

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA ADMINISTRADORA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE
TERRESTRE AUTOMOTOR ESPECIAL EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN**



ELIANA JISET ARISTIZABAL NIETO
JHONER ALFONSO LONDOÑO USUGA

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

2015

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA ADMINISTRADORA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE
TERRESTRE AUTOMOTOR ESPECIAL EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

ELIANA JISET ARISTIZABAL NIETO
JHONER ALFONSO LONDOÑO USUGA

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesora
Alejandra Marín Betancur

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

2015

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Medellín, Julio 27 de 2015

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN.....	2
ABSTRACT	3
1. FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD.	5
2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	6
3. OBJETIVOS	7
3.1 General	7
3.2 Específicos.....	7
4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	8
5. MARCO DE REFERENCIA.....	9
5.1 Estado del arte	9
5.2 Marco teórico	12
5.3 Marco Conceptual	13
6. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	16
6.1 Tipo de investigación	16
6.2 Diseño de la investigación.....	16
6.3 Método y pasos de la investigación.....	16
6.3.1 Primera etapa: Documentación inicial	16
6.3.2 Segunda etapa: Investigación sobre el mercado.....	17
6.3.3 Tercera etapa: Estudio técnico	17
6.3.4 Cuarta etapa: Análisis financiero	18
7. ENTREGA DE DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DEL PROYECTO	18
8. USUARIOS POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS.....	18
9. FORMULACIÓN DEL PROYECTO	19
9.1 ANÁLISIS SECTORIAL.....	19
9.1.1 Composición del sector	19
9.1.2 Situación histórica del sector	19
9.1.3 Situación actual del sector.....	21

9.1.4	Perspectivas del sector	24
9.1.5	Conclusión general del análisis sectorial	25
9.2	ANÁLISIS DE MERCADOS	26
9.2.1	Descripción del producto o servicio.....	26
9.2.1.1	Usos	27
9.2.1.2	Usuarios	27
9.2.1.3	Presentación	28
9.2.1.4	Composición	29
9.2.1.5	Sustitutos y complementarios	30
9.2.2	Demanda	30
9.2.2.1	Comportamiento histórico	30
9.2.2.2	Situación actual: Distribución geográfica del mercado de consumo actual, temporalidad (estacionalidad), políticas gubernamentales.....	35
9.2.2.3	Situación futura: Características de los usuarios potenciales, Distribución geográfica del mercado de consumo potencial y objetivo, proyección de la demanda.....	38
9.2.3	Oferta.....	49
9.2.3.1	Comportamiento histórico	49
9.2.3.2	Situación actual.....	50
9.2.3.3	Situación futura.....	53
9.2.4	Precio.....	53
9.2.4.1	Análisis histórico y actual de precios	53
9.2.4.2	Elasticidad precio demanda y elasticidad precio oferta.....	56
9.2.4.3	Determinación de las principales variables para la definición del precio	56
9.2.4.4	Proyección de precios	57
9.2.5	Plaza	57
9.2.5.1	Canales de comercialización y distribución del producto	58
9.2.5.2	Descripción de los canales de distribución	59
9.2.5.3	Ventajas y desventajas de los canales empleados.....	59
9.2.5.4	Conclusión general del análisis de mercados	60
9.2.6	Promoción	60
9.2.6.1	Estrategias de promoción.....	60
9.3	ANÁLISIS TÉCNICO	61

9.3.1	Localización	61
9.3.1.1	Factores de localización.....	62
9.3.1.2	Macro localización.....	62
9.3.1.3	Micro localización	62
9.3.2	Tamaño.....	63
9.3.2.1	Tamaño óptimo	63
9.3.3	Ingeniería del proyecto.....	64
9.3.3.1	Descripción técnica del producto o servicio	64
9.3.3.2	Identificación y selección del proceso de producción	66
9.3.3.3	Inversiones en maquinaria y equipos.....	70
9.3.3.4	Distribución espacial.....	71
9.3.4	Aspectos legales	71
9.3.4.1	Tipo de sociedad	71
9.3.4.2	Requisitos legales	72
9.3.5	Aspectos administrativos	75
9.3.5.1	Vinculación.....	75
9.3.5.2	Tipo de contrato	75
9.3.5.3	Definición de cargos	75
9.3.5.4	Salarios.....	78
9.3.5.5	Organigrama	79
9.3.5.6	Gastos de puesta en marcha.....	79
9.3.5.7	Gastos administrativos.....	80
9.3.6	Inversiones y financiación.....	80
9.3.6.1	Inversiones fijas	80
9.3.6.2	Capital de trabajo	81
9.3.6.3	Alternativas de financiación	81
9.3.7	Presupuesto de ingresos costos y gastos	82
9.3.8	Conclusión general del análisis técnico	83
10.	EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	84
10.1	Evaluación financiera	84
10.1.1	Construcción del flujo de caja del proyecto y del inversionista.....	85
10.1.2	Construcción del estado de resultados	86
10.1.3	Construcción del Balance General	87

10.1.4	Criterios de evaluación financiera e indicadores financieros.....	88
10.1.5	Análisis de sensibilidad y riesgo	88
10.1.6	Conclusión general de la evaluación financiera.....	90
10.2	CONCLUSIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	92
BIBLIOGRAFÍA		94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Contribución por modos al PIB Transporte.....	10
Figura 2. Total población en la ciudad de Medellín.	14
Figura 3. Crecimiento anual del sector transporte vs. Total nacional.....	20
Figura 4. Composición de la actividad de Geotrans SAS	29
Figura 5. Contribución por modos al PIB transporte	31
Figura 6. Total población en la ciudad de Medellín	32
Figura 7. Esquema de la relación medio de transporte y las demás facilidades	33
Figura 8. Ocupados Medellín y Valle de Aburra	34
Figura 9. Principales ciudades de Colombia.....	35
Figura 10. Vehículos TPC (Bus, Buseta, Microbús).....	36
Figura 11. Número de vehículos en el Área Metropolitana por cada 100.000 habitantes.....	41
Figura 12. Crecimiento porcentual de vehículos por cada 100.000 habitantes en el área Metropolitana.	41
Figura 13. Cantidad de personas que actualmente están vinculadas a una empresa administradora de transporte.	44
Figura 14. Personas que se encuentran satisfechas con su empresa administradora de transporte.....	45
Figura 15. Servicio que prestan las empresas administradoras.....	46
Figura 16. Servicio que desean los usuarios de las empresas administradoras.....	46
Figura 17. Cuota de administración que cancelan los usuarios en las empresas administradoras	47
Figura 18. Modalidad de transporte a la que pertenecen las personas entrevistadas .	47
Figura 19. Pasajeros transportados y promedio diario de vehículos I 2005 – IV 2011 en Medellín.....	49
Figura 20. Micro localización del proyecto	63
Figura 21. Diagrama de flujo del proceso.....	67

Figura 22. Distribución espacial del inmueble.....	71
Figura 23. Organigrama de la empresa	79
Figura 24. Tasas de descuento en el mercado Colombiano	90
Figura 25. Tasas de interés para crédito de libre inversión en el mercado Colombiano	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proyección de la demanda para el primer año	40
Tabla 2. Proyección del crecimiento vehicular hasta el año 2020	42
Tabla 3. Proyección de ventas Geotrans SAS.....	42
Tabla 4. Empresas del sector transporte especial actual.	52
Tabla 5. Cálculo del precio histórico y proyectado para el año 2016	55
Tabla 6. IPC en el transporte en Colombia, variación mensual y anual	55
Tabla 7. Costos anuales en Publicidad.....	61
Tabla 8. Productividad por actividad	68
Tabla 9. Necesidades y requerimientos.....	69
Tabla 10. Muebles y enseres	70
Tabla 11. Salarios.....	78
Tabla 12. Gastos de puesta en marcha	79
Tabla 13. Gastos administrativos	80
Tabla 14. Valor de los Activos.....	80
Tabla 15. Capital de trabajo	81
Tabla 16. Inversión inicial.....	82
Tabla 17. Presupuestos de ingresos costos y gastos.....	83
Tabla 18. Tasas de rentabilidad en el mercado	84
Tabla 19. Tasas de interés en el mercado.....	85
Tabla 20. Flujo de caja del proyecto	86
Tabla 21. Construcción del estado de resultados	87
Tabla 22. Balance general	87
Tabla 23. Criterios de evaluación financiera e indicadores financieros.....	88
Tabla 24. Proyección con disminución del 2% en ventas	89
Tabla 25. Proyección con aumento del 2% en gastos administrativos	89

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se refiere al estudio de pre-factibilidad para la creación de una empresa administradora de servicios de transporte terrestre automotor especial, el cual se presenta como una oportunidad de negocio identificada a través de la experiencia familiar de los investigadores del proyecto.

En la primera parte del trabajo (Capítulo 1 al 8), se realiza una descripción general sobre el proyecto, haciendo referencia a los motivos que suscitaron la realización de un proyecto de esta naturaleza, y la justificación del mismo. Se definieron los objetivos específicos, los cuales corresponden al análisis de los diferentes estudios que componen la formulación de un proyecto de inversión privada: análisis sectorial, análisis de mercados, estudio técnico y evaluación financiera, con la conclusión de cada estudio se apunta a dar cumplimiento a los objetivos planteados como base fundamental para el desarrollo del proyecto. Se especifican las limitaciones de la investigación correspondientes principalmente al acceso de la información y la limitante de tiempo de los investigadores. En el capítulo 5 correspondiente al marco de referencia, se describe la información más relevante sobre el transporte público de pasajeros definido como el sector donde se ubica el presente trabajo, ésta información fue obtenida mediante consultas en libros, informes y tesis, constituyendo un elemento fundamental para ilustrar a los lectores del presente estudio. Finalmente se presenta la metodología de investigación aplicada, la entrega de difusión y divulgación del proyecto y los usuarios potenciales entre los cuales se encuentran como los más importantes los estudiantes de pregrado y posgrado de la institución universitaria ESUMER.

Los capítulos siguientes contienen la investigación desarrollada sobre el sector, el mercado y el estudio técnico, con la recopilación de la información obtenida mediante fuentes primarias (entrevistas) y secundarias, se concluyó sobre la demanda y la oferta potencial, para posteriormente definir el tamaño, la ubicación y las inversiones necesarias para constituir una empresa de este tipo.

Por último se lleva a cabo la evaluación del proyecto mediante los criterios financieros de la TIR y el VPN, obteniendo como resultado un proyecto viable y atractivo para quienes deseen invertir e incursionar en la administración del transporte especial de pasajeros.

RESUMEN

Teniendo en cuenta la necesidad de empleo que tienen las personas que destinan sus vehículos particulares al transporte de pasajeros cayendo en la informalidad e ilegalidad, se realizó el estudio de pre-factibilidad para la creación de una empresa administradora de servicios de transporte terrestre automotor especial en la ciudad de Medellín el cual busca cubrir la necesidad de administración que tienen las personas que destinan sus vehículos al transporte privado de personas, ya que de acuerdo a la normatividad establecida por el Ministerio de Transporte es obligatorio afiliar dichos vehículos a una empresa de transporte legalmente constituida.

La investigación se realizó específicamente sobre el servicio público de Transporte Terrestre Automotor Especial, el cual es reglamentado por el Ministerio de Transporte con el decreto 174 de 2001, por lo tanto se utilizó una metodología descriptiva basada en la observación y el análisis de hechos e información existente y real, donde se evaluaron aspectos históricos del comportamiento del sector transporte y su evolución en el tiempo. Fue necesario realizar diferentes análisis (sector, mercado, técnico y financiero) para obtener resultados concluyentes.

Los diferentes análisis muestran los elementos que se deben tener en cuenta para crear una empresa de transporte especial de pasajeros, además proporcionan información que argumenta su viabilidad financiera.

La legislación colombiana y los decretos del Ministerio de Transporte indican todos los requisitos necesarios para crear una empresa de transporte público especial de pasajeros.

A través del desarrollo de la investigación se apreció carencia de información sobre el transporte especial siendo este el objeto de estudio, debido a que la información y los datos referentes al tema en su gran mayoría se centra en el transporte público en general y no se precisan datos específicos de la modalidad requerida, esto por supuesto dificultó el normal desarrollo de la investigación debido a que fue necesario tomar información relacionada al sector, sin embargo a través de las entrevistas y el análisis de las respuestas se pudo establecer que el proyecto es una buena idea de negocio que beneficia la generación de empleo y los intereses económicos de los inversionistas, ya que los resultados arrojaron la viabilidad financiera del proyecto permitiendo una renta del 15% E.A.

Palabras clave

Estudio, pre-factibilidad, creación, empresa, administradora, servicios, terrestre, automotor, especial, decreto 174 de 2001, comportamiento, sector transporte, análisis del mercado, análisis técnico, análisis financiero, viabilidad financiera.

ABSTRACT

Many people do not have a stable job, for this reason, they have to use their particular vehicles for public service, and this causes a culture of informality and illegality. This work is a pre-feasibility study based on the previous information for the creation of a management services company for ground special transportation in Medellin. This company is destined to administer all the people who use their private vehicles to transport people, since, according to the standards established by the

Ministry of Transportation of Colombia, it is required that these vehicles should be part of a legally established transportation company.

The research was conducted specifically about the public service of Transport Automotive Special, which is regulated by the Ministry of Transport Decree 174 of 2001, therefore, a descriptive methodology based on observation and analysis of facts and information used existing and real, where historical aspects for the behavior of the transport sector and its evolution over time were evaluated. It was necessary to perform different analysis (sector, market, technical and financial) to obtain conclusive results.

The various analyzes show the elements that should be based to create a company of special transport of passenger, also provide information that argues its financial viability. The Colombian legislation and decrees of the Ministry of Transport indicate all the requirements to create a company for ground special transportation.

Through the development of research was highlighted a lack of information about the special transportation being the object of this study, because the information and data about this problem are mostly focus on public transport in general, and specific data required for the mode of special transportation are not available, this, of course, hindered the normal development of the investigation because it was necessary to use information related to the sector, however through interviews and the analysis of responses, was established that the project is good business idea which benefits job creation and economic interests of investors since, the results showed that the financial viability of the project allowing an economic efficiency over 15% E.A.

Keywords

Study, pre-feasibility, creation, company, manager, services, land, automotive, special, Decree 174 of 2001, behavior, transport sector, market analysis, technical analysis, financial analysis, financial feasibility.

1. FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD

Dentro de las modalidades de transporte terrestre de pasajeros que existen en Colombia se encuentra una que aplica a un grupo específico de personas que tienen una característica común y homogénea en su origen, ellos son: estudiantes, turistas, empleados, personas con discapacidad y/o movilidad reducida y particulares que requieren un servicio expreso. Esta modalidad está definida como “Transporte terrestre automotor especial” mediante el decreto 174 del año 2001 y modificada en febrero del 2015 con el decreto 0348 del Ministerio de Transporte.

Este grupo de personas por su característica poblacional específica (menores en edad escolar, trabajadores de empresas públicas o privadas y turistas) tienen más exigencias en temas de seguridad, puntualidad y compromiso a la hora de movilizarse a sus diferentes destinos. Sin embargo, la ciudad se ve enfrentada a múltiples actividades de carácter informal, y el transporte no se comporta diferente, esto se ve reflejado en servicios deficientes prestados en vehículos sin las condiciones necesarias para movilizar pasajeros o conducidos por personas que no están capacitadas, todo esto se traduce en inseguridad para los usuarios, es por esto que permanentemente el cuerpo de control de guardas del tránsito realizan operativos tendientes al control y vigilancia exigiendo que el servicio de transporte especial cumpla con la normatividad vigente, de no estar al día con dicha normatividad los transportadores están expuestos a pagar altas multas o incluso a la inmovilización del vehículo, según como lo establece el decreto 003366 de 2003.

De acuerdo a lo anterior el proyecto nace como una oportunidad de negocio que busca dar solución a la necesidad de administración que tienen las personas que destinan sus vehículos al transporte privado de personas, debido a que es obligatorio afiliar dichos vehículos a una empresa de transporte legalmente constituida, como lo exige el Ministerio de Transporte.

El proyecto es de carácter productivo y busca generar valor, fortalecer la calidad de los servicios e incrementar los beneficios ofrecidos por las empresas de este tipo ya existentes, con factores diferenciadores tales como el acompañamiento constante a los afiliados mediante capacitaciones, asesorías en temas laborales, jurídicos y/o contables, la facilitación de herramientas que les permita mejorar su labor diaria y la evaluación constante de los costos de transporte, considerando variables tales como distancias, tiempos, valor de combustible, estado de las vías entre otras, con el objetivo de mantener actualizados a los afiliados sobre las tarifas que pueden emplear para realizar sus servicios.

Por lo tanto se requiere realizar el estudio de pre-factibilidad que permita determinar si es viable la creación de una empresa administradora de transporte terrestre automotor especial.

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El objetivo principal de la empresa administradora de transportes consiste en gestionar los trámites necesarios para la prestación de los servicios conforme lo indica la ley, sin embargo, los afiliados a estas empresas (clientes) cada vez buscan que se les brinde una mayor satisfacción de sus necesidades que están relacionadas no solo con el mejoramiento de la labor diaria, sino además con beneficios para su crecimiento personal.

Con base a la experiencia familiar de los investigadores del proyecto en el sector del transporte escolar, se han identificado debilidades en los servicios prestados por algunas de las empresas administradoras de transportes en la ciudad de Medellín. Muchas de las falencias están relacionadas con la falta de acompañamiento a los clientes, quienes esperan que a cambio del pago por administración que deben realizar mensualmente reciban asesorías, capacitaciones, herramientas para calcular

costos de viajes, entre otros beneficios y no que solo se limiten a gestionar una tarjeta de operación.

Por los motivos mencionados anteriormente surge la necesidad que motivó el planteamiento de este proyecto el cual pretende a partir del análisis de la situación actual del problema, ofrecer mejores servicios a las personas que se dedican al transporte especial de pasajeros por medio terrestre.

El proyecto de estudio de la pre-factibilidad para la creación de la empresa de transporte también se realiza con el objetivo de aplicar los conocimientos adquiridos en la especialización y como requisito obligatorio para adquirir el título de especialista en gerencia de proyectos.

3. OBJETIVOS

3.1 General

Realizar un estudio de pre-factibilidad para la creación de una empresa administradora de servicios de transporte terrestre automotor especial en la ciudad de Medellín.

3.2 Específicos

Realizar un estudio de mercados en la ciudad de Medellín para la oferta de servicios de transporte especial.

Definir aspectos legales y administrativos para la puesta en marcha y funcionamiento del proyecto.

Establecer las necesidades y requerimientos para el funcionamiento del proyecto.

Evaluar la viabilidad financiera del proyecto.

4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación será específicamente sobre el servicio público de Transporte Terrestre Automotor Especial, el cual está reglamentado por el Ministerio de Transporte en el decreto 174 de 2001, actualizado en febrero del presente año mediante el decreto 0348.

Debido a las responsabilidades laborales, familiares y académicas de los investigadores, solo se podrán dedicar 20 horas semanales al desarrollo del proyecto durante un año, el mismo que corresponde al periodo de duración de la especialización.

El proyecto también presenta limitaciones de acceso a la información primaria, debido a que las entidades que regulan las empresas prestadoras de servicios de transporte no tienen disponible la información requerida para realizar un estudio acertado de mercados, tales como número de empresas en determinada ubicación, cantidad de vehículos dedicados a este tipo de servicios, entre otros. Adicional, otra de las fuentes de información primaria que consiste en entrevistas con expertos y/o encuestas, es difícil conseguirlas en horarios no laborales y este es el

tiempo que se dispone por parte de los investigadores para realizar este tipo de actividades.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 Estado del arte

Desde tiempos inmemorables la comunicación y el transporte no han sido ajenos al desarrollo del hombre, es por eso que Medellín no es indiferente a esta necesidad, ya que desde finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, inicia una búsqueda para satisfacer las necesidades de transporte público y privado de la comunidad naciente y ávida de desarrollo por parte de sus dirigentes y comerciantes de la época, es así, como pasan de los coches tirados por animales, al “tranvía de sangre” que son los tranvías halados por mulas, evolucionan y se pasan a los tranvías eléctricos creando una variedad de rutas que movilizan alrededor de 9150 personas diarias en la creciente ciudad de Medellín, todos estos cambios en el transporte público llevan consigo desarrollo y adaptaciones en los hábitos del ciudadano de la época. Ya para mediados del siglo XX, por causa de la guerra civil y por la incorporación de los primeros buses a gasolina, termina la era del tranvía eléctrico ya que los recién incorporados buses a gasolina cubren una mayor área en la creciente ciudad aumentando la capacidad y mejorando la movilidad. Teniendo en cuenta que el desarrollo de la ciudad no ha sido ajeno a la evolución del sistema de transporte y en aras de una mejor movilidad a futuro, nace a finales del siglo XX, la empresa metro apostándole a un nuevo sistema de movilidad urbano como lo es el metro y las diversas líneas de transporte (férreo, cable, buses y tranvía) logra desarrollar un sistema eficiente en el transporte de pasajeros (Colombiano, 2010). En la actualidad la empresa metro le da a Medellín el estatus de mejor ciudad a nivel latinoamericano en lo relacionado a sistemas de transporte público de pasajeros (Metroplus, 2011). De esta forma vemos como los diferentes cambios por los que ha pasado el desarrollo del transporte público de pasajeros en la sociedad a través de la historia,

han ayudado a su desarrollo y a mejorar las condiciones y calidad de vida de cada uno de sus usuarios y habitante.

En la actualidad el transporte de pasajeros se puede dividir en dos grandes grupos, el primero en transporte público y el segundo en transporte de uso privado. En ambos casos, el sector viene creciendo tanto en la adquisición de bienes para la operación como en los ingresos percibidos por el sector, aportando un porcentaje significativo en el PIB de Colombia (ver figura 1).

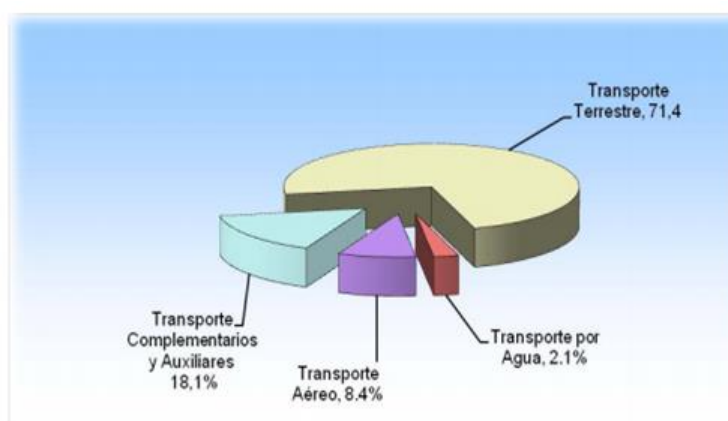


Figura 1. Contribución por modos al PIB Transporte

Fuente: Ministerio de transporte

El proyecto se centra en el mercado de transporte concebido como automotor especial por el Ministerio de Transporte bajo el artículo 6° del decreto 174 de 2001 donde menciona: EL SERVICIO PÚBLICO DE TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR ESPECIAL, 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 ya sean estudiantes, asalariados, turistas (prestadores de servicios turísticos) o particulares, que requieren de un servicio expreso y que para todo evento se hará con base en un contrato escrito celebrado entre la empresa de transporte y ese grupo específico de usuarios (Ministerio de Transporte, 2001, p 2.).

Durante el desarrollo del presente estudio de pre-factibilidad se encontró que en la ciudad de Medellín se realizó en el año 2008 el “estudio de viabilidad de una Cooperativa de Trabajo Asociado de Transporte Escolar”, la cual pretende “solucionar el problema de transporte escolar para una parte de la población estudiantil, ubicada en barrios alejados de la Unidad Educativa Salazar y Herrera y que actualmente cursan sus estudios escolares en ésta” (Barona López & Quiceno Metaute, 2008).

En el año 2010 nace en Bogotá la propuesta de crear “un Plan de Negocios para la comercialización del servicio de transporte para empresarios y altos ejecutivos de grandes empresas” (Aldana, Álvarez, & Triana, 2010).

Para el año 2012 nace en Medellín una propuesta de valor generada por “un plan de negocios que pretende conocer la factibilidad para la creación de una empresa dedicada al transporte especial para movilizar a personas con alguna discapacidad a eventos, actividades que se desarrollan en nuestra ciudad día a día y a lugares que normalmente no asisten, por las dificultades con la disponibilidad de transporte adecuado” (Pulgarín, 2010).

En la actualidad se han realizado diferentes propuestas y estudios relacionados con el transporte especial de pasajeros, siendo un común denominador en cada uno de ellos el transporte seguro, eficaz y oportuno de cada uno de los usuarios. Además, se observa cómo cada uno de los proyectos analizados se enmarca en un sector específico y aunque todas hablan de oportunidades de negocio diferentes, ninguna de ellas habla directamente de la administración eficiente de los recursos o materia prima del servicio que son los diferentes vehículos que prestan el servicio.

Al analizar el estado del arte, se puede afirmar que aunque hay propuestas similares a la que se plantea en el presente estudio, se puede llevar a feliz término, ya que comparado con las propuestas actuales hay factores diferenciadores en el tipo de servicio y en el mercado que se quiere intervenir (Escolar, empresarial y turístico) y de esta forma ofrece una nueva alternativa en el tipo de servicio especial de pasajeros, además es un proyecto ambiciosos porque busca tener presencia en toda el área metropolitana con el servicio escolar y a nivel nacional con el servicio turístico y empresarial.

5.2 Marco teórico

La búsqueda de nuevas propuestas de valor para los usuarios de las diferentes empresas prestadoras de servicio especial de transporte terrestre en Medellín, tienen su hacedero en diferentes fuentes de consulta pública, las cuales ayudan a entender y justificar el objetivo de este trabajo de pre factibilidad.

Precisamente en la búsqueda de valor de las empresas de servicios especiales lleva al estudio de un nuevo plan de negocios para el transporte de personas con movilidad restringida o mal llamadas discapacitadas, la nueva propuesta planteada por Mónica Zapata (Pulgarín, 2012), nos invita a la reflexión y acercamiento del transporte especial para este tipo de personas con más detalle, además, ser más incluyentes en las necesidades de transporte.

No obstante, es de anotar que el transporte especial pensado en la movilidad de personal empresarial, privado y escolar entre otros es propicio para el transporte de universitarios a su respectivo campus, dada la lejanía y difícil acceso al mismo, como plantean los estudiantes (Hidalgo Arriaga) , esta sería una posibilidad de negocio a explorar en la ciudad de Medellín, teniendo en cuenta la reducida movilidad que actualmente presentan las congestionadas vías de la ciudad y las distancias que puedan tener algunos campus universitarios públicos y privados.

Actualmente el mercado de los servicios especiales está conformado por aproximadamente 580 empresas en Medellín, 45 en Itagüí, 26 en Envigado, 22 en Bello, 11 en Sabaneta, 10 en la Estrella, 6 en Caldas y 6 en Copacabana, para un total de 706 empresas en todo el valle de Aburra (eleconomistaamerica.co, 2015).

El número de empresas ubicadas en la ciudad de Medellín, hacen posible la resolución 4000 de 2005 emitida por el Ministerio de Transporte donde utilizando sus facultades legales indica que en la Ciudad de Medellín no se pueden crear más

empresas de transporte especial de pasajeros y solo se pueden hacer en aquellos municipios donde realmente se requieran y se justifique bajo estudio previo (transporte, 2015)

Dadas las circunstancias actuales del sector transporte, la constante actualización de la normatividad por parte del gobierno Colombiano y las nuevas propuestas de transporte especial que vienen cogiendo fuerza durante el último semestre del año 2014, es imperativo valerse de diferentes fuentes como estadísticas de movilidad en la ciudad de Medellín, los diferentes servicios ofrecidos por las empresas prestadoras de servicios especiales terrestres en la ciudad de Medellín y las tendencias actuales del transporte especial, para dotarse de información relevante que ayudará a suministrar toda la información necesaria para realizar de forma exitosa una nueva propuesta de valor que atraiga nuevos usuarios y cautive a los que actualmente se encuentran vinculados a otras empresas del sector y se encuentren inconformes con sus servicios.

Con el fin de lograr los objetivos planteados en el proyecto, se realizarán estudios de mercado basados en el los textos: Best R. J. (2007). Marketing Estratégico. Madrid: Pearson Educación S.A. y Philip K. y Kevin. (2012). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación

5.3 Marco Conceptual

- Transporte escolar:

El servicio de transporte escolar se ha prestado desde hace muchos años de manera informal, movilizand o niños en carros particulares. A partir del año 2001 el Ministerio de transporte tomo medidas sobre este tipo de servicio prohibiendo la prestación del transporte escolar en estos vehículos particulares, en la actualidad el

servicio se debe contratar con empresas habilitadas para prestar el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial.

El crecimiento de la población en edad escolar en Medellín (ciudad donde se va a ubicar la empresa de transporte), ha sido constante desde el 2005, con un total de dicha población de 451.959 niños entre 5 y 15 años de edad para el año 2013 (ver figura 2).

TOTAL POBLACIÓN								
Año	Total	Hombres	Mujeres	0 a 4 años	5 a 14 años	15 a 49 años	50 a 64 años	65 años y mas
2005	2.499.080	1.138.523	1.360.557	218.884	436.209	1.372.714	323.219	148.052
2006	2.525.902	1.150.743	1.375.159	221.233	440.891	1.387.447	326.688	149.642
2007	2.553.012	1.163.094	1.389.919	223.608	445.623	1.402.339	330.194	151.248
2008	2.580.414	1.175.577	1.404.836	226.008	450.406	1.417.390	333.739	152.872
2009	2.608.109	1.188.194	1.419.914	228.433	455.240	1.432.603	337.320	154.512
2010	2.636.101	1.200.947	1.435.154	217.391	437.713	1.406.736	398.110	176.150
2011	2.664.394	1.213.837	1.450.557	219.725	442.411	1.421.834	402.383	178.041
2012	2.692.991	1.226.865	1.466.126	222.083	447.160	1.437.095	406.702	179.952
2013	2.721.894	1.240.033	1.481.862	224.466	451.959	1.452.519	411.067	181.883

Figura 2. Total población en la ciudad de Medellín.

Fuente DANE para el municipio de Medellín

Puede decirse que la demanda del servicio de transporte escolar en la ciudad de Medellín ha estado ligada a un porcentaje alto de la población antes mencionada, el otro porcentaje de niños son movilizadas por sus padres en vehículos familiares, transporte público o caminando cuando la institución educativa queda muy cerca de los hogares.

- Transporte turístico:

La finalidad de los medios de transporte dentro del sistema turístico es la de permitir el desplazamiento del turista, esto hace que estos medios permitan tener acceso al lugar en el cual se ubican o localizan los atractivos turísticos.

Las relaciones del transporte con el sector turismo son ineludibles, es por esto que su conexión es determinante o es un condicionante importantísimo, porque el turismo es inseparable de viajar y de esta actividad depende.

En Colombia el sector turismo ha presentado un crecimiento favorable en los últimos años. Ocupa el puesto 16 dentro de los países de las Américas, está por debajo de países como Panamá, Perú, Ecuador, Argentina, México, Brasil, Chile, entre otros y se mantiene por encima de Paraguay y Venezuela.

De acuerdo con cifras oficiales del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, para el primer semestre de 2013 este sector registró un incremento del 4.2% con respecto a igual periodo de 2012, y el número de viajeros no residentes que ingresaron al país se incrementó en aproximadamente un 10%. A la fecha el Registro Nacional de Turismo tiene inscritas más de 17.000 empresas activas en este campo, incluyendo establecimientos de comercio y personas naturales.

De las empresas activas, 8.509 corresponden al sector de alojamiento y hospedaje, 4.542 a agencias de viajes, 1.898 a guías de turismo y 886 a compañías en el subsector gastronómico.

- Transporte empresarial:

Este tipo de servicio existe desde hace muchos años en Colombia de manera informal, atiende la necesidad de movilidad que tienen las empresas en las cuales los empleados requieren desplazarse para atender labores fuera de su lugar de trabajo.

En la búsqueda de seguridad y confort, las empresas han optado por contratar servicio de transporte privado directamente con empresas habilitadas para este tipo de transporte especial.

La demanda está concentrada principalmente en las empresas privadas de Medellín y el Valle de Aburra y el gobierno.

6. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

6.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se va a realizar es una investigación descriptiva porque se basa en la observación y análisis de hechos e información que son existentes y reales, se evaluarán los aspectos históricos del comportamiento del sector transporte y su evolución en el tiempo basados en datos y estadísticas brindados por las entidades que regulan este tipo de servicios.

6.2 Diseño de la investigación

La estrategia de investigación se basará en la recolección de información y datos secundarios en varias de las etapas. En la etapa de evaluación de mercados se usará fuentes primarias como el método de la encuesta para determinar los requerimientos de los usuarios y de esta manera definir los servicios más convenientes que prestará la empresa de transporte. Igualmente se indagará sobre la normatividad que se debe aplicar en este tipo de proyecto.

6.3 Método y pasos de la investigación

El desarrollo del proyecto se realizará a través de etapas, las cuales se describen a continuación.

6.3.1 Primera etapa: Documentación inicial

Se recopilará la documentación a cerca de las evaluaciones preliminares del proyecto en el ámbito de mercado, técnico, social, ambiental, económico y financiero.

Consolidación de la información recolectada y depuración teniendo en cuenta el objetivo del proyecto.

Conciliación de la teoría con las necesidades del proyecto, partiendo de la identificación de los servicios y el dimensionamiento del mercado que se pretende penetrar.

6.3.2 Segunda etapa: Investigación sobre el mercado

Determinación del tamaño del mercado y empresas competidoras.

Investigación del mercado en el país (precios, oferta, demanda).

Definición de los servicios a prestar: cuáles, atributos, características, etc.

6.3.3 Tercera etapa: Estudio técnico

Estudio de las normas que rigen la movilidad del transporte público en el país.

Documentación sobre los permisos y requisitos necesarios para que la empresa de administración de transporte pueda funcionar al margen de la ley.

Evaluar los métodos para la estandarización de los procesos.

Herramientas informáticas, mano de obra, y todos los elementos necesarios para que la empresa funcione.

Evaluación del tipo de local donde funcionará la empresa.

Actividades a desarrollar por el diferente personal.

6.3.4 Cuarta etapa: Análisis financiero

Definir fuentes de financiación del proyecto

Valoración del proyecto.

Determinación de los costos de capital y operación.

Factibilidad financiera del proyecto: sostenibilidad, rentabilidad.

7. ENTREGA DE DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto será entregado a la coordinación de especializaciones de ESUMER y a su vez al repositorio institucional, con la finalidad de que pueda ser una fuente de conocimiento para los próximos estudiantes de la institución.

8. USUARIOS POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS

Los usuarios potenciales son los estudiantes, docentes, egresados de la Institución universitaria Esumer e inversionistas que deseen participar en un proyecto de inversión como el que se plantea en el presente trabajo. El sector beneficiado es el sector educativo.

9. FORMULACIÓN DEL PROYECTO

9.1 ANÁLISIS SECTORIAL

9.1.1 Composición del sector

El sector transporte hace parte del sector terciario que engloba las actividades económicas que no producen bienes materiales, también recibe el nombre de sector servicios y aunque no produce tangibles, cubre determinadas necesidades de la población.

En este sector se relacionan de manera específica el transporte terrestre, fluvial, férreo y aéreo. Es así como la cartera del ministerio de transporte abarca estas diferentes formas de transporte para destinar los recursos y realizar las actualizaciones en materia de modernización de flotas e infraestructura.

El proyecto se centra en el transporte terrestre de pasajeros el cual constituye uno de los pilares del sector bajo una normatividad específica, expedida por el ministerio de transporte cuyo único fin es velar y salvaguardar al usuario, además ofrece las mejores ventajas para los prestadores del servicio, al suministrar y procurar tener en el mejor estado los diferentes medios que se utilizan para tal fin.

9.1.2 Situación histórica del sector

El sector transporte en Colombia ha sufrido un cambio significativo desde hace 50 años con la pérdida del ferrocarril y el transporte fluvial por el río Magdalena, estos cambios han conllevado a consolidar el transporte por carreteras y

el transporte urbano, como una manera de enfrentar el crecimiento económico y el rápido crecimiento de población colombiana (Tobón A, 2009).

Uno de los principales retos en el tema y que ha influenciado significativamente el desarrollo del sector, ha sido la inversión en infraestructura, que presentó un crecimiento del 30% entre el cuarto trimestre de 2006 y el mismo período en 2007 (según el indicador de inversión en obras civiles construido por el DANE). Al analizar este indicador por tipo de construcción, se observa que la construcción de carreteras, calles, caminos, puentes y túneles registró un crecimiento del 39% durante este período de tiempo, mientras la inversión en vías de agua, puertos y represas aumentó 247.7%. (Salcedo S, 2008)

Al igual que la economía colombiana, el sector transporte ha tenido un crecimiento importante durante los últimos años. Durante la última década este sector presentó un crecimiento promedio anual de 3.6%, superado sólo por el sector manufacturero (4.4%), minas y canteras (4.0%), construcción (4.3%) y comercio (3.7%).

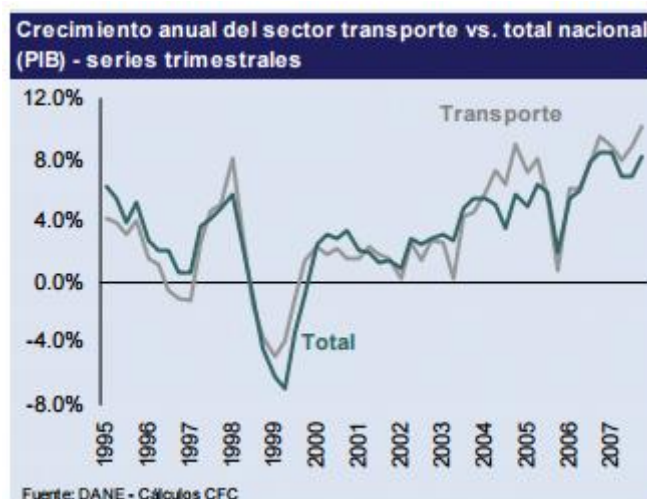


Figura 3. Crecimiento anual del sector transporte vs. Total nacional

Fuente: DANE – Cálculos CFC

9.1.3 Situación actual del sector

Hablar de transporte sin mencionar parque automotor e infraestructura vial no es posible, es por eso que para analizar la situación actual del sector es indispensable no perder de vista toda la inversión que se está realizando en temas de malla vial, movilidad inteligente y parque automotor amigable con el medio ambiente.

En el quinto congreso de empresas de transporte por tierra realizado en octubre de 2014 en Paipa Boyacá, se desarrollaron cuatro temas fundamentales que aquejan el transporte actual, los cuales son la ilegalidad, la informalidad, la infraestructura y el desarrollo. “Para Mario Lozano Vargas, presidente de la junta directiva de la cámara sectorial del transporte de la ANDI, el más crucial de todos es el de la ilegalidad y la informalidad presente en todas las formas de transporte de pasajeros, tanto a nivel urbano como intermunicipal.

Parte de las necesidades que dejaron en manifiesto las empresas estaban orientadas a un Ministerio que haga hincapié en los temas de infraestructura, pues, afirmaron, la actual cartera está enfocada a los focos de infraestructura y desarrollo.

“Al Gobierno le falta dedicarle al sector recursos y gente que piense en el transporte, personas que piensen en el tema de transporte y sus temas coyunturales”, comentó Mario Lozano.

Sin embargo, los transportadores valoraron el esfuerzo del Gobierno nacional por impulsar las autopistas de cuarta generación, las cuales podrían significar una reducción en tiempos de operación de un 30 por ciento y en costos en un 20 por ciento” (Eltiempo.com, 2014).

Si se tiene en cuenta lo dicho por el señor Mario Lozano y el informe que presenta el señor Elkin Antonio Cordero Cervantes, donde hace alusión al nivel de

competitividad tan bajo que tiene Colombia en materia de transporte, debido a su pobre infraestructura vial y los altos costos que demanda llevar las mercancías a puerto, además muestra como el recién firmado Tratado de Libre Comercio con Corea del Sur debe llevar a la reflexión para sacarle mejor provecho y lograr ser competitivos. (Cervantes, 2014).

Su informe muestra como en Corea del Sur llevar un Contenedor a Puerto Cuesta 670 dólares, en Colombia 2.355 y en estados unidos 1.884, teniendo en cuenta estos costos y la proyección expresada por el señor Mario Lozano, los precios bajarían 20% con las autopistas de cuarta generación bajando el precio a 1.884 dólares el costo de sacar un contenedor a puerto, muy lejos de los 670 que cuesta en Corea del Sur, pero es un inicio. (Cervantes, 2014).

El informe del señor Cervantes y las conclusiones del quinto congreso de empresas de transporte por tierra nos dan una idea del estado actual del sector transporte en Colombia, además muestran como las acciones que actualmente está desarrollando el gobierno en materia de infraestructura apunta a solucionar las necesidades planteadas por los diferentes gremios que se ven afectados, es por esto que las autopistas de la montaña, las vías 4G, temas de actualización tecnológica y demás elementos que se desarrollan en la actualidad van por buen camino en aras de lograr mayor competitividad a nivel nacional e internacional. (Cervantes, 2014).

A nivel local, en la ciudad de Medellín se llevan a cabo varios proyectos que buscan mejorar la movilidad y concientizar al ciudadano de a pie, sobre lo importante que es integrarse al transporte público para mejorar la movilidad y ser amigables con el medio ambiente al reducir las emisiones de gases contaminantes, cuando no se usa de manera frecuente el vehículo particular.

De acuerdo al informe que presenta la alcaldía en su página Medellín como vamos donde muestra el crecimiento del parque automotor en relación con el número

de habitantes de la ciudad se muestra como la malla vial actual está a punto del colapso en el caso que el crecimiento del parque automotor siga con el rumbo que tiene y la malla vial no sea actualizada e intervenida de forma oportuna y efectiva.

“El número de vehículos que circulan en Medellín ha aumentado de forma sostenida en los últimos años. En 2013 el crecimiento del parque automotor fue del 7% en total, de 10% en el número de carros y de 5% en el número de motos. El número de vehículos por cada 100.000 habitantes pasó de 45.973 en 2012 a 48.889 en 2013 y los kilómetros de vías construidas pasaron de ser 15,4 en 2012 a 1,3 en 2013. Si el crecimiento en el número de vehículos por cada 100.000 habitantes es muy superior al de los kilómetros construidos de vías en el mismo período, es posible que las vías que actualmente se construyen no tarden mucho tiempo en saturarse, y la ciudad pueda requerir constantemente más y mayores obras de infraestructura si pretende soportar el crecimiento del parque automotor”. (medellincomovamos.org, 2015)

Actualmente se llevan a cabo diferentes proyectos que buscan mejorar la movilidad en la ciudad, entre ellos están Parques del Rio que busca conectar de forma ágil todos los municipios que forman el Valle de Aburrá, es “una apuesta urbanística que espera convertir 19,8 kilómetros de vías en un enorme espacio verde” (eltiempo.com, 2015), Transporte para Medellín (TPM) que busca reducir en cerca de un 80% la cantidad de buses que lleguen al centro de Medellín, reduciendo en 41% la contaminación de monóxido de carbono que emiten los buses en el centro de la ciudad (Rodríguez, 2015) y los que se desarrollan de la mano del metro de Medellín como el Tranvía de Ayacucho y sus cables aéreos complementarios. “El primero parte de Miraflores, línea M y llega al barrio 13 de Noviembre. El segundo, la Línea H parte de Oriente, Alejandro Echavarría, hasta la Sierra” (Sandobal, 2015).

Todos estos proyectos procuran una mejor y mayor movilidad por la ciudad.

9.1.4 Perspectivas del sector

Competitividad e innovación en el transporte público es el nombre del quinto congreso de transporte de pasajeros ANDI. “Este Congreso se detendrá especialmente en las discusiones sobre cómo hacer de la competitividad y la innovación instrumentos para resolver las dificultades que a las empresas de transporte se les presenta cotidianamente y para ello en su agenda contará con expertos internacionales, funcionarios, empresarios y consultores de primer nivel, que presentarán sus experiencias en transformaciones empresariales; la incorporación de la tecnología en el control de flota y satisfacción de las demandas; las alternativas para la consolidación de los sistemas estratégicos e integrados urbanos; los avances y estrategias en el control de la ilegalidad y la informalidad; el peso de la infraestructura modal y nodal en las eficiencias del transporte y en políticas de competitividad basados en cluster y encadenamientos”. (andi.com.co, 2015)

Autopistas de la montaña, vías 4G, educación a los conductores de flotas transportadoras de pasajeros y educación a los usuarios del transporte público para elegir empresas reconocidas como fuente confiable de transporte, son algunos elementos que sin duda le están apuntando a un mejor desarrollo del sector transporte en Colombia.

Es indudable que toda la inversión en la infraestructura vial que actualmente se desarrolla en Colombia se verá reflejada en menores costos y menores tiempos de transporte, la inversión para hacer navegable el río Magdalena administrada por Cormagdalena, los presupuestos destinados al mejoramiento de los aeropuertos en Colombia.

Los pasajeros de vuelos nacionales crecieron 8% y 10% en vuelos internacionales frente al año 2013. “La dinámica que trae el sector y el buen momento económico del país hacen prever que para el 2015 se mantendrán tasas de crecimiento similares, según expertos. La Iata (Asociación Internacional de Transporte Aéreo) señala que la tasa de crecimiento del sector a escala mundial será del 5,7 por ciento, es decir, que Colombia crecerá 2,3 puntos porcentuales por

encima del promedio global. Así mismo, el tráfico en Colombia se situó por encima de América Latina, el cual, según la Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo (Alta) se fijará en 5,3 por ciento”. (eltiempo.com, 2015).

Medellín en su apuesta por el transporte sostenible y seguro se proyecta como una ciudad amiga del medio ambiente movilizadora en bicicleta, es por eso que actualmente construye ciclo rutas, tiene programas que promueven su uso y genera espacios para compartir y debatir al respecto. El foro de la bicicleta realizado en marzo de 2015, muestra que hoy en día ciudades como Ámsterdam y Copenhague tienen un sistema de movilidad basado en la bicicleta y hace 20 años estaban en las mismas condiciones de movilidad que se encuentra la ciudad hoy. (Escobar, 2015).

9.1.5 Conclusión general del análisis sectorial

Es claro que el sector transporte abarca diferentes tópicos y con ellos diferentes soluciones para mejorar su desempeño, sin embargo aunque se ven soluciones a mediano y largo plazo para ayudar al fortalecimiento del sector, no se habla en ninguna parte de forma específica del sector transporte especial de pasajeros, solo se ve una diferencia en la reglamentación para hacer parte del sector.

Hoy en día todos los elementos que gobiernan el sector transporte están enmarcados en sistemas que mejoren su movilidad y se desarrollan proyectos que robustecen toda la estructura vial y se gestan programas que buscan realizar cambios culturales en el uso del transporte, pero sigue faltando ese ingrediente de transporte especial.

A pesar de la falta de información para el sector específico de transporte especial, es claro que todo lo que se está haciendo para mejorar el sector de transporte en el país y la región involucra este tipo de transporte, ya que este utiliza

las mismas vías y se ve vulnerado o beneficiado por las diferentes legislaciones que se generan en pro de una movilidad segura y amigable con el medio ambiente.

Es responsabilidad de las empresas de transporte especial de pasajeros estar atentas a los cambios de normatividad en el sector, para estar a la vanguardia y sacar el mejor provecho de toda la inversión en infraestructura vial que actualmente está desarrollando el país y la región.

9.2 ANÁLISIS DE MERCADOS

9.2.1 Descripción del producto o servicio

Empresa administradora de transporte terrestre especial en la ciudad de Medellín, con cubrimiento de diversas modalidades de servicio de transporte: empresarial, ejecutivo, turístico y escolar.

Entre los servicios que se prestarán, se tienen los siguientes:

- **Afiliación:**

Gestión de la documentación y los trámites necesarios y exigidos por el Ministerio de Transporte para la movilización terrestre de pasajeros a nivel regional y nacional, de esta manera se busca velar por el cumplimiento de todas las normas de seguridad que requieren los vehículos afiliados, con el objetivo de garantizar un buen servicio.

- **Administración:** con este servicio, los afiliados disponen de los siguientes beneficios:

Acompañamiento a los afiliados, con capacitaciones permanentes, con asesorías en temas laborales, jurídicos y contables.

Diseño de estrategias para planificar las rutas de transporte especial ya sea escolar, ejecutivo o turístico, que sean más convenientes para los afiliados con vehículos dedicados a este tipo de servicio, a fin de cumplir con la puntualidad exigida por los usuarios finales.

Evaluación constante de los costos de transporte en las diferentes modalidades, considerando variables tales como distancias, tiempos, valor de combustible, estado de las vías entre otras; con el objetivo de mantener actualizados a nuestros afiliados sobre las tarifas que pueden emplear para realizar sus servicios.

9.2.1.1 Usos

Se entiende por actividad transportadora especial, a un conjunto organizado de operaciones tendientes a ejecutar el traslado de personas de un lugar a otro, utilizando vehículos apropiados de conformidad con la normatividad expedida por las autoridades competentes, basadas en los reglamentos del Gobierno Nacional.

9.2.1.2 Usuarios

Serán todas aquellas personas propietarias de vehículos que se encuentran en la actualidad o que a futuro proyectan dedicarse al servicio de transportes especiales, ya sea Escolar, Ejecutivo, Empresarial o de Turismo, sin cerrar opciones a crecer en otro tipo de transporte de pasajeros que necesite el mercado.

9.2.1.3 Presentación

Portafolio de servicios GEOTRANS

Por ser una empresa de "Servicios Especiales", nuestros usuarios son especiales; ello implica respeto, compromiso, puntualidad, responsabilidad, comodidad y seguridad, delegando en GEOTRANS S.A.S. la responsabilidad en la logística y prestación del servicio garantizando bienestar a sus empleados y colaboradores.

Los afiliados a GEOTRANS SAS podrán disfrutar de los siguientes beneficios:

- Servicio de CALL CENTER las 24 horas para atender todos sus requerimientos y para controlar la atención de los mismos.
- Facilidad del manejo tributario y racionalización de costos y gastos operativos de todos nuestros clientes.
- Brindar acompañamiento a los afiliados, asesorándolos en la parte jurídica, contable y laboral, además de ofrecer ventajas y descuentos especiales en las gestiones de tránsito.
- Capacitación permanente, dichas capacitaciones buscan la satisfacción profesional, personal y laboral de todas las personas vinculadas con la empresa y con ello la satisfacción total de nuestros clientes.
- Cubrimiento de diversas modalidades de servicio empresarial, ejecutivo, turístico y escolar.

- Servicios especializados en servicio ejecutivo aeroportuario, brindamos tiempos de espera y hacemos seguimiento a los vuelos para conocer oportunamente la llegada de los pasajeros.
- Los afiliados a GEOTRANS S.A.S dispondrán para todos los pasajeros de seguros de viaje y pólizas integrales de amplia cobertura.

9.2.1.4 Composición

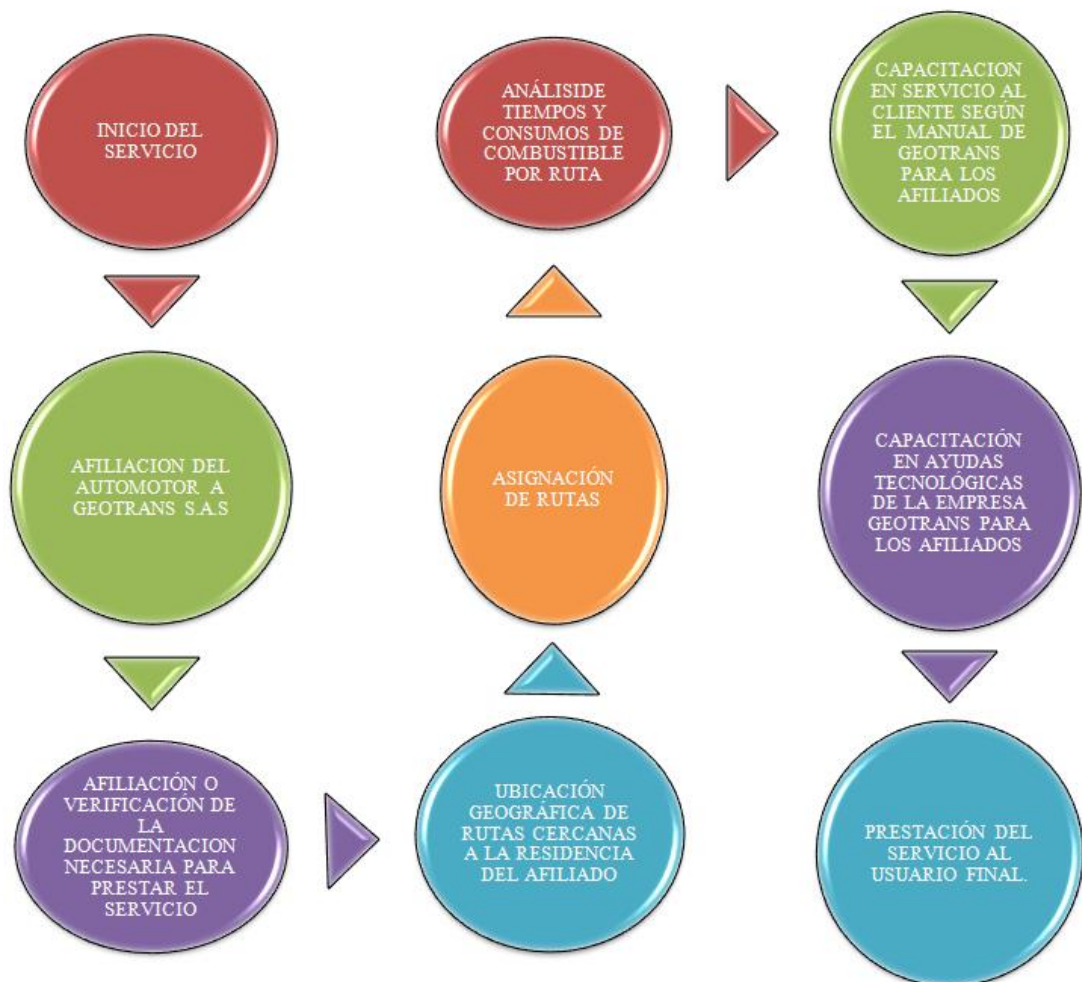


Figura 4. Composición de la actividad de Geotrans SAS

Fuente: Elaboración propia

9.2.1.5 Sustitutos y complementarios

Este servicio puede ser sustituido por otras alternativas de transporte como el bus, el taxi u otro servicio colectivo de transporte; aunque cabe mencionar que estos servicios sustitutos no se ajustan a la contratación exclusiva que garantiza la seguridad y puntualidad en la movilidad terrestre de los pasajeros. Como servicios complementarios se pretende brindar capacitación a los afiliados en temas inherentes a la prestación del servicio y temas de salud ocupacional y bienestar a sus familias.

Otros elementos sustitutos y altamente competitivos por su condición son las personas que prestan el servicio desde la informalidad utilizando vehículos no aptos para el transporte de pasajeros, además se encuentra UBER el recién ingresado al mercado y polémico por la forma como presta el servicio, tachado como un servicio que compite de forma desleal con el gremio de transporte público.

9.2.2 Demanda

9.2.2.1 Comportamiento histórico

El transporte público terrestre de pasajeros tiene sus orígenes en la necesidad de las comunidades para el desarrollo de sus interacciones sociales (estudiar, trabajar, viajar). Este tipo de servicio constituye un elemento importante en el sector de transporte de pasajeros, ya que ayuda a las familias cada día más agitadas y necesitadas de tiempo a suplir una de las actividades que más tiempo demanda y es la de trasladar a los menores del núcleo familiar al colegio.

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

operación como en los ingresos percibidos por el sector, aportando un porcentaje significativo en el PIB de Colombia.

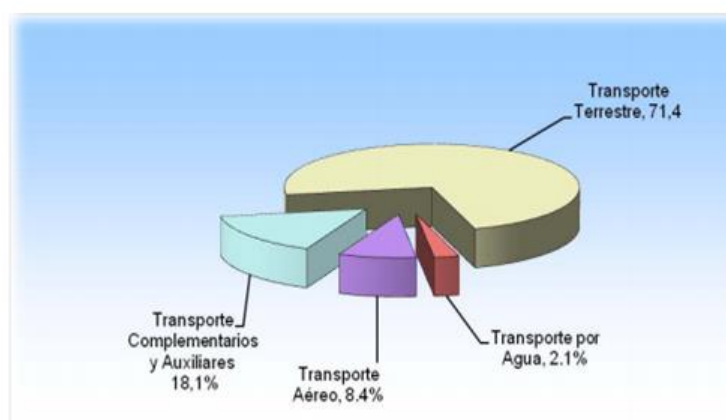


Figura 5. Contribución por modos al PIB transporte

Fuente: Ministerio de Transporte

El proyecto se centra en el mercado de transporte concebido como automotor especial por el Ministerio de Transporte bajo el artículo 6° del decreto 174 de 2001 donde menciona: “EL SERVICIO PÚBLICO DE TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR ESPECIAL, 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 ya sean estudiantes, asalariados, turistas (prestadores de servicios turísticos) o particulares, que requieren de un servicio expreso y que para todo evento se hará con base en un contrato escrito celebrado entre la empresa de transporte y ese grupo específico de usuarios” (Min_Transporte, 2001).

El comportamiento histórico de la demanda en cada línea de transporte especial, se describe a continuación:

- **Transporte escolar:**

El servicio de transporte escolar se ha prestado desde hace muchos años de manera informal, movilizand o niños en carros particulares. A partir del año 2001 el

Ministerio de transporte tomo medidas sobre este tipo de servicio prohibiendo la prestación del transporte escolar en estos vehículos particulares, en la actualidad el servicio se debe contratar con empresas habilitadas para prestar el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial.

El crecimiento de la población en edad escolar en Medellín, ciudad donde se va a ubicar la empresa de transporte, ha sido constante desde el 2005, con un total de dicha población de 451.959 niños entre 5 y 15 años de edad para el año 2013.

TOTAL POBLACIÓN								
Año	Total	Hombres	Mujeres	0 a 4 años	5 a 14 años	15 a 49 años	50 a 64 años	65 años y mas
2005	2.499.080	1.138.523	1.360.557	218.884	436.209	1.372.714	323.219	148.052
2006	2.525.902	1.150.743	1.375.159	221.233	440.891	1.387.447	326.688	149.642
2007	2.553.012	1.163.094	1.389.919	223.608	445.623	1.402.339	330.194	151.248
2008	2.580.414	1.175.577	1.404.836	226.008	450.406	1.417.390	333.739	152.872
2009	2.608.109	1.188.194	1.419.914	228.433	455.240	1.432.603	337.320	154.512
2010	2.636.101	1.200.947	1.435.154	217.391	437.713	1.406.736	398.110	176.150
2011	2.664.394	1.213.837	1.450.557	219.725	442.411	1.421.834	402.383	178.041
2012	2.692.991	1.226.865	1.466.126	222.083	447.160	1.437.095	406.702	179.952
2013	2.721.894	1.240.033	1.481.862	224.466	451.959	1.452.519	411.067	181.883

Figura 6. Total población en la ciudad de Medellín

Fuente: DANE para el municipio de Medellín

Puede decirse que la demanda del servicio de transporte escolar en la ciudad de Medellín ha estado ligada a un porcentaje alto de la población antes mencionada, el otro porcentaje de niños son movilizadados por sus padres en vehículos familiares o caminando cuando la institución educativa queda muy cerca de los hogares.

- **Transporte turístico:**

La finalidad de los medios de transporte dentro del sistema turístico es la de permitir el desplazamiento del turista, esto hace que estos medios permitan tener acceso al lugar en el cual se ubican o localizan los atractivos turísticos.

Las relaciones del transporte con el sector turismo son ineludibles, es por esto que su conexión es determinante o es un condicionante importantísimo, porque el

turismo es inseparable de viajar y de esta actividad depende. Entonces el medio de transportación tiene conexión con las siguientes empresas de turismo:

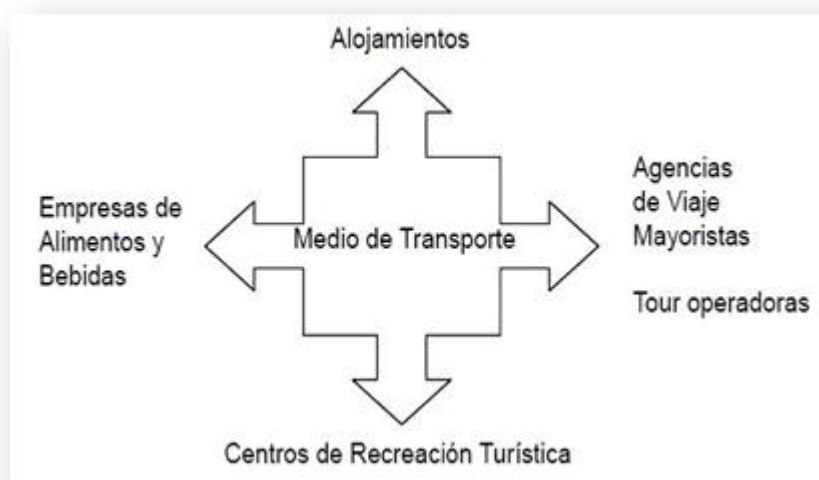


Figura 7. Esquema de la relación medio de transporte y las demás facilidades que conforman el producto turístico.

Fuente: Ministerio de Transporte

En Colombia el sector turismo ha presentado un crecimiento favorable, ocupa el puesto 16 dentro de los países de las Américas, está por debajo de países como Panamá, Perú, Ecuador, Argentina, México, Brasil, Chile, entre otros y se mantiene por encima de Paraguay y Venezuela. (Asociación Colombiana de agencias de viaje y de turismo)

De acuerdo con cifras oficiales del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, para el primer semestre de 2013 este sector registró un incremento del 4.2% con respecto a igual periodo de 2012, y el número de viajeros no residentes que ingresaron al país se incrementó en aproximadamente un 10%. A la fecha el Registro Nacional de Turismo tiene inscritas más de 17.000 empresas activas en este campo, incluyendo establecimientos de comercio y personas naturales.

De las empresas activas, 8.509 corresponden al sector de alojamiento y hospedaje, 4.542 a agencias de viajes, 1.898 a guías de turismo y 886 a compañías en el subsector gastronómico.

- **Transporte empresarial:**

Este tipo de servicio existe desde hace muchos años en Colombia de manera informal, atiende la necesidad de movilidad que tienen las empresas en las cuales los empleados requieren desplazarse para atender labores fuera de su lugar de trabajo.

En la búsqueda de seguridad y confort, las empresas han optado por contratar servicio de transporte privado directamente con empresas habilitadas para este tipo de transporte especial.

La demanda está concentrada principalmente en las empresas privadas de Medellín y el Valle de Aburra y el gobierno.

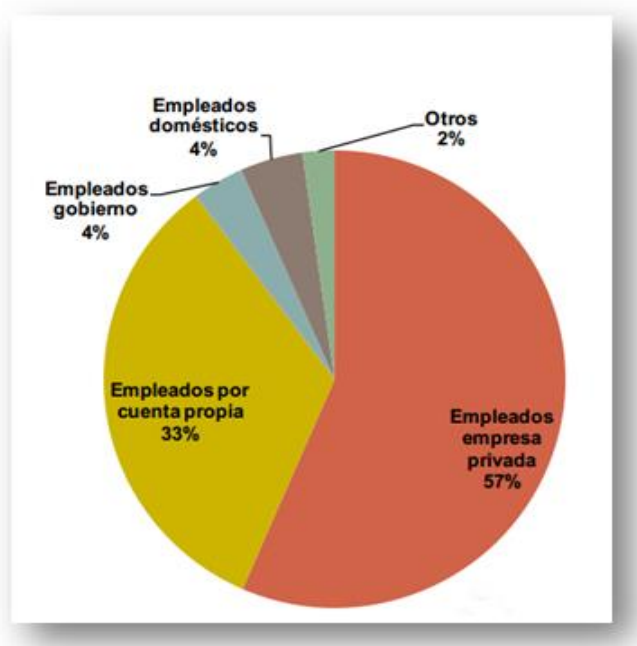








Figura 8. Ocupados Medellín y Valle de Aburra

Fuente: Cuentas Nacionales, DANE 2007. Cálculos: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

9.2.2.2 Situación actual: Distribución geográfica del mercado de consumo actual, temporalidad (estacionalidad), políticas gubernamentales

El mercado de consumo actual de los servicios de transporte especial (Escolar, Turístico y empresarial), está distribuido geográficamente en las principales ciudades de Colombia con mayor número de población, en las cuales las normas establecidas por el Ministerio de Transporte son más reguladas; en las poblaciones más pequeñas todavía es muy común el informalismo en este tipo de servicios.

Principales ciudades de Colombia							
	Ciudad	Departamento	Población		Ciudad	Departamento	Población
1	 Bogotá	Bogotá	7 674 366	11	 Santa Marta	Magdalena	469 066
2	 Medellín	Antioquia	2 417 325	12	 Pereira	Risaralda	464 719
3	 Santiago de Cali	Valle del Cauca	2 319 684	13	 Villavicencio	Meta	463 121
4	 Barranquilla	Atlántico	1 206 946	14	 Bello	Antioquia	438 577
5	 Cartagena de Indias	Bolívar	978 600	15	 Valledupar	Cesar	433 242
6	 San José de Cúcuta	Norte de Santander	637 302	16	 Pasto	Nariño	428 890
7	 Soledad	Atlántico	582 774	17	 Montería	Córdoba	428 579
8	 Ibagué	Tolima	542 876	18	 Manizales	Caldas	393 167
9	 Bucaramanga	Santander	526 827	19	 Buenaventura	Valle del Cauca	384 504
10	 Soacha	Cundinamarca	488 995	20	 Neiva	Huila	337 848

Proyección 2013 - DANE

Figura 9. Principales ciudades de Colombia

Fuente: DANE

Para el estudio de viabilidad del proyecto, se tiene contemplado el desarrollo del servicio de transporte especial de pasajeros en la ciudad de Medellín.

El servicio público del Transporte Terrestre Automotor Especial se presta en los siguientes tipos de vehículos:

- Clase automóvil (capacidad 5 pasajeros).
- Camioneta van de pasajeros o tipo familiar (capacidad 5 a 10 pasajeros).

- Camperos (capacidad hasta 4 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).
- Bus (capacidad 30 a 45 pasajeros).

El mercado actual de vehículos tipo microbús, buseta y Bus de servicio público de pasajeros matriculados en la secretaria de tránsito de la ciudad de Medellín es de aproximadamente 3.823 a Septiembre de 2014.

Vehículos de Transporte Público Colectivo TPC (Bus, Buseta, Microbus) matriculados en la Secretaría de Movilidad

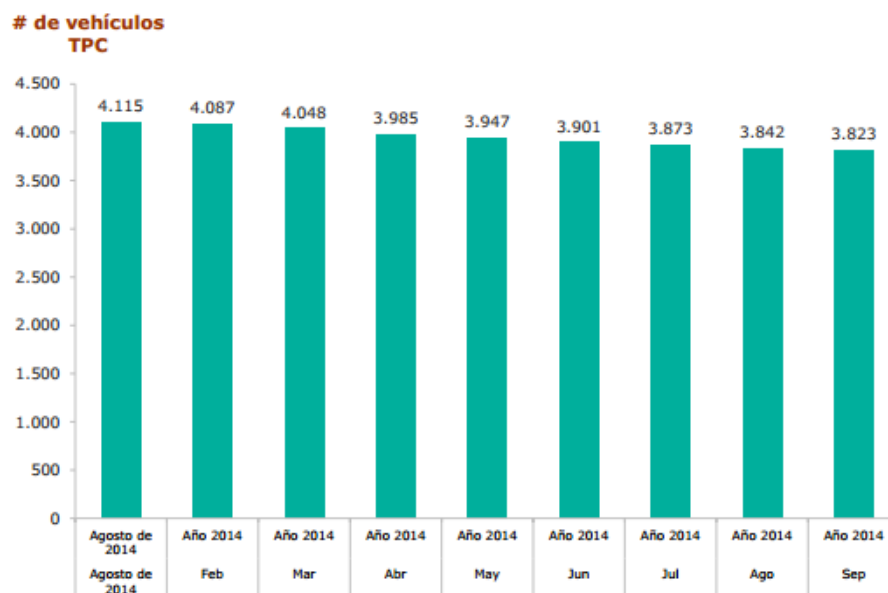


Figura 10. Vehículos TPC (Bus, Buseta, Microbús)

Fuente: Secretaria de Tránsito de Medellín

De este número no se tiene claro con exactitud cuántos vehículos tienen permiso de servicio de transporte especial, sin embargo, la información permite

inferir que la demanda en la ciudad de Medellín es alta. Cabe mencionar que también se consideran los vehículos con capacidad menor a 10 pasajeros muy usados para transporte empresarial.

- **Temporalidad (Estacionalidad)**

El servicio de transporte automotor especial tiene estacionalidad dependiendo de la modalidad, en el caso del transporte escolar se tienen dos periodos en los cuales las instituciones de educación no prestan servicio escolar y por tanto tampoco se presta el servicio de transporte, estos periodos corresponden a la temporada de vacaciones de mitad y final de año.

En el caso del transporte de turismo, la demanda se comporta contrario al transporte escolar y acorde al sector turismo, es decir, el mayor número de ventas de servicios de turismo ocurre en las temporadas altas, vacaciones de mitad y final de año.

El transporte empresarial se comporta de acuerdo a la estacionalidad de las empresas para las cuales se presta el servicio.

Es importante mencionar que un vehículo dependiendo de la capacidad de pasajeros, está habilitado para prestar el servicio de transporte en los tres sectores que corresponden a la modalidad de especiales, por ejemplo puede darse el caso de una persona propietaria de un microbús que se dedique de lunes a viernes al transporte escolar, fines de semana al transporte empresarial y en vacaciones de junio y diciembre al transporte de turistas.

En cualquiera de los casos, los afiliados deben cancelar el costo mensual de administración a la empresa de transporte durante todo el año.

- **Políticas gubernamentales.**

Existen varias normas que reglamentan el servicio de transporte especial, las cuales garantizan toda la seguridad que requiere el transporte de personas, dichas normas son:

- ✓ Ley 105 de 1.993. "Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones"

- ✓ Decreto número 174 de 2001. "Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial"

- ✓ Ley 336 de 1996. "Por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Transporte."

- ✓ Decreto número 003366 de 2003. "Por el cual se establece el régimen de sanciones por infracciones a las normas de Transporte Público Terrestre Automotor y se determinan unos procedimientos"

9.2.2.3 Situación futura: Características de los usuarios potenciales, Distribución geográfica del mercado de consumo potencial y objetivo, proyección de la demanda

Los usuarios potenciales corresponden a las personas propietarias de vehículos que deseen usarlos como herramienta de trabajo para la prestación de servicios de transporte especial, estos serán usuarios nuevos en el medio. Por otra parte también se considera como usuario potencial, los afiliados a otras empresas competidoras que deseen afiliarse a la nueva empresa en búsqueda de mayores beneficios.

La distribución geográfica del mercado potencial como se mencionó anteriormente se ubica principalmente en la ciudad de Medellín, también se considera como mercado potencial los municipios cercanos que hacen parte del Valle de Aburrá: Envigado, Itagüí, Sabaneta, La Estrella, Girardota, Copacabana y Bello.

Según la investigación realizada, la cual se basó en fuentes secundarias, el sector del transporte de pasajeros en las modalidades de escolar, empresarial y turismo han presentado un crecimiento positivo durante los últimos años, puede decirse que a partir del año 2001 con el establecimiento de la normatividad para el transporte especial de pasajeros, la informalidad ha disminuido notablemente lo que ha generado mayor demanda para las empresas dedicadas a este tipo de servicio. En el caso del transporte escolar, el mercado es muy previsible en función de la evolución del número de alumnos y de la situación de los centros escolares. Esta demanda ha evolucionado rápidamente con la población de alumnos y la concentración de los colegios. El mercado de transporte empresarial resulta de la descentralización de las actividades industriales y comerciales que necesitan mano de obra. Las negociaciones entre sindicatos hacen que ciertas empresas aseguren, bajo su responsabilidad, los desplazamientos domicilio-trabajo de su personal.

Estos transportes son sensibles a la coyuntura económica (reducciones o aumentos de efectivos) así como a las condiciones de trabajo (horarios, tiempo de trabajo, trabajo el domingo, horarios variables, organización de trabajo en turnos de 2x8 o 3x8). Finalmente en el mercado del transporte turístico, la parte que interesa a los transportes representa aproximadamente un 14% del total de los desplazamientos de ocio y de visitas, mercado asegurado a la vez por las líneas regulares y los servicios ocasionales. Los desplazamientos regionales de turismo no se pueden aislar de otras actividades conexas, como la restauración y la hostelería.

Basados en la información anterior se puede evidenciar que la demanda de transporte especial de pasajeros no cuenta con información secundaria que permita proyectar la demanda futura del servicio, únicamente se puede observar la movilidad de personas, por lo tanto la proyección de la demanda futura se basará en el estudio de la cantidad de personas movilizadas y la recolección de información primaria a

través de entrevistas a clientes potenciales y de esta manera se podrá determinar el porcentaje del mercado objetivo para el proyecto.

Como se evidencia en la tabulación de los datos obtenidos mediante las entrevistas y el análisis de información del mercado objetivo, existen transportadores que en la actualidad están vinculados a diferentes entidades pero manifiestan inconformidad con los servicios recibidos, por otra parte como se ha mencionado anteriormente se consideran los nuevos usuarios que adquieren un vehículo para usarlo como herramienta de trabajo. Teniendo en cuenta la poca información sobre el parque automotor del transporte especial, la proyección de la demanda se realiza por unidades de vehículos y no por la captación de un porcentaje del mercado.

La proyección de la demanda durante el primer año se presenta en la siguiente tabla, los 3 primeros meses no se contemplan unidades vendidas ya que este tiempo corresponde a la puesta en marcha del proyecto.

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Año 1
Afiliación (unidades)	0	0	0	7	8	9	11	8	5	4	4	2	58
Mensualidad (unidades)	0	0	0	7	15	24	35	43	48	52	56	58	338

Tabla 1. Proyección de la demanda para el primer año

Fuente: Elaboración propia

Los incrementos en el número de afiliados serán jalonados por los referidos, la publicidad en los medios establecidos y el seguimiento a las solicitudes no concretadas por el cliente.

El pronóstico de las ventas se realiza teniendo en cuenta el incremento anual basado en cifras relacionadas con el crecimiento del parque automotor por cada cien mil habitantes en la ciudad de Medellín (Figura 11), de esta manera se puede inferir que el crecimiento del transporte especial se puede comportar de la misma manera. Se toma este referente, dado que no se encuentran cifras directamente relacionadas con el sector del transporte de servicios especiales.

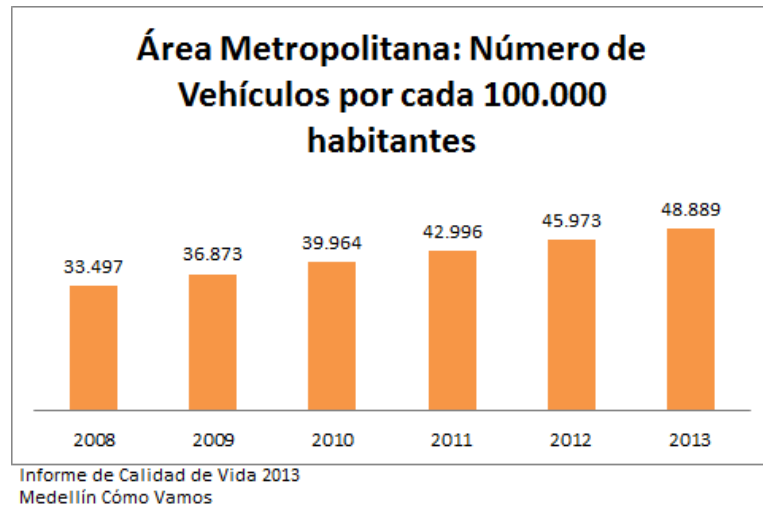


Figura 11. Número de vehículos en el Área Metropolitana por cada 100.000 habitantes.

Fuente: Medellín cómo vamos

Con base en los datos de la figura anterior, se calcula el porcentaje de crecimiento para cada año y se grafica mediante Excel dicho crecimiento porcentual vs el año, de manera que se pueda obtenerse una curva característica que permita determinar la tendencia de crecimiento vehicular para los próximos 5 años.

La proyección muestra una tendencia lineal con un $R^2 = 0,944$ y cuya ecuación es $y = -0,0089x + 18,037$. Siendo “y” la variable porcentaje y “x” la variable año.

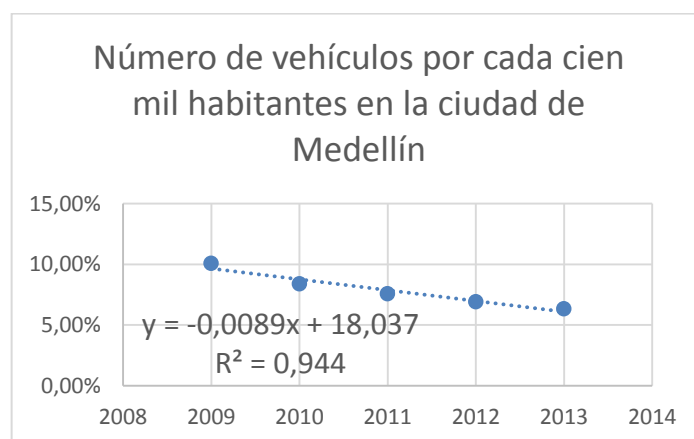


Figura 12. Crecimiento porcentual de vehículos por cada 100.000 habitantes en el área Metropolitana.

Fuente: Medellín cómo vamos.

Con la ecuación encontrada, se calcula el número de vehículos y el porcentaje de crecimiento hasta el año 2020.

Año	Vehículos	%
2014	54384	11,24%
2015	60013	10,35%
2016	65690	9,46%
2017	71320	8,57%
2018	76797	7,68%
2019	82012	6,79%
2020	86850	5,90%
Promedio	71009	8,57%

Tabla 2. Proyección del crecimiento vehicular hasta el año 2020
Fuente: Medellín cómo vamos.

Finalmente las ventas de servicios de GEOTRANS SAS se proyectan con un incremento anual de 8,57% para los próximos 5 años correspondientes al horizonte de evaluación del presente proyecto. Dentro de las proyecciones, se debe tener en cuenta que los primeros tres meses del año 1, no se contemplan ventas en el proyecto, por esta razón las administraciones son 338 y no 696.

Proyección de Ventas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Afiliaciones	58	63	68	74	81
Administraciones	338	756	820	891	967

Tabla 3. Proyección de ventas Geotrans SAS
Fuente: Elaboración propia.

Tabulación de datos de fuentes primarias.

Modelo de entrevista

Como parte del proceso de investigación para la creación de una empresa administradora de servicios de transporte, solicitamos su apoyo para la identificación

de los aspectos más importantes que usted exigiría de una empresa de esta naturaleza.

La información que usted nos suministre será utilizada única y exclusivamente con fines académicos. Agradecemos mucho su apoyo al respecto.

1. ¿Se encuentra usted afiliado a una Empresa Administradora de Transporte?
Si
No

2. Si su respuesta anterior fue afirmativa, por favor indíquenos cuál es la empresa

3. ¿Está usted satisfecho con su Administradora de Transporte?
Si
No

4. Indique algunos de los servicios que le presta su empresa de transporte:

Gestión de trámites de tránsito
Programación de rutas
Asesorías jurídicas
Capacitaciones
Convenios con aseguradoras de vehículos
Otro:

5. Además de los servicios que anteriormente se mencionaron, ¿qué otros servicios le gustaría que le prestara su administradora de Transporte?

Capacitaciones en temas de su interés
Asesorías en planeación de rutas
Herramientas informáticas que le ayuden a gestionar su trabajo
Convenios comerciales que incurran en el núcleo familiar

6. ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra el valor que paga actualmente a la administradora de transporte?

\$80.000 - \$110.000

\$110.000 - \$140.000

\$140.000 - \$170.000

7. ¿En qué modalidad del transporte especial de pasajeros se desempeña usted?

Escolar

Turismo

Empresarial

8. ¿Cuál de las modalidades: Escolar, Turístico y Empresarial considera usted que tiene mayor demanda en la actualidad?

Resultados

Los resultados fueron obtenidos por medio de la herramienta de Google Drive. Se realizaron un total de 32 entrevistas, las personas entrevistadas se dedican al transporte escolar del sector nororiental de la ciudad de Medellín.

- ¿Se encuentra usted afiliado a una Empresa Administradora de Transporte?



Figura 13. Cantidad de personas que actualmente están vinculadas a una empresa administradora de transporte.

Fuente: Google Drive

- Si su respuesta anterior fue afirmativa, por favor indíquenos cuál es la empresa.

A continuación se presentan las empresas a las cuales se encuentran afiliadas las personas entrevistadas

Trans Rumbos	Mundirutas
Internacional de Turismo	Everest
Serviunidas	Sescotours
Verde y Blanco	OLT Transportes
Cootransunidas	Coofatrans
Emprestur SA	Busetas express
Paisa Tours	Alto Nivel
APRAES	Teribus
Empressturs	Unitranses
Transcares	Aerotaxi
Seytur	

- ¿Está usted satisfecho con su Administradora de Transporte?

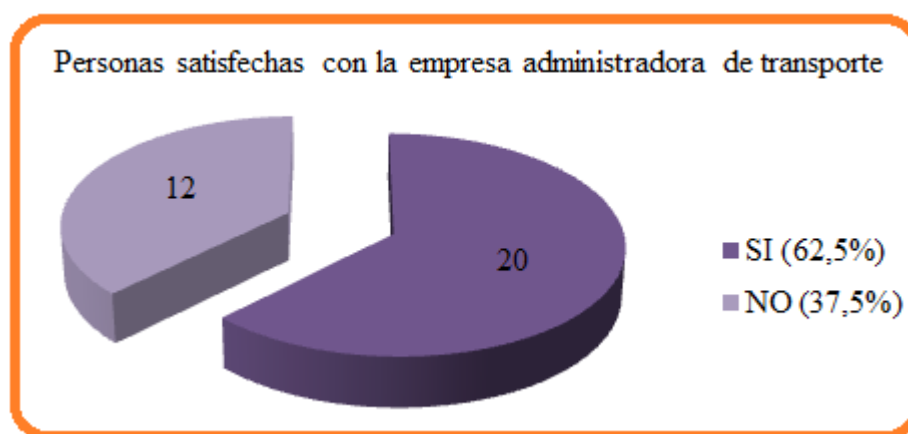


Figura 14. Personas que se encuentran satisfechas con su empresa administradora de transporte.

Fuente: Google Drive

- Indique algunos de los servicios que le presta su empresa de transporte

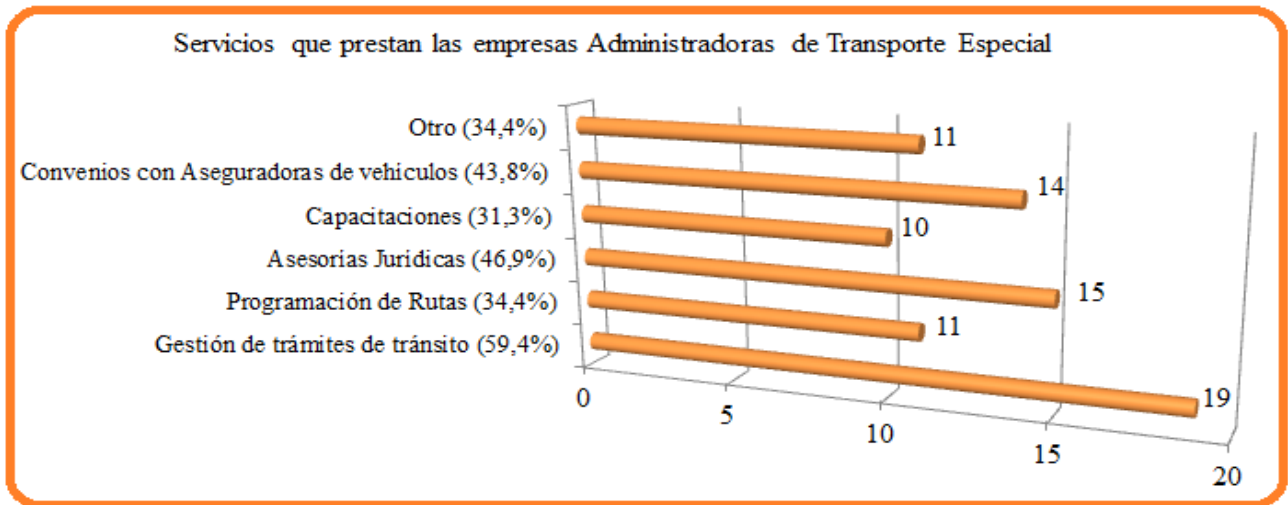


Figura 15. Servicio que prestan las empresas administradoras

Fuente: Google Drive

- Además de los servicios que anteriormente se mencionaron, ¿qué otros servicios le gustaría que le prestara su administradora de Transporte?

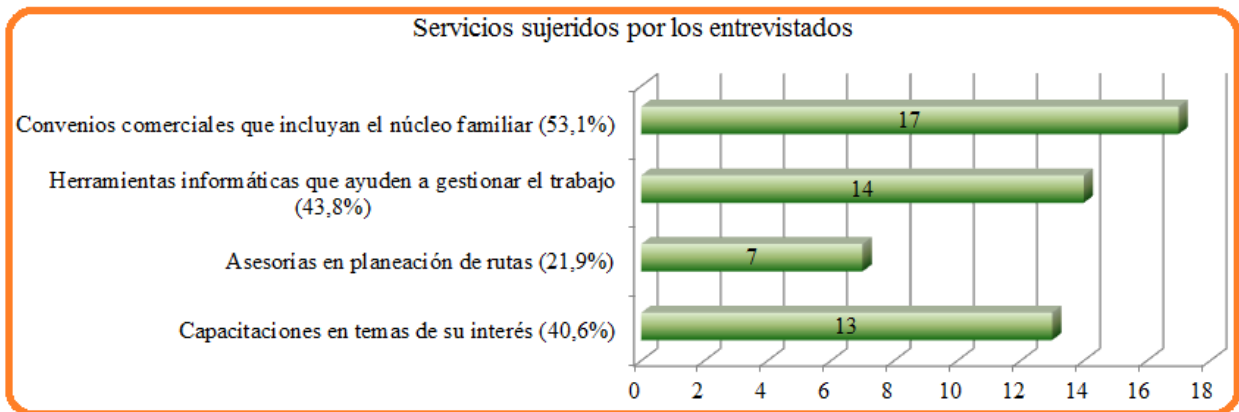


Figura 16. Servicio que desean los usuarios de las empresas administradoras Fuente: Google Drive

- ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra el valor que paga actualmente a la administradora de transporte?

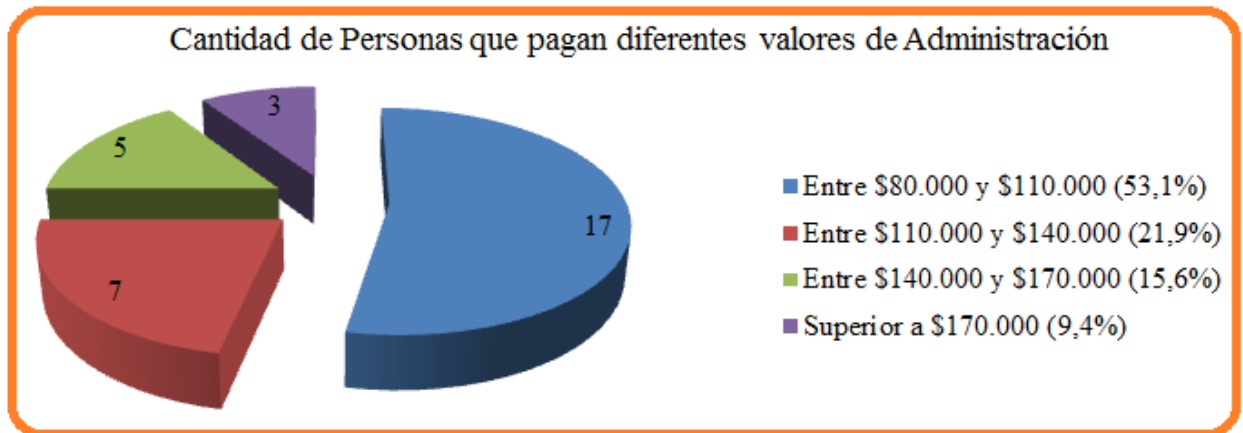


Figura 17. Cuota de administración que cancelan los usuarios en las empresas administradoras

Fuente: Google Drive

- En que modalidad del transporte especial de pasajeros se desempeña usted

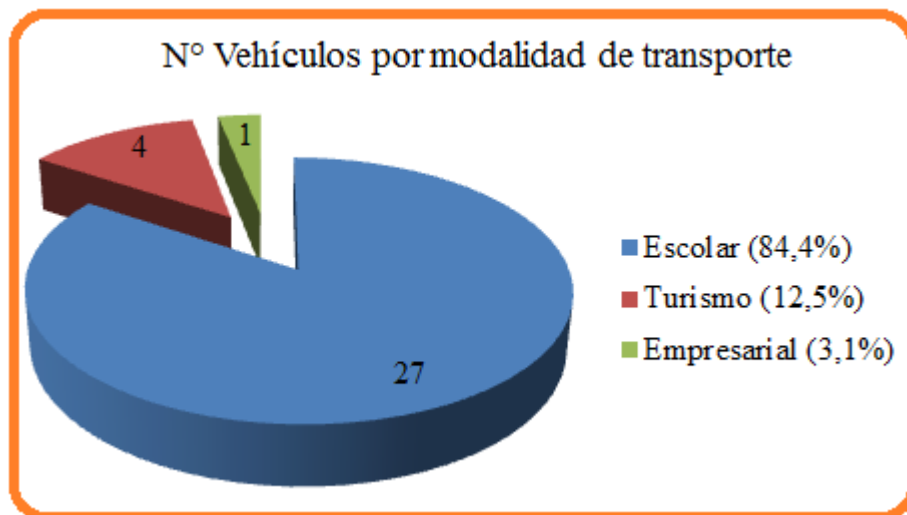


Figura 18. Modalidad de transporte a la que pertenecen las personas entrevistadas

Fuente: Google Drive

- ¿Cuál de las modalidades: Escolar, Turístico y Empresarial considera usted que tiene mayor demanda en la actualidad?

Las respuestas obtenidas de los entrevistados son las siguientes:

Escolar

Escolar, porque es más estable

Escolar porque es más estable y fijo.

Empresarial, porque el escolar ya está cobrando IVA

Todas

Empresarial

Turístico

Escolar, porque cada vez hay más niños

Del resultado de las encuestas podemos concluir que en la actualidad el transporte informal de escolares ha disminuido al obtener que el 100% de las personas entrevistadas se encuentran afiliados a una administradora de transporte conforme a las exigencias del Ministerio de Transporte, sin embargo un alto porcentaje (37.5%) no se encuentran satisfechos con los servicios que reciben por parte de la empresa, esto nos indica que dentro del mercado objetivo podemos incluir a estas personas y ofrecerles mejores condiciones y alternativas alrededor del servicio principal que es la afiliación y posteriormente la administración, tales como los convenios comerciales que incurren en el núcleo familiar, siendo esta la opción más elegida por los encuestados. Respecto al valor pagado mensualmente por la administración, podemos decir que estamos considerando un precio competitivo y acorde a las demás empresas competidoras. Es claro que la modalidad de transporte escolar es considerada una de las más rentables en el transporte especial de pasajeros, sin embargo como se ha mencionado a lo largo de este análisis de mercados, es viable hacer más énfasis en las demás modalidades las cuales también tienen una buena perspectiva en el sector.

9.2.3 Oferta

9.2.3.1 Comportamiento histórico

La oferta de transporte público en Colombia y específicamente en la ciudad de Medellín se ha comportado de manera creciente, este comportamiento también va ligado al crecimiento poblacional, crecimiento del sistema vial, crecimiento sector turismo y empresarial.

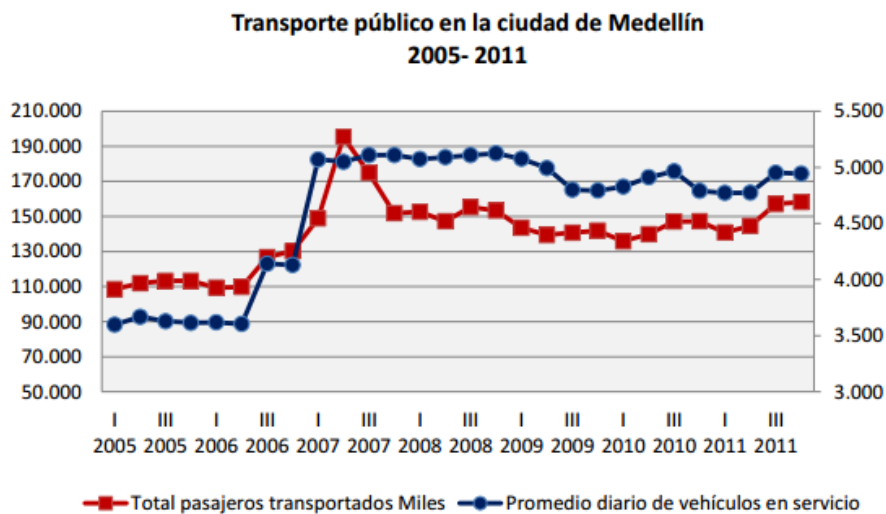


Figura 19. Pasajeros transportados y promedio diario de vehículos I 2005 – IV 2011 en Medellín

Fuente: DANE. Cálculos realizados por la Cámara de Transporte de la ANDI.

Los resultados en materia de movilización de pasajeros en transporte urbano son positivos para Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Salvo una caída observada entre el tercer trimestre de 2007 y el primero de 2008 el comportamiento es positivo y se mantiene una tendencia creciente.

El promedio de vehículos utilizados se comporta en coherencia con la cantidad de pasajeros movilizados, aun cuando la menor demanda entre 2007 y 2008 no llevó a una menor utilización de vehículos.

9.2.3.2 Situación actual

Dentro de la investigación de la competencia se hallaron varias empresas transportadoras muy posicionadas en el mercado, que prestan servicios similares a los planteados en este proyecto.

Algunas de las empresas evaluadas de las cuales se identificaron los servicios prestados, las fortalezas, los objetivos, características innovadoras y años de experiencia fueron las siguientes:

COOTRAESPECIALES	
Servicios:	Transporte escolar
	Transporte Empresarial
	Transporte turístico
Fortalezas:	<input type="checkbox"/> Conductores certificados por entidad reconocida (SENA)
	<input type="checkbox"/> Empleados con identidad
Objetivos:	<input type="checkbox"/> Prestar un servicio que satisfaga las necesidades de nuestros clientes.
	<input type="checkbox"/> Mejorar continuamente los procesos.
	<input type="checkbox"/> Mantener un personal competente para el desarrollo de las actividades.
	<input type="checkbox"/> Promover el desarrollo de nuestros asociados.
Innovación:	Se encuentra en redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram)
Años de experiencia:	Noviembre 5 de 1991: 21 años
Página Web:	http://www.cootraespeciales.com/transporte/
ASTRANSPORTES	
Servicios:	<input type="checkbox"/> Transporte escolar
	<input type="checkbox"/> Transporte Empresarial
	<input type="checkbox"/> Transporte turístico
	<input type="checkbox"/> Transporte de Carga
Fortalezas:	<input type="checkbox"/> Cobertura de servicios
	<input type="checkbox"/> Convenios con otros servicios (Gasolinerías, talleres automotores)
	<input type="checkbox"/> Alianzas comerciales (Cárnicos, dentales)
	<input type="checkbox"/> Agencia propia de viajes (Asturismo)
	<input type="checkbox"/> Certificados en norma ISO 9001
	<input type="checkbox"/> Variedad de carrocería
	<input type="checkbox"/> Sedes en 5 ciudades principales
Objetivos	Mejorar continuamente ofreciendo un servicio de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, combinando el talento humano y la avanzada tecnología
Innovación:	<input type="checkbox"/> Asesores y solicitud de servicios en línea
	<input type="checkbox"/> Noticias de actualidad en línea

	<input type="checkbox"/> Se encuentra en redes sociales (Twitter, Facebook)
Años de experiencia	No registra
Página Web:	http://www.astransportes.com.co/
SEDITRANS S.A.	
Servicios:	<input type="checkbox"/> Transporte escolar
	<input type="checkbox"/> Transporte Empresarial
	<input type="checkbox"/> Transporte turístico
	<input type="checkbox"/> Circuito Turibus
Fortalezas:	<input type="checkbox"/> Pólizas de cubrimiento para cualquier eventualidad para los pasajeros.
	<input type="checkbox"/> Cuenta con taller propio dentro de su terminal terrestre privada, para mantenimiento preventivo de los vehículos.
	<input type="checkbox"/> Central de operaciones las 24 horas, para la supervisión y comunicación permanente vía radio, teléfono y celular. Sistematizada con Intranet e Internet.
	<input type="checkbox"/> Cuenta con estación para abastecimiento de combustible de la flota.
	<input type="checkbox"/> El almacén interno para suministro inmediato de repuestos.
	<input type="checkbox"/> SEDITRANS es la única empresa de servicios especiales con atención las 24 horas.
Objetivos	<input type="checkbox"/> Certificación INCONTEC. ISO 9001 No. SC1436-1.
	<input type="checkbox"/> Prestar servicios especiales en transporte terrestre en las áreas: Empresarial, Escolar y Turístico, entregando a nuestros clientes puntualidad, comodidad, seguridad y respaldo.
Innovación:	<input type="checkbox"/> Ser en el 2015 la mejor empresa de servicios especiales para pasajeros, especializada en Turismo.
	Sistema inteligente de gestión de flota, para consulta de programación y rutas, consulta de mantenimientos.
Años de experiencia	1978: 30 años de experiencia
Página Web:	http://www.seditrans.com/index.php
VIA TERRESTRE	
Servicios:	Transporte empresarial, escolar y turístico.
Fortalezas:	Experiencia: Desde 1997, hemos evolucionado transportando a un sin número de pasajeros que han disfrutado de nuestro servicio con seguridad, cumplimiento y comodidad.
	Las Tarifas: Una detallada, seria y técnica estructura de costos nos permite establecer de manera justa y racional las tarifas que soportan la formula universal del “Gana Gana”, a través del cual nos permitimos permanecer vigentes y sólidos en la actividad económica del transporte.

	<p>Parque Automotor: Automóviles, Microbuses, Busetas y Buses de modelo reciente, provistos de las comodidades propias del servicio y conducidos por un selecto personal, capacitados, uniformados, provistos de equipos de comunicación permanente, constituyen en su conjunto una de nuestras mayores fortalezas.</p>
	<p>Diseño de Rutas: Vía Terrestre S.A. tiene elaborado para su servicio un efectivo y practico sistema para el diseño de las rutas sobre planos actualizados, lo que permite economía y resultados efectivos en la operatividad del parque automotor contratado para su organización.</p>
Objetivos	SEGURIDAD
	Sin lugar a dudas para VÍA TERRESTRE S.A. La seguridad además de objetivo de calidad es un compromiso permanente que involucra íntegramente a todas las personas que directa e indirectamente prestan y disfrutan del servicio de transporte.
	CUMPLIMIENTO
	Es la razón de ser de nuestra organización, es la prenda de garantía que cotidianamente nos une y afianza con nuestros clientes.
	MEJORAMIENTO CONTINUO
	Parte fundamental de nuestro “CAMINO A LA CALIDAD”, porque nos compromete a generar la dinámica que facilite el cambio y con él, el resultado que nos hace competitivos como personas y como empresa.
	SELECCIÓN PREVIA DE AFILIADOS, TRANSPORTADORES Y EMPLEADOS
VÍA TERRESTRE S.A. destaca entre sus objetivos tener un sistema justo, humano y técnico de selección del recurso humano, procurando dar preferencia a personas cabezas de hogar, con calidad humana, responsables, honestos, comprometidos con las políticas de calidad y abanderados por nuestra imagen corporativa que nos han identificado en el mercado a través del tiempo.	
Innovación:	Servicios en línea (cotizaciones, inscripciones, rutas)
Años de experiencia	VÍA TERRESTRE S.A. Es una empresa constituida en el año 1.997. Iniciamos operaciones afiliando algunos transportadores cabeza de familia, fuimos habilitados desde el año 2001, y a partir del año 2005 certificados por el ICONTEC.
Página Web:	http://www.viaterrestre.com/

Tabla 4. Empresas del sector transporte especial actual.

Fuente: elaboración propia.

9.2.3.3 Situación futura

Para una empresa que apenas está empezando en determinado sector, la competencia siempre estará enmarcada en las empresas más sólidas y las más antiguas en el mercado, pero si se cuenta con ideas innovadoras y creativas, se puede lograr el objetivo propuesto.

La amenaza de nuevos competidores afecta el proyecto debido a que en el sector del servicio de transporte de pasajeros la rentabilidad del capital invertido puede llegar ser mayor que el costo del capital, lo que genera una atracción para que muchas empresas ingresen al sector aumentando la competencia. Si se revisan las barreras de entrada también puede evidenciarse que algunas no son tan fuertes para este tipo de servicio y por lo tanto la amenaza de nuevos competidores es mayor, por ejemplo, la inversión necesaria es relativamente baja, no se requiere de materia prima escasa o difícil de conseguir y la producción no es de gran escala. Dos de las barreras que sí afectan la entrada de nuevas empresas son: las barreras legales, por los requerimientos que exige el gobierno y el Ministerio de Transporte y la diferenciación del producto debido a que ya hay empresas que están asentadas en el sector y por lo tanto se hace necesario implementar una buena publicidad que incurre en mayores costos.

9.2.4 Precio

9.2.4.1 Análisis histórico y actual de precios

A través de la historia el transporte se ha comportado de manera estable y pujante en lo que a la economía del país se refiere, lo que nos ayuda a inferir que el caso del transporte de servicios especiales no es ajeno a esta realidad, ya que en el año 2008 (ElTiempo, 2008), se contaba con 974 empresas legalmente constituidas

dedicadas a este rubro de la economía nacional y hoy se cuentan con 1212 según el superintendente de Puertos y Transporte, esto indica un crecimiento del 24.4% del sector en los últimos 6 años. (González, 2014)

Los precios que han manejado las empresas de transporte especial no son ajenos a la realidad económica del país y se fijan de acuerdo a políticas internas y al comportamiento de la inflación.

Para realizar el análisis histórico y actual de precios, se tomaron los datos actuales de las empresas transportadoras de pasajeros de servicios especiales (por efecto académico se estableció una muestra de 12 empresas) y se calcularon los precios de los últimos cinco años, basados en la inflación que se registró en el rubro del transporte en Colombia durante los años 2009 a 2013. En la Tabla 5, se puede ver el cálculo realizado. Además, se proyecta el precio para el año 2016 teniendo en cuenta la inflación proyectada para el respectivo año, adicionando 5 puntos que corresponden a la propuesta de valor con la que Geotrans S.A.S. quiere incursionar en el mercado de las empresas administradoras de transporte público especial de pasajeros.

Empresa Administradora de Transporte Especial	Valor de Afiliación		Administración
	Bus	Microbús	Bus / Microbús
Contransporte LTDA	\$ 1.200.000,0	\$ 1.000.000,0	\$ 120.000,0
Colbantur S.A.	\$ 850.000,0		\$ 130.000,0
Rutacol LTDA	\$ 1.100.000,0		\$ 120.000,0
Seditrans	\$ 1.000.000,0	\$ 500.000,0	\$ 150.000,0
Translada LTDA	\$ 616.000,0		\$ 97.000,0
Cooperativa Sertrans	\$ 1.300.000,0		\$ 70.000,0
Transcares	\$ 1.232.000,0		\$ 100.000,0
Vía Terrestre S.A.	\$ 1.460.000,0		\$ 94.000,0
Cootransures	\$ 1.232.000,0		\$ 122.000,0
Cootraespeciales	\$ 616.000,0		\$ 200.000,0
Las Buseticas	\$ 1.150.000,0		\$ 118.000,0
Transportes Especiales Senderos	\$ 1.250.000,0		\$ 119.000,0

Valor Promedio en 2014	\$ 1.036.142,9	\$ 120.000,0
Valor Promedio en 2013	\$ 1.016.041,7	\$ 117.672,0
Valor Promedio en 2012	\$ 991.250,3	\$ 114.800,8
Valor Promedio en 2011	\$ 954.276,6	\$ 110.518,7
Valor Promedio en 2010	\$ 924.026,1	\$ 107.015,3
Valor Promedio en 2009	\$ 905.545,5	\$ 104.875,0
Valor Proyectado para el 2016 (IPC + 5 puntos)	\$ 1.125.561,99	\$ 130.356,00

Tabla 5. Cálculo del precio histórico y proyectado para el año 2016

Fuente: Elaboración propia

La inflación de los últimos cinco años se muestra en la Tabla 6, la cual se construye con datos obtenidos del DANE, Portafolio y Periódico el País.

Año	IPC/ Transporte
2013	1,39%
2012	1,45%
2011	3,07%
2010	2,79%
2009	2%
2014	2,10%

IPC en el Transporte en Colombia en los años 2009 a 2014
Fuentes: DANE, El Tiempo y Portafolio

IPC. Variación mensual y anual. Total nacional 2002 - 2012 (Diciembre)					
Años	Variación %		Años	Variación %	
	Anual	Mensual		Anual	Mensual
2002	6,99	0,27	2008	7,67	0,44
2003	6,49	0,61	2009	2,00	0,08
2004	5,50	0,30	2010	3,17	0,65
2005	4,85	0,07	2011	3,73	0,42
2006	4,48	0,23	2012	2,44	0,09
2007	5,69	0,49			

Fuente: DANE

Variación mensual y anual del IPC en Colombia en el periodo 2002 a 2012
Fuentes: DANE

Tabla 6. IPC en el transporte en Colombia, variación mensual y anual

Fuente: DANE, El Tiempo y Portafolio.

9.2.4.2 Elasticidad precio demanda y elasticidad precio oferta

Teniendo en cuenta las barreras de entrada que se encuentran actualmente en el sector de la economía al cual pertenece el transporte de servicios especiales y los 1212 competidores legales que se tienen en la actualidad, se puede considerar que los precios para la oferta son elásticos, porque si aumenta el precio de servicio disminuye la demanda, debido a que este servicio tiene mucho sustituto y de igual forma ocurre con la oferta, dado que se puede ver afectado la capacidad de respuesta del servicio.

9.2.4.3 Determinación de las principales variables para la definición del precio

Ingresar a un mercado altamente competido genera el reto de diseñar estrategias que permitan desarrollar la propuesta de valor que será el factor diferenciador de Geotrans SAS. Partiendo de los principios desarrollados al interior de Geotrans SAS, se desarrolla como estrategia de precio la que se basa en el valor de uso del servicio. Esto se hace sin perder de vista los resultados obtenidos por los estudios realizados en el mercado, donde las empresas del sector tienen precios promedios para la inscripción de \$1.036.142,9 y para la administración de \$120.000 en el año 2014 que fue cuando se realizó el estudio de mercado.

Basados en los resultados obtenidos en las entrevistas y el estudio de la oferta actual, los principales elementos diferenciadores y de valor agregado que se consideraran en el proyecto son: *las herramientas informáticas* que permitirán a los afiliados calcular los costos de los viajes de acuerdo a información actualizada del estado de las vías, costos de peajes, costo de combustible, calcular mejores rutas de transporte, acceder a bases de datos de clientes específicos por sector y las *capacitaciones y acompañamiento constante*, con el objetivo de mantener a los afiliados actualizados en temas de normatividad vigente, manejo de recursos y otros

temas de interés. De esta forma se ofrece al cliente un servicio que no será fácilmente igualado por la competencia, ya que se desarrolla en conjunto con sus necesidades y hará que sea tan valioso, que no podrá negarse a ser parte integral de Geotrans SAS. Bajo estos principios el precio con el cual inicia Geotrans SAS es de \$1.125.561.99 para la afiliación y de \$130.356 para la administración, estos precios se desarrollan teniendo en cuenta la inflación proyectada para el año 2016 más 5 puntos que corresponden a la propuesta de valor ofrecida.

9.2.4.4 Proyección de precios

Dado que los precios tienen periodos de un año y están basados en la inflación anual del país, se proyecta el precio para el año 2016 con una inflación del 3,63% + 5%, la cual se calculó en el año 2014 (datosmacro.com, 2014), lo que da un precio de afiliación de \$1.125.561.99 y de administración de \$130.356.

9.2.5 Plaza

La empresa de transporte se ubicará en la ciudad de Medellín, sin embargo el servicio estará disponible para todos los propietarios de vehículos de los municipios que forman el Área Metropolitana (Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Medellín, Itagüí, Envigado, Sabaneta, La Estrella y caldas) (metropol.gov.co, 2015), por lo tanto la demanda de transporte escolar y empresarial se ubicará de acuerdo a las rutas que maneje cada transportador por facilidades de acceso, por otra parte para la modalidad de Turismo se contará con una cobertura de todo el territorio Nacional donde se pueda llegar vía terrestre por carreteras principales con altos índices de seguridad.

9.2.5.1 Canales de comercialización y distribución del producto

Los canales de comercialización que se implementaran para el proyecto son:

- *Venta directa:* se realiza directamente en las instalaciones de Geotrans SAS. Se contactan clientes potenciales a quienes se les presenta el portafolio con todas las garantías y propuesta de valor que hace más atractivo el servicio de Geotrans S.A.S. frente a la competencia. Una vez se crea el primer contacto se genera una base de datos para realizar llamadas y visitas constantes, con el fin de persuadir la toma de decisión por Geotrans S.A.S. Los elementos persuasivos pueden ser descuentos, garantías en la afiliación, bonos promocionales con establecimientos aliados de forma estratégica entre otros.

Así mismo se utilizaran diferentes medios de comunicación por los cuales el mercado podrá conocer el portafolio de servicios:

- *Call center:* aprovechando el contacto telefónico, se puede inicializar la negociación vía telefónica.

- *Social Cites:* aprovechando las redes sociales y las ventajas de internet se establecen contactos directos que inicien el proceso de compra por este medio.

- *Web:* claramente se encuentra definido que es imperativa la creación de página web, con el objetivo de atraer una mayor cantidad de público.

- *Referido:* es indiscutible pensar que la mejor publicidad la hace un cliente satisfecho y de esta forma trae nuevos clientes con beneficios propios, para ello se establecen estrategias que premien y motiven un cliente en traer otro, tales como, bonos para consumo de combustible, exención del pago de una mensualidad de administración, suministro de planillas de viaje sin costo durante un mes determinado, entre otras. (Sanchez, 2011). La valoración de dichas estrategias se incluyen en los costos de publicidad y promoción.

9.2.5.2 Descripción de los canales de distribución

Basados en las oportunidades que brindan los diferentes canales, se va a trabajar con la combinación de Canales directos e indirectos, de tal forma que se puedan atender diferentes segmentos de mercado, de una forma más eficiente en costos.

Canal directo: este sistema implica utilizar todo el esfuerzo de venta por parte de Geotrans SAS, manteniendo el control y la responsabilidad sobre el servicio, usando como herramientas el marketing directo, el telemarketing o la utilización de agentes.

Tener toda la responsabilidad sobre la venta trae como beneficios la oportunidad de conocer de forma directa al cliente y conocer sus gustos pero se vuelve costosa, ya que el precio de mantener un equipo de venta es alto (salario, prestaciones sociales, permisos, incapacidades, entre otras), sin embargo, existe la opción de utilizar otras estrategias para minimizar los costos como la venta por comisión y el e-marketing, además, ayuda a encontrar otro tipo de público que no sea posible atender de forma directa o por el call center.

Canal indirecto: teniendo en cuenta que utilizar sistemas directos resulta costoso, y se pierde la oportunidad de atender clientes potenciales, se puede alternar con los sistemas de canales indirectos enmarcados en los servicios prestados por referidos, comisionistas, esto hace que se disminuya margen de utilidad por las comisiones e incentivos, pero aumenta la participación en el mercado. (J., 2007)

9.2.5.3 Ventajas y desventajas de los canales empleados

Sistemas directos: la empresa mantiene la propiedad de los productos y la responsabilidad en las tareas de venta, distribución, servicio, u otras funciones que añadan valor y demanden los clientes.

Sistemas indirectos: El intermediario adquiere la propiedad del producto, y en la mayoría de los casos, el control de las ventas y de la logística.

9.2.5.4 Conclusión general del análisis de mercados

De acuerdo a la investigación y al análisis realizado, el sector del transporte terrestre de pasajeros ha venido incrementando paulatinamente sus niveles de eficiencia a lo largo de las últimas dos décadas, minimizando la informalidad y ganando mayor fuerza en cuanto a normatividad, lo que se traduce en seguridad de las personas. La necesidad de transportarse es inherente al crecimiento poblacional y al crecimiento del sector empresarial y turístico; la ciudad de Medellín donde se realizará el proyecto es la segunda ciudad principal de Colombia y ocupa el segundo puesto en lo que a población se refiere, además, muestra un buen potencial de demanda del mercado de transporte escolar, empresarial y turístico, lo que nos permite concluir que el proyecto es viable desde el punto de vista del análisis de mercados.

9.2.6 Promoción

9.2.6.1 Estrategias de promoción

A continuación se presenta la inversión en estrategia de promoción o publicitaria que se realizará anualmente, con el objetivo de dar a conocer la nueva empresa y mantenerla presente en el mercado de transporte especial. La inversión comercial es de \$9'700.000, que incluye los siguientes rubros:

Costos en publicidad		
CONCEPTO	CANT	VALOR
Volantes 16,5 x 21 cm	2000	190.000
Brochure dos cuartillas plegadas y grafadas	1000	1'320.000
Libreta argollada doble plástica con 80 hojas rayadas	300	2'160.000
Lapiceros	300	780.000
Tarjetas personales, Mate dos lados	5000	400.000
Estrategias de referidos	1	4'850.000
TOTAL		9'700.000

Tabla 7. Costos anuales en Publicidad

Fuente: Creación propia

9.3 ANÁLISIS TÉCNICO

9.3.1 Localización

El tema de localización se abordará en dos etapas, la macro localización en la cual se define la zona general en donde se instalará el proyecto y la micro localización donde se elige el punto preciso dentro de la macro zona en donde se ubicara definitivamente la empresa.

También tiene como propósito encontrar la ubicación más ventajosa para el proyecto; es decir, cubriendo las exigencias o requerimiento del proyecto, contribuyendo a minimizar los costos de inversión y, los costos y gastos durante el periodo productivo del proyecto.

9.3.1.1 Factores de localización

Se arrendará una oficina de aproximadamente 30 a 35 m², donde se adecuará una oficina administrativa, una sala de reuniones que puede ser usada también como sala de espera, un baño y una zona de café o cocineta pequeña.

La oficina debe ubicarse en una zona geográfica central de fácil acceso y que permita tener todos los servicios públicos y de telecomunicaciones necesarios para la prestación del servicio.

9.3.1.2 Macro localización

El proyecto estará ubicado en Colombia, Departamento de Antioquia, Municipio de Medellín. Medellín es una de las ciudades principales de Colombia y la segunda con mayor población, por lo tanto el transporte especial de pasajeros tiene un mercado actual y potencial significativo, adicional la malla vial permite el desplazamiento con facilidad a diferentes lugares de destino dentro y fuera de la ciudad.

El proyecto maneja principalmente como materia prima los medios de comunicación, en la ciudad de Medellín las empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones (telefonía e internet) están bien aspectadas lo cual garantiza la continuidad de los mismos.

9.3.1.3 Micro localización

Considerando que el mercado objetivo son las personas propietarias de vehículos de transporte de pasajeros que tienen facilidad de movilizarse para hacer

trámites personalmente en caso de que no tengan acceso a internet para solicitar información, la localización del proyecto será en el sector de la Guayabal, con facilidad de acceso por la autopista o la avenida guayabal tanto para clientes de Medellín como los del sur del Valle de Aburra.



Figura 20. Micro localización del proyecto

Fuente: Elaboración propia

9.3.2 Tamaño

9.3.2.1 Tamaño óptimo

El tamaño óptimo del proyecto por tratarse de una empresa de transporte público terrestre automotor especial, estará dada por la capacidad transportadora, la cual se refiere al número de vehículos requeridos para la adecuada y racional prestación de los servicios contratados. El proyecto se constituirá con un capital que permita afiliar hasta 58 vehículos el primer año y continuar con la administración de los servicios de dichos afiliados.

9.3.3 Ingeniería del proyecto

9.3.3.1 Descripción técnica del producto o servicio

Se realiza la descripción del proceso de la prestación del servicio de afiliación y administración de transporte terrestre automotor especial. Los clientes son aquellas personas propietarias de vehículos tipo automóvil (capacidad 5 pasajeros), camioneta van de pasajeros o tipo familiar (capacidad 5 a 10 pasajeros), camperos (capacidad hasta 4 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).

El servicio de afiliación inicia con la recepción de la solicitud por parte del cliente, quien expresa el deseo de afiliarse a GEOTRANS S.A.S, inmediatamente se le informa sobre los requisitos y la documentación necesaria para llevar a cabo el trámite de afiliación, además de los costos que demanda el proceso.

La afiliación tiene requisitos y procedimientos diferentes para vehículos nuevos o usados. Los usados deben poseer placas para el servicio público (blancas). Si el cliente está de acuerdo con la información suministrada y acepta la propuesta económica, la siguiente etapa consiste en recibir la documentación necesaria, esta documentación es la siguiente:

- Para vehículos nuevos:
 - ✓ Fotocopia Factura de venta firmada.
 - ✓ Ficha técnica de homologación chasis carrocería.
 - ✓ Manifiesto de Aduana,
 - ✓ Proceso de matrícula del vehículo en la secretaria de tránsito
 - ✓ Tarjeta de propiedad (licencia de tránsito).
 - ✓ SOAT (Seguro obligatorio de accidentes de tránsito).

- Para vehículos usados de placa blanca:
 - ✓ Tarjeta de propiedad (licencia de tránsito).
 - ✓ SOAT (Seguro obligatorio de accidentes de tránsito).
 - ✓ Copia de la revisión técnica mecánica tanto carné como la ficha técnica.
 - ✓ Paz y salvo otorgado por la empresa anterior.

Una vez recibida la documentación anterior, se realiza la validez de la misma, si por alguna razón algún documento presenta inconveniente, se informa al propietario del vehículo para que realice las correcciones necesarias, si los documentos están en orden y son aceptados ante el Ministerio de Transporte, se procede a realizar la solicitud de la tarjeta de operación, documento único que autoriza a dicho vehículo automotor para prestar el servicio público especial. Los documentos son enviados a través de una empresa de un gestor de tránsito externo a las oficinas del Ministerio de Transporte.

El Ministerio de Transporte es quien expide este documento al propietario del vehículo legalmente vinculado a la empresa afiliadora GEOTRANS. Una vez recibida la tarjeta, se le hace la entrega al afiliado quien desde este momento ya puede iniciar sus labores de transporte de pasajeros por las vías del territorio nacional, concluyendo de esta manera el servicio de afiliación e inicia el servicio de administración, el cual tiene los siguientes beneficios a cambio del costo mensual que deben cancelar los clientes:

- ✓ Acompañamiento a los afiliados, con asesorías en temas laborales, jurídicos y contables.
- ✓ Diseño de estrategias para planificar las rutas de transporte especial ya sea escolar, ejecutivo o turístico, que sean más convenientes para los afiliados con vehículos dedicados a este tipo de servicio, a fin de cumplir con la puntualidad exigida por los usuarios finales.
- ✓ Evaluación constante de los costos de transporte en las diferentes modalidades, considerando variables tales como distancias, tiempos, valor de

combustible, estado de las vías entre otras; con el objetivo de mantener actualizados a nuestros afiliados sobre las tarifas que pueden emplear para realizar sus servicios.

- ✓ Expedición de 3 contratos de servicio mensuales (planillas), sin costo.

9.3.3.2 Identificación y selección del proceso de producción

En el siguiente diagrama de flujo se presenta el proceso de afiliación y administración los cuales constituyen los servicios prestados por GEOTRANS SAS a los clientes propietarios de vehículos destinados al transporte especial de pasajeros

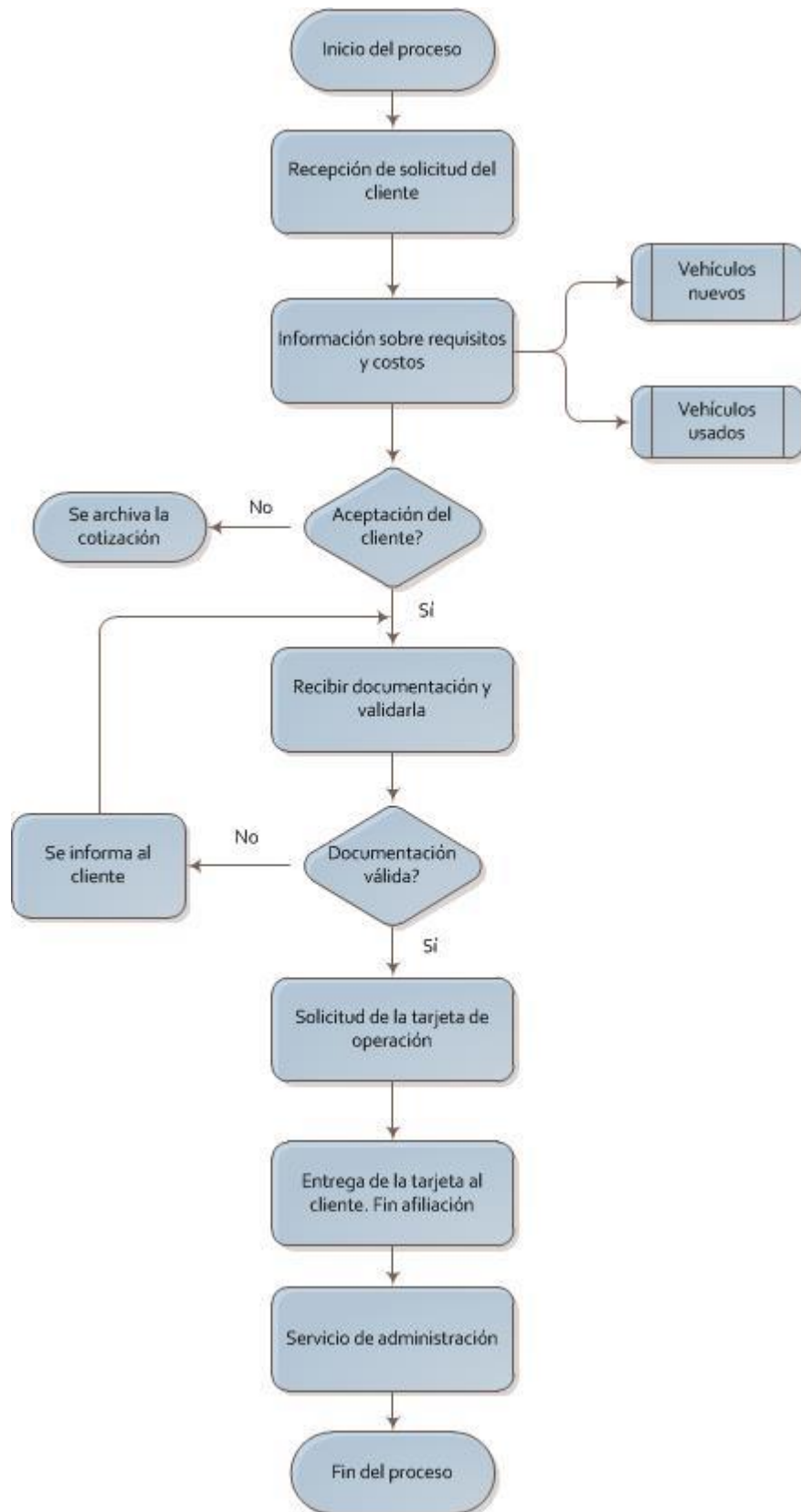


Figura 21. Diagrama de flujo del proceso

Fuente: elaboración propia

De esta forma se muestran los tiempos de productividad por actividad en la siguiente tabla, teniendo en cuenta que hay servicios dependientes del trámite ante el Ministerio de Transporte.

N°	Actividad	Cantidad de MO	Unidad
1	Recepción de solicitud del cliente	10	Minutos
2	Información sobre Requisitos y Costos (Cotización)	60	Minutos
3	Aceptación del Cliente	30	Minutos
4	Recepción y validación de documentación	45	Minutos
5	¿La documentación es válida?	15	Minutos
6	Solicitud de Tarjeta de Operación, envío de documentos al Ministerio de Transporte	1	Diligencia
7	Entrega de la Tarjeta de Operación al cliente	30	Minutos
8	Administración	4	horas

Tabla 8. Productividad por actividad
Fuente: elaboración propia

Necesidades y requerimientos

En la siguiente tabla se relaciona las materias primas e insumos requeridos por cada actividad que compone el servicio.

N°	Actividad	Descripción	Materia Prima (MP)	Cantidad de MP	Mano de Obra (MO)	Costo MP (\$)/unidad	Costo MO (\$)/unidad
1	Recepción de solicitud del cliente	El cliente plantea el deseo de afiliarse a GEOTRANS S.A.S como empresa Administradora de transporte terrestre automotor especial.	Necesidad del cliente		Asesor		\$ 142,48
2	Información sobre Requisitos y Costos (Cotización)	Se le informa sobre los requisitos y la documentación necesaria para llevar a cabo el trámite de afiliación con vehículo nuevo o usado, además se indican los costos que demanda el proceso.	* Volante con requisitos para vehículo nuevo o usado. * Volante con costos relacionados con el trámite ante el Ministerio de Transporte. * Internet.	1 1 1	Asesor	\$ 356,67	\$ 854,86
3	Aceptación del Cliente	<u>Si el cliente acepta</u> se recibe la documentación y la cancelación de los costos que demanda el trámite. <u>Si el cliente no acepta</u> , se archiva para hacerle seguimiento y contactar al cliente con el fin de determinar por qué razón no acepto la oferta.	* Documentos del Cliente	1	Asesor		\$ 427,43

4	Recepción y validación de documentación	Se recibe y se validan los documentos entregado por el cliente. Se recibe la cancelación del trámite y se emite el respectivo recibo.	* Recibo de Pago * Formato del contrato de Afiliación.	1 1	Asesor	\$ 1.400,00	\$ 641,14
5	¿La documentación es válida?	Si la documentación es válida continúa el proceso. Si la documentación tiene algún inconveniente, se informa al propietario del vehículo para que realice la correcciones necesarias	* Documentos.	1			
6	Solicitud de Tarjeta de Operación	Con toda la documentación en regla, se realiza la solicitud de la Tarjeta de Operación ante el Ministerio de Transporte y se envían los documentos mediante una empresa de mensajería externa	* Documentos * Mensajero externo	1 1		\$ 170,000	
7	Entrega de la Tarjeta de Operación	Una vez emitida la Tarjeta de Operaciones, se le entrega al afiliado quien desde este momento ya puede iniciar sus labores de transporte de pasajeros por las vías del territorio nacional	* Tarjeta de Operaciones.	1	Asesor		\$ 427,43
8	Administración	* Acompañamiento a los afiliados, con asesorías en temas laborales, jurídicos y contables. * Diseño de estrategias para planificar las rutas de transporte especial ya sea escolar, ejecutivo o turístico, que sean más convenientes para los afiliados. * Evaluación constante de los costos de transporte en las diferentes modalidades, considerando variables tales como distancias, tiempos, valor de combustible, estado de las vías entre otras. * Expedición de 3 contratos de servicio mensuales (planillas), sin costo.	* Estado de las vías en la ciudad. * Estado del Tiempo. * Estado de Obras públicas en la ciudad. * Internet. * Directorio de Profesionales en diferentes ramas. * Planilla	1 1 1 1 1 1	Asesor Asesor externo (Capacitación)	\$ 73.510,85	\$ 3.419,43
Subtotales						\$ 245.267,52	\$ 5.912,76
Costo directo de fabricación						\$ 251.180,28	

Tabla 9. Necesidades y requerimientos
Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la información anterior el costo de un servicio de afiliación y administración para Geotrans SAS en el primer año (2016) es de \$ 251.180,28, este valor incluye las materias primas y mano de obra involucrada en el proceso.

9.3.3.3 Inversiones en maquinaria y equipos

El proyecto no requiere de maquinaria, ni equipos de producción, a continuación se relacionan los muebles y enseres requeridos para la prestación del servicio se describen a continuación:

N°	Equipo	Descripción
1	Teléfonos	Inalámbrico conexión wifi id contestador
2	Computador Portátil	Toshiba C55 B5Lenovo. Procesador: Intel® Core™ i5 4210U <ul style="list-style-type: none"> • Sistema Operativo: Windows 8.1 • Memoria: 4 GB • Disco Duro: 500GB • Pantalla: 14"
3	Impresoras	KYOCERA Láser FS-1040 Velocidad de impresión: 21ppm <ul style="list-style-type: none"> • Resolución a color: Si • Memoria: 32MB • Cartuchos: Toner inicial 700 segundo 2500 • Conectividad: USB 2.0 alta velocidad • Otros: Bajo costo funcionamiento
4	Escritorio	Centro de trabajo en L con archivador
5	Silla de escritorio	Asenti, silla ejecutiva negra
6	Mesa de reuniones	Mesa cuadrada de 1 m x 1 m con base en madera y soportes en aluminio.
7	Silla para mesa de reuniones	Silla interlocutora trineo negra
8	Kit de cocina	Utensilios para servir y preparar el café, toalla para secar los utensilios, servilletero, servilletas y demás elementos que pueda tener un espacio para preparar café de forma cómoda.
9	Extintor Solka flam	Para apagar incendios en cualquier tipo de equipos eléctricos (especialmente computadores). Posee la ventaja adicional de no causar daños en ningún componente eléctrico adyacente. Capacidad: 3700 gramos.
10	Software administrativo	Office Hogar y Empresas 2013

Tabla 10. Muebles y enseres

Fuente: Elaboración propia

9.3.3.4 Distribución espacial

El inmueble contará con una sala de visitas y reuniones, una oficina de administración, un baño y un cafetín. En la siguiente imagen se observa la distribución requerida.

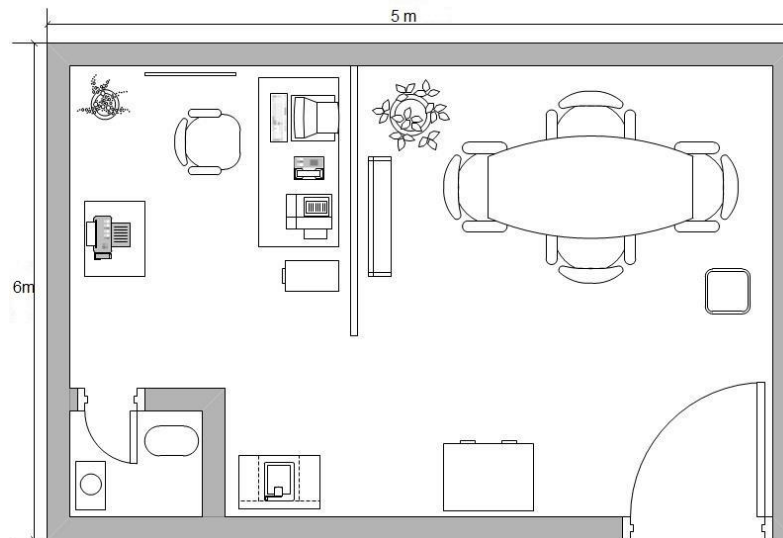


Figura 22. Distribución espacial del inmueble

Fuente: Elaboración propia

9.3.4 Aspectos legales

9.3.4.1 Tipo de sociedad

Para el desarrollo del negocio se constituirá una empresa de Sociedad por Acciones Simplificadas-SAS, que de acuerdo a la Ley 1258 de 2.008 es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas. Se crea a través de un documento privado, que debe autenticarse por quienes participan en su suscripción e inscribirse en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio.

Estas empresas no están obligadas a tener junta directiva. Si no se estipula la creación de ésta, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la asamblea.

9.3.4.2 Requisitos legales

Los requisitos legales necesarios para poner en funcionamiento el proyecto son dos, los trámites notariales y ante cámara de comercio para constituir la empresa y la solicitud de habilitación para prestar el servicio público de transporte terrestre automotor especial por parte del Ministerio de Transporte.

Registro mercantil o cámara de comercio

A continuación se describe el procedimiento para el registro de la empresa ante cámara de comercio:

- ✓ Consultar el nombre de la empresa para evitar repetición en el nombre de ésta.
- ✓ Allegar el documento de constitución de la empresa.
- ✓ Asignación del Nit o identificación de la empresa por parte de la respectiva Cámara de Comercio.
- ✓ Diligenciamiento de formularios RUES
- ✓ Allegar cartas de aceptación y copia de cédula del representante legal
- ✓ Verificar la lista de chequeo con el fin de constatar el diligenciamiento correcto de los formatos.
- ✓ Entrega de documentos en las taquillas con la constancia del respectivo pago de registro.

- ✓ Realizar consulta del estado de los trámites a través de la página electrónica.
- ✓ Registro pago impuesto de industria y comercio (no se requiere, toda vez que la información se cruza entre las entidades).

Habilitación para la operación por parte del Ministerio de Transporte

De acuerdo al capítulo 3 artículo 13 del decreto 174 de 2001 por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial, los requisitos para obtener la habilitación son:

- ✓ Solicitud dirigida al Ministerio de Transporte, suscrita por el representante legal.
- ✓ Certificado de existencia y representación legal, expedido con una antelación máxima de treinta (30) días hábiles, en el que se determine que dentro de su objeto social desarrolla la industria del transporte.
- ✓ Indicación del domicilio principal y relación de sus oficinas y agencias, señalando su dirección.
- ✓ Descripción de la estructura organizacional de la empresa relacionando la preparación especializada y/o la experiencia laboral del personal administrativo, profesional, técnico y tecnólogo contratado por la empresa.
- ✓ Certificación firmada por el representante legal sobre la existencia de los contratos de vinculación del parque automotor que no sea propiedad de la empresa. De los vehículos propios se indicará este hecho.
- ✓ Descripción y diseño de los distintivos de la empresa.

- ✓ Certificación suscrita por el representante legal sobre la existencia del programa de reposición del parque automotor, con que contará la empresa.
- ✓ Certificación suscrita por el representante legal sobre la existencia del programa de revisión y mantenimiento preventivo que desarrollará la empresa para los equipos con los cuales prestará el servicio.
- ✓ Sistema de comunicación bidireccional entre la empresa y todos los vehículos.
- ✓ Estados financieros básicos certificados de los dos (2) últimos años, con sus respectivas notas. Las empresas nuevas solo requerirán el balance general inicial.
- ✓ Declaración de renta de la empresa solicitante de la habilitación, correspondiente a los dos (2) años gravables anteriores a la presentación de la solicitud, si por Ley se encuentra obligada a cumplirla.
- ✓ Copia de las pólizas vigentes de responsabilidad civil contractual y extracontractual exigidas en el presente decreto.
- ✓ Duplicado al carbón de la consignación a favor del Ministerio de Transporte por pago de los derechos correspondientes, debidamente registrados por la entidad recaudadora.

9.3.5 Aspectos administrativos

9.3.5.1 Vinculación

Además del representante legal, se vincularán dos (2) personas para el funcionamiento de la empresa, una asistente administrativa que tenga preparación en administración de empresas y un asesor operacional con formación y experiencia relacionada en el sector de transporte terrestre de pasajeros. Los cargos de contador y mensajero serán subcontratados.

9.3.5.2 Tipo de contrato

Los empleados serán vinculados a la empresa mediante contrato laboral fijo a un año y de acuerdo a la legislación colombiana.

9.3.5.3 Definición de cargos

Cargo: Gerente general

El Gerente General de GEOTRANS actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad, es responsable ante los accionistas por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional.

Objetivo: Representar a la empresa de acuerdo a las normas legales y propender por el buen posicionamiento y crecimiento de la misma.

Funciones:

Representar a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, entre otras.

Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos.

Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.

Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados.

Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados.

Cargo: Asistente administrativo

Es directamente responsable ante el Gerente General, por la correcta ejecución de los trabajos, por la excelente atención a las personas que ingresan a la oficina y las demás labores de su competencia.

Objetivo: Asegurar la correcta aplicación de las técnicas de apoyo administrativo en beneficio de los demás empleados de la empresa y por ende de la organización.

Funciones:

Atención a clientes.

Realizar los cobros de las ventas.

Manejo de caja menor

Manejo de suministros de oficina y cafetería.

Elaboración de memos y cartas

Asistencia directa de Gerencias.

Coordinación de las compras que solicita Gerencia.

Control del fax y correspondencia.

Ingreso de datos al sistema.

Mantener un control de los servicios básicos que hay que pagar. (se pasa un reporte mensual de los que hay que pagar)

Diseñar y cumplir con los programas de salud ocupacional y de capacitación.

Cargo: Asesor comercial y de operaciones

Es directamente responsable de la asesoría a los clientes y la comunicación bidireccional de cada vehículo con la empresa.

Objetivo: Brindar información a los clientes sobre los servicios y manejar las ventas dentro de la razonabilidad del negocio.

Funciones:

Tramitar las tarjetas de operación ante el Ministerio de transporte.

Controlar la operación de los vehículos que presten el servicio en virtud de los convenios de colaboración empresarial suscritos con empresas debidamente habilitadas por el Ministerio de Transporte.

Planificar el servicio del transporte.

Administrar y mantener un programa que fije y analice indicadores de calidad y las estadísticas de operación de la empresa.

Garantizar los mantenimientos preventivos y correctivos de cada uno de los vehículos vinculados y con los que preste el servicio, y que porten los documentos exigidos para la movilización de los vehículos.

Vigilar y garantizar el cumplimiento de la realización de las revisiones técnico – mecánicas.

9.3.5.4 Salarios

Los salarios que pagará GEOTRANS SAS a cada uno de los trabajadores se presentan en la siguiente tabla

Descripción	Cant.	Tipo de contrato	Mes	Incremento del 60%	Auxilio de transporte	Total del Mes
Asesor comercial	1	Fijo a 1 año	\$ 644.350,00	\$ 386.610,00	\$ 74.000,00	\$ 1.104.960,00
Gerente	1	Fijo a 1 año	\$ 800.000,00	\$ 480.000,00	\$ 74.000,00	\$ 1.354.000,00
Auxiliar administrativo	1	Fijo a 1 año	\$ 644.350,00	\$ 386.610,00	\$ 74.000,00	\$ 1.104.960,00
Contador externo	1	Servicios	\$ 644.350,00			\$ 644.350,00
Total Salarios						\$ 4.208.270,00

Tabla 11. Salarios
Fuente: Elaboración propia

Los salarios contemplados en la tabla 11, obedecen a los pagos que se harán a partir del cuarto mes de iniciado el proyecto, ya que durante los primeros tres meses solo se contrata al gerente, al Asesor y al Auxiliar administrativo.

9.3.5.5 Organigrama

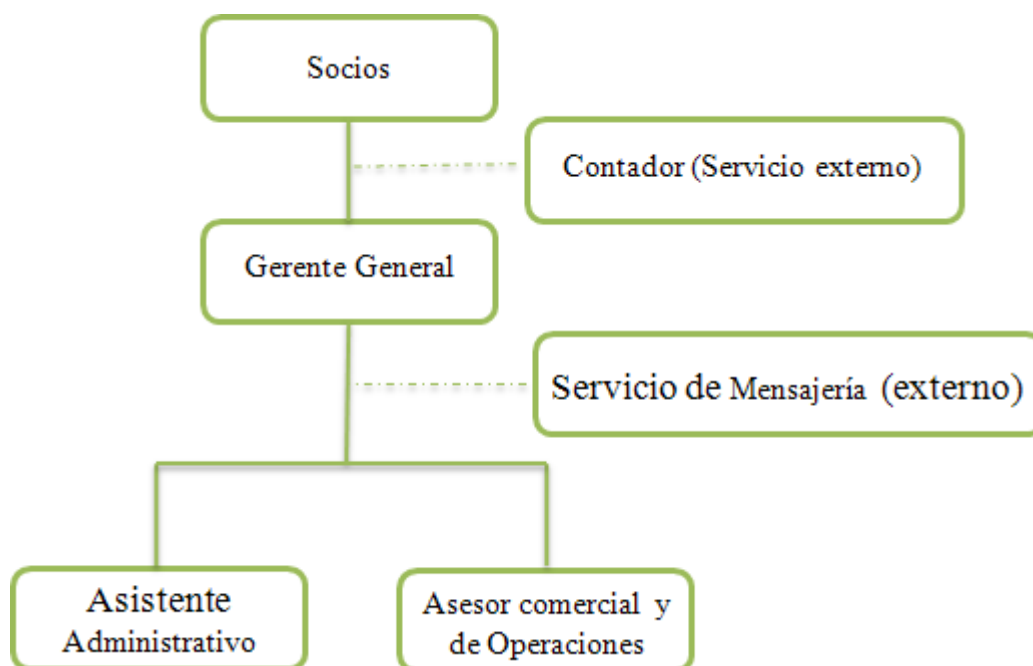


Figura 23. Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia

9.3.5.6 Gastos de puesta en marcha

Los gastos de puesta en marcha considerados en el proyecto se presentan a continuación:

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA		
Ítem	Descripción	Valor
1	Trámite cámara y comercio	\$ 131.000,00
2	Derechos del trámite en el Ministerio de Transporte	\$ 514.000,00
3	Adecuación de oficina	\$ 3.000.000,00
4	Diseño de imagen	\$ 300.000,00
5	Diseño página web	\$ 1.600.000,00
TOTAL GASTOS PEM		\$ 5.545.000,00

Tabla 12. Gastos de puesta en marcha

Fuente: Elaboración propia.

9.3.5.7 Gastos administrativos

Los gastos administrativos del proyecto se presentan en la siguiente tabla

GASTOS ADMINISTRATIVOS			
NOMBRE	CANTIDAD	VALOR mensual	TOTAL ANUAL
Arriendo Oficina	1	\$ 1.800.000	\$ 21.600.000
Servicios públicos	1	\$ 230.000	\$ 2.760.000
Seguros	1	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Publicidad y promoción	1	\$ 808.333	\$ 9.700.000
Teléfono e Internet	1	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Caja menor	1	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Suministros de oficina	1	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Suministro de aseo y cafetería	1	\$ 100.000	\$ 1.200.000
TOTAL OTROS GASTOS		\$ 3.508.333	\$ 42.100.000

Tabla 13. Gastos administrativos

Fuente: Elaboración propia

9.3.6 Inversiones y financiación

9.3.6.1 Inversiones fijas

Las inversiones fijas del proyecto corresponden a la inversión en muebles y enseres.

MUEBLES Y ENSERES ADMINISTRACIÓN			
NOMBRE	CANT.	VALOR	TOTAL
Escritorios módulo múltiple en L	3	\$ 379.900	\$ 1.139.700
Mesa de reuniones	1	\$ 135.900	\$ 135.900
Sillas ergonómicas	3	\$ 359.900	\$ 1.079.700
Sillas auxiliares	4	\$ 119.900	\$ 479.600
Kit cocina	1	\$ 85.000	\$ 85.000
Extintores	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Teléfonos	3	\$ 349.899	\$ 1.049.697
Impresora/fax/fotocopiadora	2	\$ 189.000	\$ 378.000
Licencias software administrativo	3	\$ 449.000	\$ 1.347.000
Computador portátil	3	\$ 995000	\$ 2.985.000
Total muebles enseres			\$ 8.799.597

Tabla 14. Valor de los Activos

Fuente: Elaboración propia.

9.3.6.2 Capital de trabajo

En el capital de trabajo requerido por el proyecto durante los tres primeros meses en los cuales no hay proyección de ingresos por ventas, se incluirán los gastos fijos del local, una parte de publicidad, caja menor, suministros de oficina, suministros de aseo, suministros de cafetería y los salarios del Gerente, el Asesor y el Contador. El detalle de este rubro se presenta en la siguiente tabla.

CAPITAL DE TRABAJO			
NOMBRE	CANT. (meses)	VALOR mensual	TOTAL
Arriendo sede principal	3	\$ 1.800.000	\$ 5.400.000
Servicios públicos	3	\$ 230.000	\$ 690.000
Seguros	3	\$ 100.000	\$ 300.000
Teléfono e Internet	3	\$ 120.000	\$ 360.000
Publicidad y promoción	3	\$ 404.167	\$ 1.212.500
Caja menor	3	\$ 60.000	\$ 180.000
Suministros de oficina	3	\$ 45.000	\$ 135.000
Suministros de aseo y cafetería	3	\$ 30.000	\$ 90.000
Salarios del Gerente, Asesor y Contador	3	\$ 3.103.310	\$ 9.309.930
Total capital de trabajo		\$ 5.892.477	\$ 17.677.430

Tabla 15. Capital de trabajo

Fuente: Elaboración propia

9.3.6.3 Alternativas de financiación

La inversión inicial del proyecto será de \$32.022.027 que corresponden a los valores de muebles y enseres, capital de trabajo y gastos de puesta en marcha. De esta inversión inicial, los socios aportarán \$ 2.022.027, correspondiente al 6,31% y se financiarán \$30'000.000 equivalentes al 93.69% con una entidad financiera (Bancoldex) a 5 años.

Muebles y enseres	\$ 8.799.597
Capital de trabajo	\$ 17.677.430
Gastos de puesta en marcha	\$ 5.545.000
INVERSIÓN INICIAL	\$ 32.022.027

Tabla 16. Inversión inicial

Fuente: Elaboración propia.

9.3.7 Presupuesto de ingresos costos y gastos

El presupuesto de ingresos, costos y gastos se presenta a continuación:

Ventas, Costos y Gastos						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Por Producto						
Precio Afiliación (\$ / Unidad)	\$ 1.125.562	\$ 1.161.580	\$ 1.199.331	\$ 1.238.310	\$ 1.278.555	
Precio Administración (\$ / Unidad)	\$ 130.356	\$ 134.527	\$ 138.900	\$ 143.414	\$ 148.075	
Unidades Vendidas por Producto						
Unidades Afiliación (Unidad)	58	63	68	74	81	
Unidades Administración (Unidad)	338	756	820	891	967	
Total Ventas						
Precio Promedio (\$)	\$ 276.118	\$ 213.531	\$ 220.471	\$ 227.637	\$ 235.035	
Ventas (Unidad en \$)	\$ 396	\$ 819	\$ 889	\$ 965	\$ 1.048	
Ventas (\$)	\$ 109.342.923	\$ 174.800.635	\$ 195.948.934	\$ 219.655.864	\$ 246.230.984	
Costos Unitarios						
Materia Prima						
Costo Materia Prima Afiliación (\$ / Unidad)	\$ 171.757	\$ 177.253	\$ 183.014	\$ 188.962	\$ 195.103	
Costo Materia Prima Administración (\$ / Unidad)	\$ 73.511	\$ 75.863	\$ 78.329	\$ 80.874	\$ 83.503	
Costos Variables Unitarios						
Materia Prima (Costo Promedio en \$ / Unidad)	\$ 87.900	\$ 83.662	\$ 86.381	\$ 89.189	\$ 92.087	
Materia Prima y M.O (\$ / Unidad)	\$ 87.900	\$ 83.662	\$ 86.381	\$ 89.189	\$ 92.087	
Costos Producción Inventariables						
Materia Prima (\$)	\$ 34.808.554	\$ 68.487.533	\$ 76.773.514	\$ 86.061.977	\$ 96.474.207	
Materia Prima y M.O. (\$)	\$ 34.808.554	\$ 68.487.533	\$ 76.773.514	\$ 86.061.977	\$ 96.474.207	
Depreciación (\$)	\$ 8.825.676	\$ 8.825.676	\$ 8.825.676	\$ -	\$ -	

Total (\$)	\$ 43.634.230	\$ 77.313.209	\$ 85.599.190	\$ 86.061.977	\$ 96.474.207
Margen Bruto (\$)	60,09%	55,77%	56,32%	60,82%	60,82%
Gastos Operacionales					
Gastos de Ventas	\$ 9.700.000	\$ 10.010.400	\$ 10.335.738	\$ 10.671.649	\$ 11.018.478
Gastos Administración	\$ 83.023.194	\$ 85.679.936	\$ 88.464.534	\$ 91.339.631	\$ 94.308.170
Total Gastos	\$ 92.723.194	\$ 95.690.336	\$ 98.800.272	\$ 102.011.281	\$ 105.326.648

Tabla 17. Presupuestos de ingresos costos y gastos

Fuente: Elaboración propia

9.3.8 Conclusión general del análisis técnico

El análisis técnico realizado para el proyecto de creación de una empresa administradora de transporte automotor especial, permite concluir sobre la ubicación una buena alternativa para el desarrollo de los servicios propuestos, ya que Medellín es una de las ciudades de Colombia con mayor población y por ende con mayor demanda de movilidad, adicional se cuenta con las materias primas requeridas para el buen funcionamiento del negocio, principalmente las telecomunicaciones.

Por tratarse de una oportunidad de negocio para inversionistas privados y por el tamaño de la empresa, se determinó que la empresa será una Sociedad por Acciones Simplificadas SAS, de acuerdo con lo establecido en la ley 1258 de 2008. El tamaño óptimo del negocio será de 58 afiliados para el primer año, el crecimiento en las ventas para los próximos 5 años al no tener información precisa sobre el número de vehículos dedicados al transporte especial de pasajeros, se determinó de acuerdo al crecimiento vehicular en la ciudad de Medellín por cada 100.000 habitantes.

La empresa contará con 3 empleados con un contrato laboral a término fijo de un año y dos trabajadores externos, esto nos permitirá controlar los gastos administrativos durante la estabilización del negocio.

Finalmente para dar a conocer el proyecto y lograr vencer las barreras de fuertes competidores en el mercado, se consideró una alta inversión en publicidad para lograr de esta manera atraer clientes y cumplir con las metas establecidas en ventas.

10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

10.1 Evaluación financiera

Al momento de realizar todo el estudio financiero se tienen en cuenta las tasas de rentabilidad en el mercado actual que se muestran en la tabla 18, la cual indica interés al que están rentando algunos productos en el mercado y con base en esta información se determina el 15% como tasa de descuento para el proyecto.

Entidad	Tasa E. A.	Fuente
Serfinansa (DTF)	6,25%	www.serfinansa.com
Colfondos (pensiones de riesgo moderado)	8,05%	https://www.colfondos.com.co/detallenoticia?p_p_auth=4dXhliPw&p_p_id=56_INSTANCE_QcZ4&p_p_lifecycle=0&p_p_col_id=column-3&p_p_col_pos=2&p_p_col_count=3&_56_INSTANCE_QcZ4_groupId=10157&_56_INSTANCE_QcZ4_articleId=3387001
Colfondos (pensiones de alto riesgo)	10,42%	https://www.colfondos.com.co/detallenoticia?p_p_auth=4dXhliPw&p_p_id=56_INSTANCE_QcZ4&p_p_lifecycle=0&p_p_col_id=column-3&p_p_col_pos=2&p_p_col_count=3&_56_INSTANCE_QcZ4_groupId=10157&_56_INSTANCE_QcZ4_articleId=3387001
Pagarés de Colombia con denominación en pesos	5,83%	http://www.portafolio.co/economia/tasas-interes-colombia
Bono de México a 10 años	6,06%	http://casadebolsabanorteixe.com/analisis/flashs/RFyTC/Expectativas2015_FINAL.pdf
Bonos de Estados Unidos a 10 años	2,30%	

Tabla 18. Tasas de rentabilidad en el mercado

Fuente: elaboración propia

La tabla 19 muestra las tasas de interés que maneja el mercado Colombiano con los créditos de libre inversión y/o capital semilla, y con base en esta información se toma el interés del 9.5% E.A. de Bancoldex para efectos de proyección en el análisis financiero.

Entidad	Tasa E.M.	Tasa E. A.	Fuente
Depósito a Término Fijo (DTF)		5,10%	http://www.banrep.gov.co/es/df
Tasas de interés por créditos			
Banco de las oportunidades de Antioquia	0,98%	12,42%	http://antioquia.gov.co/
Banco de las oportunidades de Medellín	0,91%	11,48%	http://www.culturaemedellin.gov.co/
Bancoldex Capital de trabajo y sostenimiento empresarial.(DTF + 4,4)		9,50%	http://www.bancoldex.com/
Crédito de Consumo Micropyme Bancolombia		28,74%	http://www.grupobancolombia.com/
BBVA Colombia		21,80%	http://www.larepublica.co/conozca-y-escoja-la-mejor-tasa-de-inter%C3%A9s-si-quiere-endeudarse-durante-este-a%C3%B1o_208136
Banco AV Villas		28,82%	
Banco Caja social		28,60%	
Colpatria		28,60%	
Banco de Bogotá		28,72%	
Davivienda		25,56%	

Tabla 19. Tasas de interés en el mercado
Fuente: elaboración propia

10.1.1 Construcción del flujo de caja del proyecto y del inversionista

FLUJO DE CAJA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		\$ (28.123.500)	\$ 688.090	\$ 10.440.471	\$ 30.473.606	\$ 44.430.129
Depreciaciones		\$ 8.825.676	\$ 8.825.676	\$ 8.825.676	\$ -	\$ -
Amortización Gastos		\$ 1.109.000	\$ 1.109.000	\$ 1.109.000	\$ 1.109.000	\$ -
Impuestos		\$ -	\$ (20.018)	\$ -	\$ (2.446.116)	\$ (9.390.130)

Neto Flujo de Caja Operativo		\$ (18.188.825)	\$ 10.602.748	\$ 20.375.147	\$ 29.136.490	\$ 35.039.999
Flujo de Caja Inversión						
Inversión en Muebles	\$ (8.799.597)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en Equipos de Oficina	\$ (17.677.430)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Activos Fijos	\$ (26.477.027)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Neto Flujo de Caja Inversión	\$ (26.477.027)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	\$ 30.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		\$ (6.000.000)	\$ (6.000.000)	\$ (6.000.000)	\$ (6.000.000)	\$ (6.000.000)
Intereses Pagados		\$ (4.955.724)	\$ (3.964.579)	\$ (3.027.999)	\$ (2.018.666)	\$ (1.009.333)
Capital	\$ 2.022.027	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Neto Flujo de Caja Financiamiento	\$ 32.022.027	\$ (10.955.724)	\$ (9.964.579)	\$ (9.027.999)	\$ (8.018.666)	\$ (7.009.333)
-						
Neto Periodo	\$ 5.545.000	\$ (29.144.549)	\$ 638.169	\$ 11.347.148	\$ 21.117.824	\$ 28.030.666
Saldo anterior		\$ 1.109.000	\$ (28.035.549)	\$ (27.397.380)	\$ (16.050.233)	\$ 5.067.592
Saldo siguiente	\$ 5.545.000	\$ (28.035.549)	\$ (27.397.380)	\$ (16.050.233)	\$ 5.067.592	\$ 33.098.258

Tabla 20. Flujo de caja del proyecto

Fuente: Elaboración propia

10.1.2 Construcción del estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 109.342.923	\$ 174.800.635	\$ 195.948.934	\$ 219.655.864	\$ 246.230.984
Materia Prima, Mano de Obra		\$ 34.808.554	\$ 68.487.533	\$ 76.773.514	\$ 86.061.977	\$ 96.474.207
Depreciación		\$ 8.825.676	\$ 8.825.676	\$ 8.825.676	\$ -	\$ -
Utilidad Bruta		\$ 65.708.694	\$ 97.487.426	\$ 110.349.744	\$ 133.593.887	\$ 149.756.777
Gasto de Ventas		\$ 4.850.000	\$ 5.005.200	\$ 5.167.869	\$ 5.335.825	\$ 5.509.239
Gastos de Administracion		\$ 87.873.194	\$ 90.685.136	\$ 93.632.403	\$ 96.675.456	\$ 99.817.409
Amortización Gastos		\$ 1.109.000	\$ 1.109.000	\$ 1.109.000	\$ 1.109.000	\$ -
Utilidad Operativa		\$ (28.123.500)	\$ 688.090	\$ 10.440.471	\$ 30.473.606	\$ 44.430.129
Intereses		\$ 4.955.724	\$ 3.964.579	\$ 3.027.999	\$ 2.018.666	\$ 1.009.333

Otros ingresos y egresos	\$ (4.955.724)	\$ (3.964.579)	\$ (3.027.999)	\$ (2.018.666)	\$ (1.009.333)
Utilidad antes de impuestos	\$ (33.079.224)	\$ (3.276.489)	\$ 7.412.472	\$ 28.454.940	\$ 43.420.796
Impuestos (35%)	\$ 20.018	\$ -	\$ 2.446.116	\$ 9.390.130	\$ 14.328.863
Utilidad Neta Final	\$ (33.099.243)	\$ (3.276.489)	\$ 4.966.356	\$ 19.064.810	\$ 29.091.933

Tabla 21. Construcción del estado de resultados

Fuente: Elaboración propia

10.1.3 Construcción del Balance General

BALANCE GENERAL						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	\$ 1.109.000	\$ (28.035.548,8)	\$ (27.397.380,3)	\$ (16.050.232,6)	\$ 5.067.592	\$ 33.098.258
Gastos Anticipados	\$ 4.436.000	\$ 3.327.000	\$ 2.218.000	\$ 1.109.000	\$ -	\$ -
Total Activo Corriente:	\$ 5.545.000	\$ (24.708.549)	\$ (25.179.380)	\$ (14.941.233)	\$ 5.067.592	\$ 33.098.258
Muebles y Enseres	\$ 8.799.597	\$ 5.866.398	\$ 2.933.199	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina	\$ 17.677.430	\$ 11.784.953	\$ 5.892.477	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos Fijos:	\$ 26.477.027	\$ 17.651.351	\$ 8.825.676	\$ -	\$ -	\$ -
Activo	\$ 32.022.027	\$ (7.057.197)	\$ (16.353.705)	\$ (14.941.233)	\$ 5.067.592	\$ 33.098.258
Pasivo						
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ 20.018	\$ -	\$ 2.446.116	\$ 9.390.130	\$ 14.328.863
Obligaciones Financieras	\$ 30.000.000	\$ 24.000.000	\$ 18.000.000	\$ 12.000.000	\$ 6.000.000	\$ -
PASIVO	\$ 30.000.000	\$ 24.020.018	\$ 18.000.000	\$ 14.446.116	\$ 15.390.130	\$ 14.328.863
Patrimonio						
Capital Social	\$ 2.022.027	\$ 2.022.027	\$ 2.022.027	\$ 2.022.027	\$ 2.022.027	\$ 2.022.027
Reserva Legal Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 496.636	\$ 1.011.014
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ (33.099.243)	\$ (36.375.732)	\$ (31.906.011)	\$ (13.355.579)
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ (33.099.243)	\$ (3.276.489)	\$ 4.966.356	\$ 19.064.810	\$ 29.091.933
PATRIMONIO	\$ 2.022.027	\$ (31.077.216)	\$ (34.353.705)	\$ (29.387.348)	\$ (10.322.539)	\$ 18.769.395
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 32.022.027	\$ (7.057.197)	\$ (16.353.705)	\$ (14.941.233)	\$ 5.067.592	\$ 33.098.258

Tabla 22. Balance general

Fuente: Elaboración propia

10.1.4 Criterios de evaluación financiera e indicadores financieros.

Para la evaluación financiera del proyecto se consideran los criterios de valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR). A continuación se presenta el resultado obtenido después de realizar el flujo de caja del proyecto.

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	15%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	20,08%
VAN (Valor actual neto)	\$ 7.655.750
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,08
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación) en meses	3
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos de Bancoldex.	93,69%

Tabla 23. Criterios de evaluación financiera e indicadores financieros
Fuente: Elaboración propia

10.1.5 Análisis de sensibilidad y riesgo

Para el análisis de sensibilidad se proyecta una variación en el volumen de las ventas y los gastos administrativos.

Variación en ventas

A continuación se presenta el análisis con una disminución de 2% en las ventas.

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el inversionista	15%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	16%

VAN (Valor actual neto)	\$ 1.908.241
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos de Bancoldex.	94%

Tabla 24. Proyección con disminución del 2% en ventas

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al resultado se evidencia que el proyecto permite una disminución de las ventas en un 2% ya que con esa disminución la tasa interna de retorno es muy baja y muy cercana a la tasa mínima de rendimiento esperada por el inversionista, lo que puede ocasionar que el proyecto sea poco interesante, por lo tanto se deben implementar estrategias de mercadeo y publicidad agresivas y contundentes que mantengan las ventas mínimas proyectadas. El proyecto es muy sensible a la reducción de las ventas.

Variación en gastos

A continuación se presenta el análisis con un aumento de 2% en los gastos administrativos.

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el inversionista	15%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	16%
VAN (Valor actual neto)	\$ 2.097.332
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos de Bancoldex.	94%

Tabla 25. Proyección con aumento del 2% en gastos administrativos

Fuente: Elaboración propia

Con los resultados obtenidos aumentando los gastos administrativos en un 2% se puede identificar que el proyecto es sensible al aumento en dichos gastos, lo que permite inferir que se debe vigilar la inclusión de gastos diferentes a los estipulados en el análisis técnico del proyecto, además de incluir estrategias para optimizar los recursos administrativos. Bajo las condiciones planteadas el proyecto es muy sensible al aumento en los gastos administrativos.

10.1.6 Conclusión general de la evaluación financiera

De acuerdo a las características como se encuentra planteado el proyecto y después de realizar diferentes proyecciones en diferentes escenarios se puede decir que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero si se tiene en cuenta la tasa de descuento que plantea, la cual es del 15% E.A. pudiendo llegar a ser del 20% E.A. con una VAN (Valor actual Neto) de \$7.655.750.

Si se comparan las tasas que rentan el mercado actual con la del proyecto, se puede decir que la renta del proyecto está por encima en 5 puntos de las más alta del mercado que es la de Pensiones de Colfondos con un 10,42% E.A. aplicada a fondos de pensiones de alto riesgo como se puede ver en la figura 24.

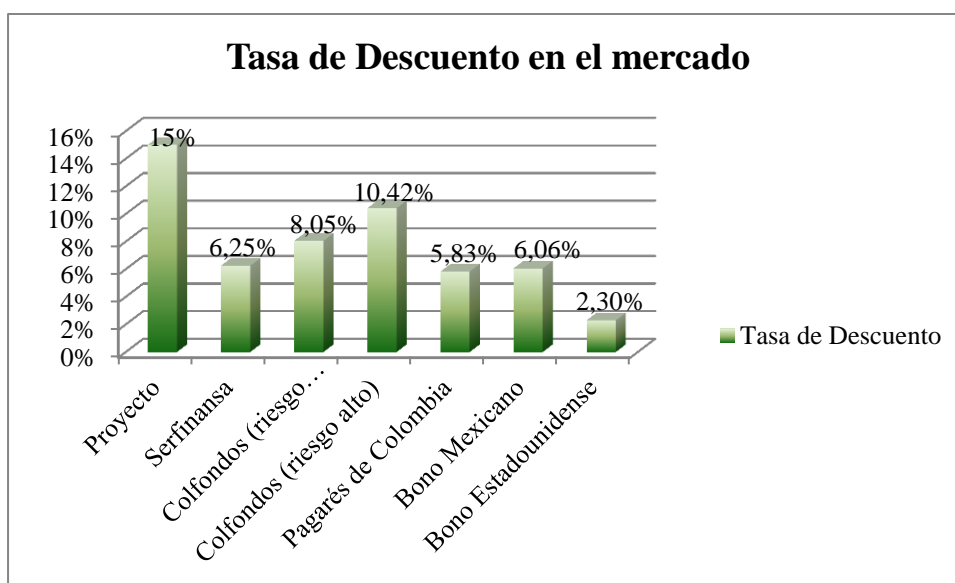


Figura 24. Tasas de descuento en el mercado Colombiano

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta que durante el primer año de funcionamiento el aumento de los gastos administrativos y la reducción de las ventas no pueden superar ni bajar un 2% respectivamente (para no poner en riesgo la viabilidad financiera del proyecto) y que la recuperación del capital invertido inicia al segundo año de funcionamiento, se puede catalogar como un proyecto rentable financieramente.

El crédito ofrecido por Bancoldex que promueve el capital de trabajo y sostenimiento empresarial a microempresas, proporcionan una tasa del 9,5% EA, este interés ayudan a proyectar la tasa de descuento planteada del 15% EA en la medida que se genera menos renta para los intereses del préstamo, ayudando a que la utilidad neta del proyecto sea mayor. Sin embargo, se realizaron proyecciones con los demás intereses planteados en la figura 25 y el impacto en las utilidades del proyecto no es representativo, esto indica que el planteamiento del proyecto está fundamentado con seguridad y poco riesgo de inversión.

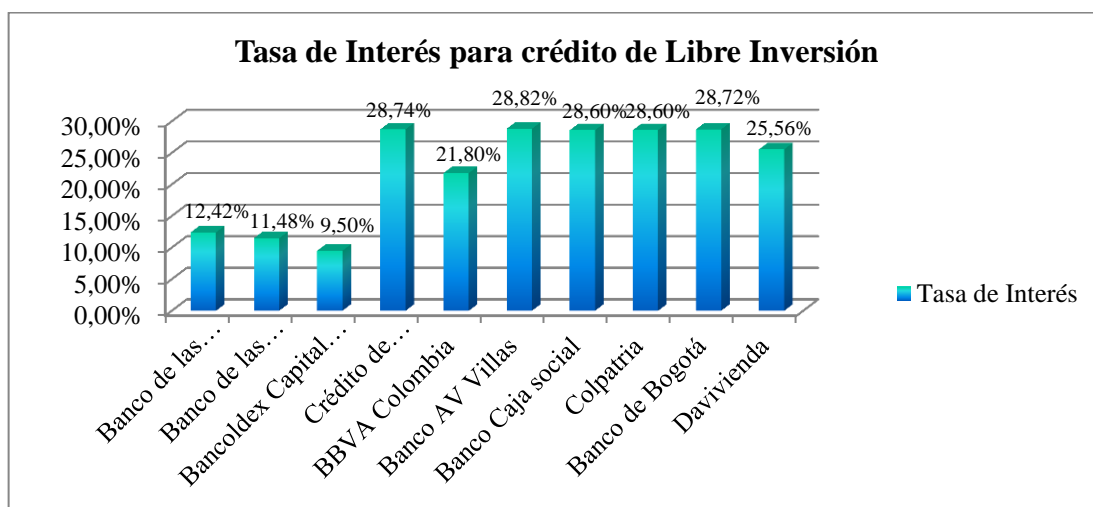


Figura 25. Tasas de interés para crédito de libre inversión en el mercado Colombiano

Fuente: elaboración propia.

10.2 CONCLUSIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Durante el estudio de pre-factibilidad se encontró que la información relacionada con el sector transporte público especial de pasajeros es muy escasa y difícil de conseguir, esta dificultad en la consecución de la información hace necesario que los estudios se realicen con proyecciones del sector transporte público teniendo en cuenta que el transporte especial de pasajeros es una derivación de dicho transporte.

Dentro del marco legal existe toda la legislación colombiana para la creación de empresas (Código de Comercio donde se indica la generalidad de las empresas, Estatutos de la empresa, Cámara de comercio, DIAN y RUT) y el decreto 348 del 25 de febrero de 2015 del Ministerio de Transporte, que reglamenta todo lo concerniente al servicio público de transporte terrestre especial de pasajeros.

Para el desarrollo del presente trabajo de grado fueron muy importantes los conocimientos adquiridos en los diferentes módulos vistos durante la especialización, estos conocimientos permitieron realizar un buen desarrollo de los estudios necesarios para la formulación del proyecto, del análisis sectorial se pudo concluir que el sector del transporte público terrestre de pasajeros ha tenido un crecimiento significativo en Colombia durante los últimos años y las diferentes modalidades incluida la categoría de transporte especial se ha formalizado lo que se traduce en una actividad más segura y responsable, además de ser una de las razones por la cual se requieren empresas de esta naturaleza. El estudio de mercados arrojó como resultados la identificación de la demanda potencial y la oferta actual disponible.

Después de realizar estudios técnicos y financieros se puede determinar que crear la empresa de transporte especial de pasajeros requiere una inversión inicial de \$32.022.027, los cuales se recuperan durante los dos primeros años de funcionamiento de la empresa, lo que hace un negocio atractivo y seguro, teniendo en cuenta que se trata de una inversión que no está siendo afectada por la volatilidad de otros mercados financieros como el de las acciones y la DTF.

Bajo las proyecciones realizadas durante los análisis de los diferentes estudios realizados para elaborar el estudio de pre-factibilidad se puede determinar que obtener una renta del 15% E.A. con una inversión de \$32.022.027 hacen atractivo y financieramente viable el proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

eleconomistaamerica.co. (04 de Abril de 2015). Recuperado el 04 de Abril de 2015, de <http://empresite.eleconomistaamerica.co/Actividad/TRANSPORTE-ESPECIAL/localidad/MEDELLIN/>

colombiano, E. (s.f.). Recuperado el 02 de Abril de 2015

Colombiano, E. (29 de Noviembre de 2010). *El Colombiano.com*. Recuperado el 02 de Abril de 2015, de http://www.elcolombiano.com/transporte_da_cuenta_de_la_historia_en_medellin-JDEC_113684

Hidalgo Arriaga, J. X., Lecaro Plaza, J. F., & Wong Reyes, S. E. (2009). Proyecto de Creación de Terminales de Transporte Terrestre dentro de la ESPOL con la finalidad de optimizar el sistema. Guayaquil, Ecuador.

Metroplus. (31 de Marzo de 2011). *Metroplus.gov.co*. Recuperado el 02 de Abril de 2015, de http://www.metroplus.gov.co/intranet/metroplus/index.php?sub_cat=2225

Ministerio de Transporte. (2001). *Decreto 174 de 2001*. Bogotá D.C.

Mintransporte. (2015). Resolución 4000 de 2005., (pág. 2). Medellín.

Pulgarín, M. A. (Junio de 2012). Plan de Negocios. Medellín, Colombia.

Tobón A, A. (2009). *Análisis sobre la evolución reciente del sector*. Medellín: Perfil de Coyuntura Económica No. 13.

Asociación Colombiana de agencias de viaje y de turismo. (s.f.). *Anato*. Recuperado el 15 de 04 de 2015, de <http://www.anato.org/index.php/investigaciones>

- Cervantes, E. A. (24 de Septiembre de 2014). *Retos del sistema de transporte multimodal en Colombia*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de portafolio.co: <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/juridica/retos-del-sistema-transporte-multimodal-colombia>
- datosmacro.com. (06 de Octubre de 2014). *IPC de Colombia*. Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de datosmacro.com: <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>
- Eltiempo.com. (05 de Noviembre de 2014). *Los cuatro restos que enfrentan los transportadores de pasajeros*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de eltiempo.com: <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/situacion-actual-del-gremio-de-transportadores-via-terrestre/14791695>
- eltiempo.com. (12 de Abril de 2015). *Así sera parques del rio nuevo ícono de Medellín*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de eltiempo.com: <http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/obras-de-parques-del-rio-en-medellin/15555115>
- eltiempo.com. (04 de Enero de 2015). *eltiempo.com*. Recuperado el 22 de Mayo de 2015, de eltiempo.com: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/perspectivas-para-el-transporte-aereo-de-pasajeros/15052357>
- Escobar, P. M. (07 de Marzo de 2015). *eltiempo.com*. Recuperado el 22 de Mayo de 2015, de eltiempo.com: <http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/entrevista-con-la-especialista-hilary-murphy/15354499>
- González, J. C. (18 de Enero de 2014). *El Espectador*. Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/fiscalia-tiene-mira-522-empresas-de-transporte-articulo-469307>
- J., B. R. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- medellincomovamos.org. (11 de Marzo de 2015). *medellincomovamos.org*. Recuperado el 19 de Mayo de 2015, de medellincomovamos.org: <http://www.medellincomovamos.org/movilidad-y-espacio-p-blico>

Metropol.gov.co. (08 de Junio de 2015). *metropol.gov.co*. Recuperado el 08 de Junio de 2015, de metropol.gov.co:
<http://www.metropol.gov.co/institucional/Paginas/municipios.aspx>

Min_Transporte. (05 de Febrero de 2001). Decreto número 174 de 201. "*Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial*". Bogotá D.C., Bogotá, Colombia: Ministerio de Transporte.

Rodríguez, V. V. (30 de Marzo de 2015). *eltiempo.com*. Recuperado el 19 de Mayo de 2015, de eltiempo.com:
<http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/proyecto-transporte-publico-de-medellin/15467339>

Salcedo S, C. (2008). *Sector Transporte*. Bogotá: Corficolombiana.

Sanchez, F. F. (Octubre de 2011). *Slideshare*. Obtenido de
<http://es.slideshare.net/ffernandez3000/canales-de-comercializacin-9939137>

Sandobal, M. A. (17 de Marzo de 2015). *elcolombiano.com*. Recuperado el 21 de Mayo de 2015, de elcolombiano.com: <http://www.elcolombiano.com/tranvia-de-ayacucho-inicia-servicio-en-septiembre-30-AF1513075>

Julio Cesar Barahona López, Nora Patricia QuicenoMetaute. *Cooperativa de Transporte Escolar COTRANIÑEZ*. CEIPA, Medellín, Colombia.

Best R. J. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Philip K. y Kevin. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación

ANATO. Comportamiento de las agencias de viajes y del turismo en Colombia y el mundo. Recuperado de <http://www.anato.org/index.php/investigaciones>

Domínguez J. (Diciembre 2013). *Crece el sector del turismo en Colombia*. Confecámaras. Recuperado de <http://www.confecamaras.org.co/noticias/237-crece-el-sector-del-turismo-en-colombia>.

Secretaria de movilidad de Medellín. *Indicadores de movilidad*. Recuperado de <http://www.medellin.gov.co/transito/linea-base.html>.

Montañez D.E. (Febrero de 2003). *Transporte en Colombia*. Recuperado de <http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/TRANSPORTE.pdf>.

El Tiempo.com. (11 de julio de 2008). *Con solución, ministerio de Transporte creó problema de proporciones mayúsculas*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4373984>

Chacón J. (Enero de 2014). *La Fiscalía tiene en la mira a 522 empresas de transporte*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/fiscalia-tiene-mira-522-empresas-de-transporte-articulo-469307>

Fernández F. (Octubre de 2011). *Canales de Comercialización*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/ffernandez3000/canales-de-comercializacin-9939137>

VIVALLO A.G. P. *Formulación y Evaluación de proyectos, manual para estudiantes*. Recuperado

de http://www.pcmmanagement.es/editorial/management_sp/Evaluacion%20y%20formulacion%20de%20proyectos.pdf