

**ESTUDIO DE MERCADO, ORGANIZATIVO Y FINANCIERO PARA LA
CREACIÓN DE UNA EMPRESA ADMINISTRADORA DE TAXIS EN LA CIUDAD
DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA**

**SUGEY PIERINA CÁCERES CALA
LIZETH PAOLA ROMERO COLMENARES
KAREN JULIANA PINTO BOHÓRQUEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN EVALUACION Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2013

**ESTUDIO DE MERCADO, ORGANIZATIVO Y FINANCIERO PARA LA
CREACIÓN DE UNA EMPRESA ADMINISTRADORA DE TAXIS EN LA CIUDAD
DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA**

**SUGEY PIERINA CÁCERES CALA
LIZETH PAOLA ROMERO COLMENARES
KAREN JULIANA PINTO BOHÓRQUEZ**

**Trabajo de grado como requisito para optar al título de Especialista en
Evaluación y Gerencia de Proyectos**

**Director
LAERCIO BEJARANO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN EVALUACION Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2013

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	19
1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA IDEA DE NEGOCIO	20
1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	22
1.3 OBJETIVO Y ALCANCE DEL PROYECTO	22
1.3.1 Objetivo General	22
1.3.2 Objetivos específicos	22
1.3.3 Alcance	23
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	23
1.5 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	23
1.5.1 Nombre y Ubicación	25
1.5.2 Aspectos legales de la empresa	26
2. MARCO CONCEPTUAL Y REFERENCIAL	28
2.1 MARCO LEGAL PARA EL SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO TERRESTRE Y SU OPERACIÓN EN EL TERRITORIO NACIONAL	28
2.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN	35
2.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL RSE	36
2.3.1 Norma ISO 26000	38
2.3.2 RSE en Colombia	42
3. ESTUDIO DE MERCADO	45
3.1 FASE 1: ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA DE PROPIETARIOS DE VEHÍCULOS POR CUPOS	46
3.1.1 Definición y tamaño del mercado de cupos de Taxi	46
3.1.2 Análisis de la Demanda	47
3.2 FASE 2: CARACTERIZACIÓN DE LOS CONDUCTORES DE VEHÍCULOS	56
3.2.1. Caracterización de la población de conductores de Taxi	56
3.2.2 Situación actual de los taxistas en Colombia	59

3.3 FASE 3: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	61
3.3.1 Metodología Implementada.....	62
3.3.2 Resultados Obtenidos.....	63
3.4 SEGMENTO DE CLIENTES.....	64
3.5 PORTAFOLIO DE SERVICIO.....	65
3.5.1 Vinculación de Clientes.....	66
3.6 ESTRATEGIAS DE MERCADEO.....	67
3.6.1 Estrategias de posicionamiento.....	67
3.6.2 Penetración o apertura del mercado.....	68
4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	69
4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	69
4.1.1 Filosofía Organizacional.....	69
4.1.2 Misión.....	70
4.1.3 Visión de Administer Car SAS.....	70
4.1.4 Oferta de Valor.....	70
4.1.5 Objetivos Estratégicos.....	71
4.1.6 Mapa Estratégico.....	72
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	72
4.2.1 Organigrama.....	73
4.2.2 Mapa de Procesos.....	74
4.2.2.1 Proceso de Mercadeo y Ventas Ejercerá las actividades de Plan de Comunicación.....	74
4.2.2.2 Proceso de Operaciones:.....	74
4.2.2.3 Proceso Administrativo y Financiero.....	76
4.3 MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	76
4.3.1 Enfoques y Modelos de Responsabilidad Social.....	76
4.3.2 Modelo de Responsabilidad Social Empresarial de Administer Car SAS.	80
4.3.3 Fases de desarrollo del modelo RSE.....	84
5. ESTUDIO FINANCIERO.....	86
5.1 INVERSIONES.....	86

5.2 GASTOS	87
5.2.1 Gastos Preoperativos	88
5.2.2 Gastos Operativos	88
5.2.2.1 Gastos administrativos:.....	88
5.2.2.2 Gastos por conceptos de arriendo, servicios y otros conceptos:	93
5.2.2.3 Promoción y Manejo de Marca Para las estrategias establecidas en el estudio de mercado, los costos asociados se presentan en la siguiente tabla.	94
5.2.2.4 Gastos Mantenimiento de vehículos	95
5.3 INGRESOS	98
5.4 FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACIÓN	100
5.5 FLUJO DE CAJA CON FINANCIACIÓN	107
5.5.1 Costo Promedio Ponderado de Capital.....	110
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES	112
BIBLIOGRAFIA	113
ANEXOS	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Nueva Norma ISO 26000:2010 “Guía de Responsabilidad Social”:	40
Figura 2. Pronóstico de la demanda de tipo cualitativo.....	55
Figura 3. Calcomanía representativa Administer Car.....	67
Figura 4. Mapa estratégico.....	72
Figura 5. Organigrama.....	73
Figura 6. Mapa de Procesos.....	74
Figura 7. Jennifer Luna Viveros – Jennifer Maigual M.....	77
Figura 8. Modelo empresarial.....	83
Figura 9. Fases del desarrollo del modelo RSE	84

LISTA DE GRÁFICAS

Grafica 1. Quien administra su vehículo	50
Grafica 2. Turnos manejados	50
Grafica 3. Quien maneja su vehículo	51
Grafica 4. Cómo cubre los gastos en caso de accidente.....	51
Grafica 5. En caso de calamidad quien maneja su vehículo	52
Grafica 6. Ingreso Fijo.....	52
Grafica 7. Nivel de escolaridad	57
Grafica 8. Estado Civil	58
Grafica 9. Tenencia de vivienda	58
Grafica 10. Seguridad Social	59

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Fase 1	45
Tabla 2: Fase 2	46
Tabla 3. Cantidad de vehículos por Propietarios.....	53
Tabla 4: Mercado Objetivo	53
Tabla 5. Comportamiento de la Demanda.....	55
Tabla 6. Captación de Mercado Mensual	56
Tabla 7. Objetivos estratégicos.....	71
Tabla 8. Inversión Inicial.....	87
Tabla 9. Gastos Preoperativos.....	88
Tabla 10. Variables Carga Prestacional.....	90
Tabla 11. Gastos de Personal.....	90
Tabla 12. Prestaciones Sociales Legales Directas.....	91
Tabla 13. Transferencias	92
Tabla 14 Salario Conductores.....	93
Tabla 15. Gastos por conceptos de arriendo, servicios y otros conceptos	93
Tabla 16. Costos de Promoción y Manejo de Marca.	94
Tabla 17. Proyección Gastos Mantenimiento de vehículos	96
Tabla 18. Proyección Gastos Mantenimiento Mensuales.....	97
Tabla 19. Proyección de ingresos sin carga prestacional conductores	99
Tabla 20. Proyección de ingresos con carga prestacional de conductores.....	99
Tabla 21. Comportamiento ingreso mensual sin carga prestacional	101
Tabla 22. Comportamiento ingreso mensual con carga prestacional.....	102
Tabla 23. Flujo de caja sin financiación y sin inclusión carga prestacional de conductores.....	103

Tabla 24. Flujo de caja sin financiación y con inclusión carga prestacional de conductores.....	104
Tabla 25. Flujo de Caja sin Financiación y con inclusión parcial de Carga Prestacional Conductores.....	106
Tabla 26. Financiación del Proyecto	107
Tabla 27. Gastos financieros	108
Tabla 28. Flujo de Caja con financiación y con inclusión parcial de carga prestacional conductores	109
Tabla 29. Costo Promedio Ponderado de Capital.....	110

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Encuesta N. 1: Levantamiento de información de la población objetivo. Conductores de taxi de Bucaramanga y área metropolitana.	116
ANEXO B. Encuesta N. 2: Levantamiento de información sobre la prestación de servicio en empresas de administración de taxis.....	118
ANEXO C. Encuesta N. 3: Levantamiento de información a propietarios de vehículos a fin de conocer sus expectativas frente a la empresas de administración	120

RESUMEN

TÍTULO:

Estudio De Mercado, Organizativo Y Financiero Para La Creación De Una Empresa Administradora De Taxis En La Ciudad De Bucaramanga Y Su Área Metropolitana¹

AUTORAS:²

CÁCERES Cala, Sughey Pierina
ROMERO Colmenares, Lizeth Paola
PINTO Bohórquez, Karen Juliana

PALABRAS CLAVE:

Administración, Responsabilidad Social Empresarial, Planeación estratégica, Mercadeo, Rentabilidad.

CONTENIDO:

El presente documento refleja el dilema ético que enfrenta hoy la sociedad para decidir entre el beneficio individual y el bienestar colectivo.

A partir de un enfoque en Responsabilidad Social Empresarial, se pretende validar la rentabilidad económica y social de una idea de negocio que consiste en la administración de vehículos tipo taxi en Bucaramanga y su área metropolitana, a través de un estudio de mercado basado en el uso de las técnicas de pronósticos visionarios, encuestas, entrevistas y cliente oculto; que permitieron identificar no sólo la demanda posible, sino algunas necesidades latentes de la población involucrada, hacia las cuales se plantean algunas alternativas de solución por medio de un análisis de Responsabilidad Social.

Finalmente, se realiza el estudio de viabilidad Financiera en un horizonte de tiempo a cinco años, en el que se evidencian tres posibles escenarios: la idea de negocio sin un modelo real de impacto social pero con alta rentabilidad económica a los inversionistas, la idea de negocio con una estructura socialmente responsable que no se considera viable financieramente y posteriormente una opción viable financiera y socialmente, en la que no se ofrece la máxima rentabilidad a los inversionistas pero es posible generar un impacto real a la sociedad.

Este texto permite reflexionar sobre el papel de la responsabilidad social Empresarial en la sociedad, entendiendo que las empresas deben asumir un rol protagónico con un compromiso real y conciente que mejore la calidad de vida de toda la comunidad.

¹ Monografía

² Facultad de Ingenierías Físico Químicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Laercio Bejarano.

ABSTRACT

TITLE:

Marketing, organizative and financial study for cab's administration enterprise creation in Bucaramanga city and metropolitana area.³

AUTHORS:⁴

CÁCERES Cala, Sughey Pierina
ROMERO Colmenares, Lizeth Paola
PINTO Bohórquez, Karen Juliana

KEY WORDS:

Administration, Social Enterprise Responsibility, Strategic Planning, Marketing, Profitability.

SUBJECT:

This document reflects the ethical dilemma faced by today's society to decide between individual benefit and collective welfare.

From a focus on Corporate Social Responsibility , is to validate the economic and social profitability of a business idea that involves the administration of taxi type vehicles Bucaramanga and its metropolitan area , through a market study based on the use forecasting techniques visionaries , surveys, customer interviews and hidden , which identified demand not only possible, but some latent needs of the people involved , to which some alternative solutions arise through an analysis of Social Responsibility.

Finally, we performed a feasibility study Financial time horizon of five years , which showed three possible scenarios : the business idea without an actual model of social impact but with high economic returns to investors, the idea of business with a socially responsible structure is not considered financially viable and subsequently a viable option financially and socially , which is not offered maximum returns to investors but it is possible to generate a real impact on society.

This text lets reflect on the role of Corporate social responsibility in society, meaning that companies must take a leading role with a real commitment and conscious that improves the quality of life for the entire community.

³ Monografía

⁴ Facultad de Ingenierías Físico Químicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Laercio Bejarano.

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de este documento se realiza un estudio para validar la creación de una idea de negocio, basada en la administración de taxis en Bucaramanga y su área metropolitana con un enfoque social que pretende impactar positivamente a toda la población de la región y además mejorar las condiciones de vida de los interesados del proyecto.

El estudio comprende un análisis en torno al mercado, que abarca la caracterización del gremio de taxis en la región, además de las condiciones del mercado en cuanto a oferta y demanda de empresas administradoras, así mismo la estructura organizacional que podría desarrollar la empresa; para finalmente realizar un análisis financiero en un horizonte de tiempo de 5 años en los cuales se proyectan ingresos y gastos, para conocer la rentabilidad que se puede generar a los inversionistas.

Toda la estructura de la organización se desarrolla con un enfoque transversal de Responsabilidad Social Empresarial con un modelo de adentro hacia afuera, en el que las políticas de la empresa, las relaciones y las garantías laborales son la bandera y el elemento diferenciador del proyecto.

El documento se redacta en cinco capítulos, abordando temas relacionados con la identificación del problema y las alternativas de solución que se plantean, así como el objetivo del proyecto y su alcance. En segundo lugar se hace recopilación de las diferentes normas y leyes relacionadas con el tema de investigación, para posteriormente desarrollar la idea de negocio a través de los diferentes estudios de la siguiente manera: una primera publicación relacionada con el tema organizacional que orienta sobre el funcionamiento de la empresa incluyendo el modelo de Responsabilidad Social Empresarial. Posteriormente se exponen las condiciones actuales del mercado y finalmente se encuentran los cálculos financieros de viabilidad del negocio.

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA IDEA DE NEGOCIO

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

A partir de un análisis personal sobre la situación actual del negocio de taxis en Colombia, se dedujo por los indicadores dados entre la utilidad frente a la inversión, que continúa siendo un negocio rentable, considerando la cantidad de vehículos matriculados para tal servicio en el país y los inconvenientes que existen en el sector, que se configuran como oportunidades de mejoramiento para proponer alternativas de solución a través de ideas de negocio.

Dentro de las principales características del sector actualmente, se destacan: inseguridad tanto para conductores como para pasajeros, taxis que funcionan sin cupo, es decir, trabajan en la ilegalidad, sumados a estos las situaciones o problemas de administración como negocio, propios de la dinámica natural que presentan los vehículos durante su funcionamiento y los conductores en el sentido laboral, existiendo una baja oferta de entidades dedicadas a esta labor, especialmente en la ciudad de Bucaramanga

Según la revista Finanzas Personales en su artículo “Tener un taxi sigue siendo buen negocio”⁵ el cual contiene la declaración de Uldarico Peña gerente de taxis libres, la empresa más grande de taxis del país, quien recalzó entre otras cosas que la correcta administración del negocio permite financiar la compra del vehículo y además obtener utilidades.

⁵ Finanzas personales. [Consultado: Martes, 8 octubre de 2013] disponible en: <http://www.finanzas-personales.com.co/ahorro-e-inversion/articulo/tener-taxi-sigue-siendo-buen-negocio/43103>

En este sentido y de acuerdo a las anteriores apreciaciones es posible considerar que la adecuada planeación, seguimiento y control del negocio puede verse afectado por diferentes factores como lo son:

- Falta de conocimiento y habilidades en buenas prácticas de la administración del negocio.
- Tiempo limitado de los propietarios de taxi, para la administración de más de un vehículo.
- Poca experiencia en contratación de los conductores, capacitados y confiables para el negocio.

Adicionalmente, se puede considerar que pese a que las regulaciones del servicio de transporte en el país contemplan la seguridad como uno de los principios rectores del sector⁶, los hechos relacionados con actividades ilícitas que se registran en el gremio y que son conocidos en el país a través de los diferentes medios de comunicación⁷, generan una imagen de vulnerabilidad en los controles aplicados y por tanto de las falencias y poca garantía de este principio.

Es por estas razones, que se evidencia la necesidad de desarrollar el presente proyecto, el cual busca evaluar a través del estudio de mercado, organizacional y financiero, la viabilidad de constituir una organización con enfoque social que genere rentabilidad a los inversionistas, estabilidad y formalidad al recurso humano y contribuya a mejorar la prestación del servicio en cuanto a seguridad y atención a los usuarios.

⁶Rectores del transporte, Artículo 2o. Principios fundamentales. Capítulo II. Principios. [Consultado: Sábado, 21 de Septiembre de 2013] http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley_0105_1993.html.

⁷Articulo-Web-New_Nota_Interior. [Consultado: Sábado, 05 de octubre de 2013] Disponible en: http://www.eltiempo.com/justicia/articulo-web-new_nota_interior-12896548.html

1.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Alternativa N° 1: Creación de empresa cuyo objeto social sea la administración del negocio de taxis de forma segura y rentable para los inversionistas, ofreciendo servicios innovadores, con personal competente y calificado que preserve el buen estado de los vehículos, bajo un enfoque de empresa socialmente responsable.

Alternativa N° 2: Creación de empresa asociativa, en la que se vincule al gremio de taxistas de la ciudad de Bucaramanga, cuyo objeto sea el de garantizar las buenas prácticas que genere valor agregado a al servicio de transporte de personas.

El presente proyecto desarrolla la primera alternativa, toda vez que es necesario atraer al negocio a los propietarios de los vehículos mediante la garantía de generar una rentabilidad sobre su inversión, para posteriormente lograr el impacto social, a nivel de servicio y seguridad del transporte.

1.3 OBJETIVO Y ALCANCE DEL PROYECTO

1.3.1 Objetivo General.

Evaluar la viabilidad para la creación de una empresa cuyo objeto social sea la administración del negocio de taxis, de forma segura y rentable en Bucaramanga y su área metropolitana.

1.3.2 Objetivos específicos

- Elaborar estudio organizativo definiendo la estructura del negocio, con jerarquías, responsabilidades y políticas de contratación, a través del organigrama y mapa de procesos.

- Realizar estudio de mercado que permita determinar las necesidades de la población vinculada al negocio de transporte de pasajeros tipo taxi, específicamente lo relacionado con la administración de los vehículos. Así como conocer la competencia y sus modelos de negocios.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto, a partir de los cálculos estimados en dos escenarios de contratación para los conductores, con proyecciones a cinco años.

1.3.3 Alcance

El alcance de este estudio radica en establecer la viabilidad para la creación de una sociedad administradora de taxis en la ciudad de Bucaramanga y su área Metropolitana.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto se valora por el aporte que hace a la economía de la región a través de la disminución del índice de empleo no formal, y la creación del modelo de negocio que permite la reducción de cargas administrativas para los propietarios de taxi, garantizándoles rentabilidad sobre la inversión. Además por su contribución a la sociedad, brindando a los conductores un trabajo en condiciones que mejoren su calidad de vida y la de su familia, repercutiendo en la prestación de un servicio cálido y seguro para los usuarios de transporte público tipo taxi en Bucaramanga y su área metropolitana.

1.5 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

La idea de negocio comprende la constitución de una empresa, cuyo objetivo es el de administrar vehículos de servicio público tipo taxi en Bucaramanga y su área Metropolitana, cuidando y protegiendo los activos de los propietarios nacionales o

internacionales que desean invertir en el negocio de taxi en la ciudad de Bucaramanga, administrando con transparencia y eficiencia la inversión y otorgando un valor agregado con un portafolio de servicios dirigido a:

- Procesos de Selección y contratación de personal: Selección metódica y minuciosa del personal para operar los vehículos por cada turno, aplicando las pruebas técnicas, estudio físico y psicológico, así como la consulta de antecedentes mediante el pasado judicial, que permita obtener el personal idóneo.

En este sentido es importante destacar, que este proceso se desarrollará bajo un enfoque incluyente que abarque poblaciones pertenecientes a minorías étnicas, poblaciones vulnerables, personas cabeza de familia, discapacitados y además con una perspectiva de equidad de género.

Mediante el presente proyecto se pretende además validar la posibilidad de contratar directamente a los conductores para garantizar sus prestaciones sociales y el impacto que esto genera en la rentabilidad del negocio.

- Servicio de asistencia mecánica: mediante la alianza con talleres mecánicos y almacenes de repuestos, que se caractericen por sus excelentes servicios, calidad de productos y adecuada mano de obra en las reparaciones que se efectúen. De esta manera resolver los inconvenientes de los vehículos en la mayor brevedad posible y garantizar la eficiencia del activo.
- Asistencia jurídica: Mediante convenios institucionales con sociedades aseguradoras, quienes además disponen de un portafolio de servicios que brindan beneficios adicionales a los clientes.

- Servicio de asistencia general: Los inversionistas contarán con el respaldo de la empresa administradora, brindándole una atención en línea, a través de plataforma tecnológica de Información (software), en temas relacionados con la movilidad, pico y placa, servicio de ubicación, localización y rutas, conductores, siniestros, recaudos de tarifas, control de mantenimientos y vencimiento de documentos del vehículo. Así como acompañamiento en futuras inversiones.
- Responsabilidad Social Empresarial: Enfocada a garantizar condiciones laborales enmarcadas dentro de la legalidad y orientadas al bienestar integral de los trabajadores, con oportunidades de formación, jornadas de trabajo y remuneración adecuadas, que se reflejen en una buena atención y servicio al usuario del transporte público, disminución en el índice de accidentabilidad vehicular, para generar un ambiente de confianza y respeto entre quienes administran, quienes operan los vehículos y la sociedad.

1.5.1 Nombre y Ubicación.

La sociedad será constituida bajo la razón social de Administer Car SAS, cuyo nombre se encuentra consultado a través del Registro Único Empresarial y Social Cámaras de Comercio RUES y de la página del Centro de Atención empresarial, sin reportar empresas con el mismo nombre.⁸

La ubicación del negocio, debe estar orientada por el Plan de Ordenamiento Territorial y debe contar con buenas vías de acceso, disponibilidad de servicios públicos, facilidad de tránsito y capacidad de parqueadero para los vehículos. Inicialmente el proyecto contempla, laborar en oficinas tomadas en arriendo, desde donde se administrará la prestación del servicio. Estas oficinas serán contratadas con una arrendataria legalmente constituida, quien pueda garantizar

⁸Registro único empresarial y social Cámaras de Comercio. Página institucional de consultas. http://www.rues.org.co/RUES_Web/Consultas, [Consultado: Jueves, 8 de agosto de 2013].

mediante contrato de arrendamiento, que la actividad se puede desarrollar y la permanencia o estadía mínima requerida por la empresa.

1.5.2 Aspectos legales de la empresa

Será constituida mediante la figura de sociedad por acciones simplificada SAS, la cual se encuentra reglamentada en la ley 1258 de 2008 por medio de la cual el congreso de Colombia decretó entre otras cosas lo siguiente:

Capítulo 1o. Disposiciones generales. Artículo 1o. constitución la sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.

Artículo 2o. Personalidad jurídica. La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el registro mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

Artículo 3o. Naturaleza. La sociedad por acciones simplificada 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.

Capítulo II. Constitución y prueba de la sociedad. Artículo 5o. contenido del documento de constitución. La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el registro mercantil de la cámara de comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal.

En la actualidad no existe la necesidad de que el proyecto sea autorizado por alguna entidad específica. Sin embargo una vez se determine que es factible la creación de la sociedad y se constituya, esta deberá inscribirse en la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Así mismo se surtirá el proceso de inscripción en la DIAN, con el Registro Único Tributario, quien impondrá las obligaciones fiscales necesarias.

El Ministerio de Transporte y el Ministerio de Trabajo tendrán incidencia en la empresa, así como todas aquellas entidades de salud, cajas de compensación familiar, SENA y los fondos de pensiones y cesantías. Igualmente se identificó que las instituciones que pueden brindar apoyo a la realización del proyecto son; entidades que regulan el servicio de transporte, las aseguradoras, las entidades de salud, talleres mecánicos y de embellecimiento automotriz.

En cuanto a la producción intelectual, se pretende salvaguardar el nombre otorgado a la sociedad mediante el registro ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga, y La Superintendencia de Industria y Comercio bajo el signo distintivo de nombre comercial.

2. MARCO CONCEPTUAL Y REFERENCIAL

2.1 MARCO LEGAL PARA EL SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO TERRESTRE Y SU OPERACIÓN EN EL TERRITORIO NACIONAL

En Colombia se encuentra reglamentado por la ley 105 de 1993 *"por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la nación y las entidades territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones."*⁹

Se determinan los principios rectores del transporte, de los cuales se resalta el de libre circulación y de seguridad; el primero de conformidad con lo establecido en la constitución política art 24, *"Todo colombiano, con las limitaciones que establezca la ley, tiene derecho a circular libremente por el territorio nacional, a entrar y salir de él, y a permanecer y residenciarse en Colombia"*¹⁰. Y la seguridad de las personas la cual constituye una prioridad del sistema y del sector transporte.

Esta misma ley en su artículo 3º es explícita en definir el transporte público como *"una industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios sujeto a una contraprestación económica"* la cual se rige por los principios tales como el acceso al transporte, con el que se garantice que el usuario pueda transportarse a través del medio y modo que escoja en buenas condiciones de acceso, comodidad, calidad y seguridad. El carácter del servicio público del transporte

⁹ Diario oficial No. 41.158. Diciembre 30. Ley 105 de 1993. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley_0105_1993.html. [Consultado: Sábado, 21 Septiembre de 2013]

¹⁰ Constitución Política de Colombia. Segunda edición corregida. Publicada en la Gaceta Constitucional N. 116 de 20 de julio de 1991. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/cp/constitucion_politica_1991.html. [Consultado: Sábado, 21 Septiembre de 2013].

bajo la regulación del estado, quien ejercerá el control y la vigilancia necesarios para su adecuada prestación en condiciones de calidad, oportunidad y seguridad. En cuanto a la libertad de empresa, esta está relacionada directamente con la constitución de empresas o de formas asociativas de transporte para quienes no se podrán exigir otros requisitos que los establecidos en las normas legales vigentes.

En cuanto a la regulación del transporte y el tránsito, esta ley establece que es atribución del ministerio de transporte en coordinación con las diferentes entidades sectoriales para la definición de políticas generales. Por lo cual en el artículo 1º de la Ley 276 de 1996 se dio lugar a la creación del Consejo Consultivo de Transporte, que será reglamentado por el Gobierno Nacional, estará integrado por el Ministro de Transporte y por representante del sector transporte en cada una de las modalidades existentes.

En la materia es importante consultar la ley 336 de 1996 mediante la cual se adopta el Estatuto General de Transporte¹¹, cuyo objeto es el de unificar los principios y los criterios que fundamenten la regulación y reglamentación del Transporte Público y su operación en el Territorio Nacional. Para lo cual en la regulación del transporte público las autoridades competentes exigirán y verificarán las condiciones de seguridad, comodidad y accesibilidad requeridas para garantizarles a los habitantes la eficiente prestación del servicio básico y de los demás niveles que se establezcan al interior de cada Modo.

Se entiende por actividad transportadora de conformidad con el artículo 6º de la Ley mencionada en el párrafo anterior, como un conjunto organizado de operaciones tendientes a ejecutar el traslado de personas o cosas, separada o conjuntamente, de un lugar a otro, utilizando vehículos, en uno o varios modos, de

¹¹Constitución Política de Colombia. Segunda edición corregida. Publicada en la Gaceta Constitucional N. 116 de 20 de julio de 1991. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/cp/constitucion_politica_1991.html. [Consultado: Sábado, 21 Septiembre de 2013].

acuerdo con las autorizaciones expedidas por las autoridades competentes, basadas en los reglamentos del Gobierno Nacional.

En dicho estatuto, el capítulo III creación y funcionamiento de las empresas de transporte público, establece en el art. 9° *“el servicio público de transporte dentro del país tiene un alcance nacional y se prestará por empresas, personas naturales o jurídicas, legalmente constituidas de acuerdo con las disposiciones colombianas y debidamente habilitadas por la autoridad de transporte competente”*. Sobre las empresas interesadas en prestar el servicio público de transporte o constituidas para tal fin, deberán solicitar y obtener habilitación para operar correspondiente a la autorización expedida por la autoridad competente en cada para la prestación del servicio público de transporte. El Gobierno Nacional fijará las condiciones para el otorgamiento de la habilitación, en materia de organización y capacidad económica y técnica, igualmente, señalará los requisitos que deberán acreditar los operadores propiedad, posesión o vinculación de equipos de transporte, factores de seguridad, ámbito de operación y necesidades del servicio. En desarrollo de lo mencionado, este decreto en su art.12, para efectos de las condiciones sobre organización, deberá tenerse en cuenta, entre otros, la estructura establecida para la dirección y administración de la empresa, los sistemas de selección del recurso humano y la disponibilidad de las instalaciones adecuadas para su funcionamiento. En el tema técnico será relevante la preparación especializada de quienes tengan a su cargo la administración y operación de la empresa, así como los avances técnicos utilizados para la prestación del servicio. Y en lo que se refiere a la seguridad se tendrán en cuenta, la implantación de programas de reposición, revisión y mantenimiento de los equipos, los sistemas de abastecimiento de combustibles y los mecanismos de protección a los pasajeros.

En cuanto a los equipos (vehículos), esta ley señala que toda empresa del servicio público de transporte debe contar con la capacidad transportadora autorizada para atender la prestación de los servicios otorgados. Sólo podrán hacerlo con equipos

matriculados o registrados para dicho servicio, previamente homologados ante el Ministerio de Transporte, sus entidades adscritas o vinculadas y que cumplan con las especificaciones y requisitos técnicos de acuerdo con la infraestructura de cada Modo de transporte.

En lo referente a la seguridad, la ley insta que los vehículos deberán cumplir con las condiciones de peso, dimensiones, capacidad, comodidad, de control gráfico o electrónico de velocidad máxima, de control a la contaminación del medio ambiente, y, otras especificaciones técnicas validadas periódicamente con la revisión técnico mecánica. El art. 34 expresa que las empresas de transporte público están obligadas a vigilar y constatar que los conductores de sus equipos cuenten con la Licencia de Conducción vigente y apropiada para el servicio, así como su afiliación al sistema de seguridad social según lo prevean las disposiciones legales vigentes sobre la materia. El art. 35 hace referencia a la vinculación de entidades estatales como el SENA con quien las empresas de transporte público deberán desarrollar los programas de capacitación a todos los operadores de los equipos destinados al servicio público, con el fin de garantizar la eficiencia y tecnificación de los operarios. Y además dichas empresas deberán desarrollar a través del Instituto de Seguros Sociales o de la E.P.S. autorizadas, los programas de medicina preventiva establecidos por el Ministerio de Transporte, con el objeto de garantizar la idoneidad mental y física de los operadores de los equipos prestatarios del servicio. Lo anterior se enlaza con el art 36, en el cual se establece la responsabilidad de las empresas operadoras de transporte de contratar directamente a los conductores de los equipos destinados al servicio público de transporte, dicha empresa será solidariamente responsable junto con el propietario del vehículo. Así mismo sobre la contratación de los conductores, este mismo artículo establece que las jornadas de trabajo de quienes tengan a su cargo la conducción y operación de los vehículos de servicio público de transporte será la establecida en las normas laborales y especiales correspondientes.

En lo que respecta al transporte terrestre automotor, esta ley establece que cuando se trate de servicios que no presten dentro de las áreas metropolitanas, o entre ciudades que por su vecindad generen alto grado de influencia recíproca, bajo la coordinación del gobierno nacional a través del ministerio de transporte, cada autoridad municipal o distrital decidirá lo relacionado con la utilización de su propia infraestructura de transporte, a menos que por la naturaleza y complejidad del asunto, el ministerio de transporte asuma su conocimiento para garantizar los derechos del usuario. Cuando el servicio sea intermunicipal, será competencia del ministerio de transporte. Es por esto que las autoridades locales no podrán autorizar servicios regulares por fuera del territorio de su jurisdicción.

De acuerdo a lo anterior y explícitamente en el ámbito del servicio público de transporte terrestre automotor individual de pasajeros en vehículos taxi, se puede referenciar el decreto legislativo 172 del 2001¹² el cual tiene como objeto reglamentar la habilitación de las empresas que se dedican a la prestación de este servicio de manera eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte, como el de la libre competencia y el de la iniciativa privada. Este decreto define en su Artículo 6° al servicio público de transporte terrestre automotor en vehículos taxi, como aquel que se presta bajo la responsabilidad de una empresa de transporte legalmente constituida y debidamente habilitada en esta modalidad, en forma individual, sin sujeción a rutas ni horarios, donde el usuario fija el lugar o sitio de destino.

Son las autoridades de transporte en la jurisdicción nacional, el ministerio de transporte. En la jurisdicción distrital y municipal, los alcaldes municipales y/o distritales o los organismos en quien estos deleguen tal atribución. Y en la

¹²Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Decreto 172 de 2001 a nivel nacional. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4309>, [Consultado: Sábado, 21 de septiembre de 2013].

jurisdicción del área metropolitana, la autoridad única de transporte metropolitano o los alcaldes respectivos en forma conjunta, coordinada y concertada. Las autoridades de transporte no podrán autorizar servicios por fuera del territorio de su jurisdicción, y tendrán a cargo la inspección, vigilancia y control de la prestación del servicio.

La norma igualmente establece que el propietario o tenedor hasta de cinco (5) vehículos que tenga interés de prestar el servicio público de transporte terrestre automotor individual de pasajeros en vehículos taxi, deberá obtener la correspondiente habilitación, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el art 14 del decreto. Así mismo cuando la empresa de persona natural pretenda operar con más de cinco (5) vehículos, deberá solicitar y obtener habilitación conforme a los requisitos establecidos en el artículo 8o. del mencionado decreto.

De conformidad con los artículos 994 y 1003 del Código de Comercio las empresas de transporte público terrestre automotor individual de pasajeros en vehículos taxi, deberán tomar con una compañía de seguros autorizada para operar en Colombia, las pólizas de seguros de responsabilidad civil contractual la cual deberá cubrir al menos, los riesgos de muerte, incapacidad permanente, incapacidad temporal, gastos médicos, quirúrgicos, farmacéuticos y hospitalarios. Y la póliza de responsabilidad civil extracontractual que deberá cubrir los riesgos por muerte o lesiones a una persona; daños a bienes de terceros; muerte o lesiones a dos o más personas. Para las pólizas el monto asegurable por cada riesgo no podrá ser inferior a 60 smmlv, por persona.

El servicio de transporte mencionado se puede prestar de manera regular dentro de la jurisdicción de un distrito o municipio y en las áreas metropolitanas de conformidad con las normas que la regulan. En los casos en los cuales los taxis salgan del espacio autorizado, deberán portar planilla única de viaje ocasional.

Los artículos 27 y 28 del decreto 172 de 2001, precisan que la vinculación de un vehículo a una empresa de transporte público es la incorporación de éste al parque automotor de dicha empresa. Se formaliza con la celebración del respectivo contrato entre el propietario del vehículo y la empresa, y se oficializa con la expedición de la tarjeta de operación por parte de la autoridad de transporte competente.

Este mismo decreto reglamenta aspectos relacionados con vinculación y desvinculación de vehículos al parque automotor, necesidades de equipo y asignación de matrículas. Así como lo relacionado con tarjeta de operación conocida como el documento único que autoriza a un vehículo automotor para prestar el servicio público bajo la responsabilidad de una empresa de transporte, de acuerdo con el radio de acción autorizado. La tarjeta de control y tarifas; esta última le compete a las autoridades distritales y municipales su fijación, las cuales se establecerán con sujeción a la realización de estudios de costos para la canasta de transporte, como mínimo en cada año y de conformidad con la política y los criterios fijados por el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Transporte.

Las autoridades municipales deberán implementar un sistema de registro, que permita identificar a los conductores de vehículos taxi que operen en su jurisdicción. Y las empresas remitirán trimestralmente a la autoridad de transporte competente la información básica de los conductores. Dicha información alimentará el Registro Municipal de Conductores.

2.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

De acuerdo al objeto social de la empresa que se pretende crear, se considera importante definir el concepto de administración con el fin de enmarcar su operación, bajo los siguientes planteamientos:

- Para Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"¹³
- Robbins y Coulter, definen la administración como" la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas"¹⁴
- Según Hitt, Black y Porter, la administración es "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional"¹⁵
- Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jimenez y Periañez Cristóbal, la administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización"¹⁶

¹³IDALBERTO, Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición. McGraw-Hill Interamericana. 2004. p. 10.

¹⁴STEPHEN, Robbins y COULTER, Mary. Administración. Octava Edición. Pearson Educación. 2005. p. 7 y 9.

¹⁵ HITT, Michael; BLACK, Stewarty. LYMAN, Porter. Administración. Novena Edición. Pearson Educación, 2006, p. 8.

¹⁶ CASTRO DE DIEZ, Emilio Pablo. GARCÍA DEL JUNCO, Julio; MARTÍN, Jiménez Francisca; PERIÁÑEZ Cristóbal Rafael Administración y Dirección. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 2001. p. 4.

- Para Koontz y Wehrich, la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos" ¹⁷
- Reinaldo O. Da Silva, define la administración como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización" ¹⁸

Según los planteamientos anteriores y de acuerdo a la idea de negocio, adoptamos para el desarrollo del presente proyecto la administración como el proceso efectivo de planear, ejecutar y controlar las actividades tendientes al cumplimiento de los objetivos de la organización.

2.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL RSE

A lo largo del tiempo, el papel de las empresas y organizaciones se ha enfrentado a cuestionamientos por su papel social y sus intereses económicos, generando dilemas que explican la importancia actual de la ética empresarial.

A partir de dichos cuestionamientos, debido a la proliferación de malas prácticas empresariales como transgresiones ambientales, daños irreparables al entorno, violación de Derechos Humanos, etc., surge la necesidad de recuperar la confianza entre las instituciones económicas, precisamente en el momento en que la sociedad más espera de ellas. "Sin confianza no hay credibilidad social, pero tampoco reglas de juego para el mercado, esto es, espacio posible para los negocios" ¹⁹

¹⁷ KOONTZ Harold, WEHRICH Heinz. Administración una Perspectiva Global. McGraw-Hill Interamericana. 12a. Edición. p. 6 y 14. 2004,

¹⁸ DA SILVA DE OLIVEIRA, Reinaldo. Teorías de la Administración. International Thomson Editores, S.A. de C.V. Pág. 6. 2002.

¹⁹ ATEHORTÚA, Hurtado Federico Alfonso. Revista EAN. Responsabilidad Social Empresarial: Entre la ética discursiva y la Racionalidad Técnica. <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/20/19>. 25 septiembre de 2013.

En este sentido, se justifica la existencia de un accionar consiente que garantice claridad, transparencia y coherencia en la cotidianidad de las organizaciones, orientado a la generación de impactos positivos en las personas que están relacionadas con la empresa; entonces, entendemos que la “Responsabilidad Social es el compromiso continuo de una organización para comportarse de una manera ética y contribuir al desarrollo económico de la comunidad y de la sociedad en general, mejorando la calidad de vida de las personas y su familia”²⁰

La RSE se mueve fundamentalmente en tres dimensiones: ambiental, social y económica. En lo ambiental, a través de la promoción interna y externa de una cultura de prevención de la contaminación y uso racional de los recursos naturales. En lo social, en la ejecución de actividades de promoción del desarrollo entre las comunidades, respetando su cultura y promoviendo sus iniciativas. Dentro de este eje, se incluye la prohibición del trabajo de menores, el respeto por los derechos de las comunidades étnicas minoritarias, la aplicación de prácticas de seguridad y bienestar con los trabajadores, la equidad de género en las contrataciones y el trato justo e igualitario. En lo económico, aportando parte de los beneficios que la empresa recibe de la sociedad en proyectos productivos que sean de provecho, tanto para los propios empleados como para las comunidades.

Actualmente, “no existe entre los empresarios una claridad conceptual sobre el tema de responsabilidad social empresarial, lo cual se refleja en una acción gerencial pobre y limitada en términos de favorecer, de manera integral, a todos los actores o grupos de interés que intervienen en la actividad empresarial o en la cadena del negocio”.²¹ Sin embargo, las organizaciones deben propender por el cumplimiento de las normas mínimas establecidas, como la norma ISO 26000.

²⁰YEPES, Gustavo. Responsabilidad Social Empresarial fundamentos y aplicaciones en las organizaciones de hoy. Editorial Universidad Externado de Colombia P. 77-87. 2000.

²¹Idem.

2.3.1 Norma ISO 26000

Fue elaborada por expertos designados de 83 países, miembros de ISO (ONN), mediante la cual se estipulan estándares mínimos de cumplimiento de la RSE en cualquier organización, con el ánimo de proporcionar una guía para la definición, comprensión y aplicación del concepto de Responsabilidad Social, a través de principios fundamentales y algunas herramientas prácticas que constituyen la clave en la integración del concepto en toda la organización.

En la norma, existen siete principios que deben respetarse mínimamente como base fundamental:

PRINCIPIO 1 Rendición de cuentas: Consiste en que una Organización debería rendir cuentas ante las autoridades competentes, por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente y las acciones tomadas para prevenir la repetición de impactos negativos involuntarios e imprevistos

PRINCIPIO 2 Transparencia: Consiste en que una Organización debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impacten a la sociedad y el medio ambiente. Las organizaciones deberían revelar de forma clara, precisa y completa la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que son responsables, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medio ambiente. La información debería estar fácilmente disponible y accesible para los interesados.

PRINCIPIO 3 Comportamiento ético: Consiste en que el comportamiento de una organización debería basarse en los valores de la honestidad, equidad e integridad, estos valores implica el respeto por las personas, animales y medio ambiente y el compromiso de tratar el impacto de sus actividades y decisiones de sus partes interesadas.

PRINCIPIO 4 Respeto a los intereses de las parte interesadas: Consiste en que una Organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas.

Aún y cuando los objetivos de la Organización podrían limitarse solo a sus dueños y socios, clientes o integrantes, otros individuos o grupos, también podrían tener derechos, reclamaciones o intereses específicos que se deben tener en cuenta. Colectivamente estas personas constituyen las partes interesadas de una organización.

Las partes interesadas podrían tener intereses que no sean coherentes con las expectativas de la sociedad.

PRINCIPIO 5 Respeto al principio de legalidad: Consiste en que una Organización debería aceptar que el respeto al principio de legalidad es obligatorio.

El principio de legalidad se refiere a la supremacía del derecho y, en particular a la idea de que ningún individuo u Organización está por encima de la ley y de que los Gobiernos están también sujetos a la ley. Este principio se contrapone con el ejercicio arbitrario del poder. El respeto a este principio implica que una Organización cumple con todas las leyes y regulaciones aplicables.

PRINCIPIO 6 Respeto a la norma internacional de comportamiento: Consiste en que la Organización debería respetar la normatividad internacional de comportamiento, a la vez que acatar el principio de respeto de legalidad.

La organización debería esforzarse por respetar las normas internacionales aún y cuando la ley o su implementación no salvaguarden los aspectos ambientales y sociales. Una organización deberá evitar ser cómplice en las actividades de otra

Organización que no sean coherentes con la normatividad internacional de comportamiento.

PRINCIPIO 7 Respeto a los derechos humanos: Consiste en que una Organización debería respetar los derechos humanos y reconocer tanto su importancia como su universalidad.

Una Organización debería promover el respeto de los derechos humanos y evitar beneficiarse de esas situaciones cuando la ley o su implementación no proporcionen la protección adecuada.²²

Igualmente, para establecer las prioridades de actuación y los niveles de la organización que deben afectarse y transformarse, se establece la revisión de las siguientes materias fundamentales de Responsabilidad Social:

Figura 1. Nueva Norma ISO 26000:2010 “Guía de Responsabilidad Social”:



Fuente: ISO 2600-2010 Primera Edición Noviembre 01 de 2010

²²Norma Internacional ISO 26000:2010. Guía de Responsabilidad Social: Primera Edición Noviembre 01 de 2010.

- **Gobernanza de la Organización:** Corresponde a la toma de decisiones de la empresa con el fin de cumplir los objetivos y misión empresarial, las cuales deben asumir los impactos generados como consecuencia de dichas decisiones y actuaciones.
- **Derechos Humanos:** El deber fundamental de la organización para respetar, proteger, cumplir y hacer realidad los Derechos Humanos de todas las personas indistintamente de su vinculación directa o indirecta con la empresa.
- **Prácticas Laborales:** Son todas aquellas actuaciones diarias de la organización que incluyen reclutamiento y promoción de trabajadores; procedimientos disciplinarios, transferencia y traslado de trabajadores; finalización de la relación de trabajo; formación y desarrollo de habilidades; salud; seguridad e higiene industrial, y cualquier política o práctica que afecte a las condiciones de trabajo, en particular la jornada laboral y la remuneración.

Estas prácticas se configuran como un factor esencial en la consecución de la Justicia Social.

- **Medio Ambiente:** La degradación de los ecosistemas actuales por el uso desmedido de los recursos naturales, requieren un compromiso prioritario de todas las organizaciones, en la generación de procesos consientes en una cultura organizacional, individual y colectiva de preservación, protección, cuidado y manejo responsable del medio ambiente.

Prácticas justas de operación: Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una Organización en sus transacciones con otras Organizaciones. Incluyen relaciones entre Organizaciones y agencias gubernamentales, así como relaciones entre Organizaciones y sus socios, proveedores, contratistas, clientes, competidores, entre otras.

Los asuntos relacionados con las prácticas justas de operación se presentan en los ámbitos de anticorrupción, participación responsable en la esfera pública, competencia justa, comportamiento socialmente responsable y respeto a los derechos de la propiedad.

La competencia justa y el respeto a los derechos de propiedad no se pueden lograr, si las Organizaciones no operan entre ellas de manera honesta, equitativa e íntegra”.²³

- Asuntos de consumidores: Alude a la responsabilidad por los servicios y productos proporcionados a la sociedad, de manera que, todos los procesos involucrados en su fabricación o realización, promuevan la sostenibilidad de los recursos requeridos y a su vez, satisfagan las necesidades de las sociedades de manera justa e igualitaria.
- Participación activa y desarrollo de la comunidad: Abre un espacio de convergencia entre los intereses de los diferentes actores participantes en las acciones de la organización, permitiendo la apertura de canales de comunicación que propendan por la búsqueda colectiva del bienestar común.

2.3.2 RSE en Colombia

En el país las iniciativas de solidaridad, participación y organización son crecientes y diversas: Perspectiva de Género, Derechos Humanos, vivienda, paz, salud, educación, promoción de desarrollo comunitario y local, cuidado del medio ambiente, participación ciudadana y política, movimientos étnicos, competitividad y muchos sectores y temas más.

²³ ROMERO, Miguel A. Director Global Standards Certification. Nueva Norma ISO 26000:2010 “Guía de Responsabilidad Social”: Primera Edición Noviembre 01 de 2010. P: 7.

Sin embargo, en la práctica cotidiana de las organizaciones en nuestro país, el concepto sigue siendo novedoso y asociado exclusivamente a organismos independientes de las empresas y sin ánimo de lucro.

Como parte de nuestra historia en la materia, podemos rescatar la creación de las primeras fundaciones en el país desde los años 60, período en el cual se debate el concepto de RSE entre las academias y los empresarios.

En los años 70, dos empresas como Fabricato y Enka (empresas antioqueñas), toman la iniciativa de medir su gestión social a través del primer Balance Social. Este período, se caracteriza negativamente por dedicarse a buscar únicamente un crecimiento material, cuantitativo.

En los años 80, la ANDI elabora el primer modelo de Balance Social, basado en el modelo Francés. También, se incorpora el concepto de RSE en el proceso de toma de decisiones, alcanzando a su vez objetivos económicos en términos éticos y sociales. En esta época, algunos autores afirmaban que la RSE era usada como estrategia de “maquillaje” para vender la buena imagen de la empresa.

En los años 90, la constitución de 1991 introduce principio de función social de la propiedad, se garantiza a los individuos el derecho a propiedad privada y se resalta la importancia de que la propiedad privada esté al servicio de la sociedad.

A su vez, evoluciona el concepto de RSE y la ANDI lo define como: *“el compromiso que tiene la empresa de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general”*.²⁴

²⁴ (URIBE, 2008: p. 2). TAMAYO, J. (n.d). Extraído el 02 de Febrero de 2009 desde: <http://www.rppnet.com.ar/responsabilidad%20social.htm>. [Consultado: Domingo, 22 de septiembre de 2013].

Finalmente, es posible afirmar que poco a poco se ha ido consolidando una cultura organizacional nueva, permeada por grandes cambios globales que exigen a las empresas privadas, al Estado y otros organismos, un compromiso serio de cuidado, protección y preservación de los recursos, enmarcados dentro de un concepto de “Desarrollo Sostenible”²⁵ entendido como el compromiso de las generaciones presentes con el uso racional de todos los recursos existentes en el planeta, con el fin de garantizar su existencia y disponibilidad a través del tiempo para las generaciones venideras.

²⁵MAX NEEF, Manfred A., ELIZALDE, Antonio y HOPENHAYN Martín Desarrollo a Escala Humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. P: 9-105.

3. ESTUDIO DE MERCADO

La presente investigación motiva al desarrollo de una idea de negocio, que supla las necesidades descritas en el planteamiento inicial del problema, mediante la creación de una empresa para la administración del negocio de taxis de forma segura y rentable, ofreciendo servicios innovadores con personal competente y calificado que cuide el vehículo, bajo un enfoque de empresa socialmente responsable.

El Estudio de Mercados se desarrolló en tres fases:

1. Fase 1: Estimación de la demanda de propietarios de vehículos por cupos.
2. Fase 2: Caracterización de los conductores de vehículos.
3. Fase 3: Análisis de la competencia.

A continuación se detallan las fichas técnicas de cada una de las fases realizadas:

Tabla 1: Fase 1

Nombre Fase del proyecto de Investigación:	Estimación demanda propietario de los vehículos por cupos.
Fecha de realización de campo:	Mayo - Junio de 2013
Persona natural o jurídica que la realizó:	Autoras del Proyecto
Grupo Objetivo:	Propietario de taxis de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.
Diseño Muestral:	Muestreo aleatorio.
Marco Muestral:	Propietarios de taxis ubicados en sitios de afluencia masiva
Tamaño de la muestra:	47 Encuestas a propietarios, correspondiente a 91 vehículos.
Técnica de recolección:	Encuesta en sitio
Cobertura Geográfica:	Sitios de afluencia masiva así: Hospital Universitario Ramón González Valencia, Aeropuerto Internacional Palonegro y Terminal de Transporte de Bucaramanga
Margen de error y confiabilidad (Precisión):	Error asumido será del 6,21%, con un nivel de confianza del 95%. Para una población finita de 7.206 cupos
Tema o temas concretos a los que se refiere:	Ver anexo C Encuesta EN3-CT

Fuente: Autoras

Tabla 2: Fase 2

Nombre Fase del proyecto de Investigación:	Caracterización de conductores de vehículos
Fecha de realización de campo:	Mayo - Junio de 2013
Persona natural o jurídica que la realizó:	Autoras del Proyecto
Grupo Objetivo:	Conductores de taxis de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.
Diseño Muestral:	Muestreo aleatorio.
Marco Muestral:	Conductores de taxis ubicados en sitios de afluencia masiva Caracterización otorgada por expertos del sector
Tamaño de la muestra:	70 Encuestas.
Técnica de recolección:	Encuesta en sitio
Cobertura Geográfica:	Sitios de afluencia masiva así: Hospital Universitario Ramón González Valencia, Aeropuerto Internacional Palonegro y Terminal de Transporte de Bucaramanga
Margen de error y confiabilidad (Precisión):	Error asumido será del 5%, con un nivel de confianza del 95%. Para una población finita de 14.412 conductores, dato estimado, teniendo como base la realización de dos turnos diarios en los 7.206 cupos vigentes
Tema o temas concretos a los que se refiere:	Ver anexo A Encuesta EN1-CT

Fuente: Autoras

3.1 FASE 1: ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA DE PROPIETARIOS DE VEHÍCULOS POR CUPOS

3.1.1 Definición y tamaño del mercado de cupos de Taxi

En la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana se han expedido 7.206 cupos de vehículo de transporte público tipo taxi, de los cuales 6.608 cuentan con licencia para transitar en el Área Metropolitana y 598 están autorizados para transitar a nivel municipal. Bucaramanga tiene 679,8 taxis por cada 100 mil habitantes, una tasa superior a ciudades como Medellín, con 534,8, y Cali, con 586,126. Aunque no se tienen estadísticas precisas respecto al porcentaje de vehículos que son manejados por sus propietarios en Bucaramanga, existen estudios realizados en las ciudades principales del país, los cuales sugieren que la

²⁶CHIO, Juan Carlos. Artículo de prensa. Vanguardia Liberal. www.vanguardiaoliberal.com. [Consultado el 22 de agosto de 2013]

gran mayoría de los taxis que circulan por las ciudades colombianas no son de propiedad de sus conductores. De acuerdo con Eleázar Montoya, presidente de Aproptax, Cali, el 80% de los taxis que circulan en la ciudad no son manejados por sus propietarios²⁷; así mismo en Bogotá esta proporción se encuentra en un 50%²⁸. En Medellín el comportamiento es similar dado que el 40% de los vehículos son manejados por sus propietarios²⁹.

Basados en lo anterior, para el presente proyecto el mercado objetivo corresponderá a la cantidad de cupos vigentes en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

3.1.2 Análisis de la Demanda

La demanda se analiza a partir de la implementación de las siguientes técnicas:

- Encuestas: Para conocer las necesidades del sector, así como estimar posibles demandantes y características requeridas por el servicio a ofrecer, se estableció realizar una encuesta a propietarios de vehículos.
- Pronósticos visionarios: Técnica que corresponde a métodos subjetivos que aplica encuesta a personas que tienen experiencia y conocimiento del mercado, lo cual le permiten opinar respecto a estimaciones en la demanda prevista³⁰.
- Entrevista semi estructurada: Se definieron variables como mercado actual y necesidades del sector; y a partir de la aplicación de una encuesta, se estableció un diálogo a manera de entrevista, que permitió profundizar la información requerida.

²⁷ Polémica por alza en tarifa de taxis. Diario el País. Cali, Colombia. 11 de abril de 2011. <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/polemica-por-alza-en-tarifa-taxis>. [Consultado el 8 de julio de 2013].

²⁸ El Espectador. Com. Movilidad en Bogotá. Taxi el modo olvidado de la movilidad en Bogotá. <http://www.elespectador.com/noticias/bogota/articulo-367433-verdad-sobre-los-taxis-bogota>. [Consultado el 28 de agosto de 2013].

²⁹ Impacto jurídico. <http://www.impactojuridicoabogados.com/2010/06/contrato-para-conductores-de-taxi.html>. [Consultado el 28 agosto de 2013].

³⁰ http://www.oocities.org/evalproy_act/capitulo7.htm [Consultado: Sábado, 19 octubre de 2013]

Para la aplicación de las encuestas, se contactaron dos representantes del Gremio de los taxistas Carmelo Guerrero y Campo Elías Gómez, miembros de las dos únicas veedurías existentes en el gremio en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana; con quienes además de la aplicación del formato de la encuesta EN3-CT (Anexo C), se realizó una entrevista semi estructurada, identificando debilidades y necesidades del sector, así como la existencia de competencia indirecta y la viabilidad en la creación de la sociedad administradora de taxis, de manera resumida se detallan los resultados obtenidos:

- La cuota diaria para los conductores de taxis en el año en curso corresponde a:
 - Turno de 5 a.m. a 10 p.m. con tarifa de \$75.000
 - Dos turnos de 12 horas con tarifa de \$50.000 si el vehículo es a gas. Si el vehículo opera con gasolina la tarifa es de \$45.000.

- En el sector se acostumbra a realizar un descuento de \$3.000 pesos diarios a los conductores, ahorro que se utiliza en caso de accidente.

- Los mantenimientos generales están a cargo del dueño del vehículo.

- La labor de conductor es una actividad temporal, dado que es posible de ejercer por cualquier persona que tenga habilidades para manejar y capacidad de ubicación.

- El sector cuenta con dos agremiaciones: Poder Amarillo y Veeduría Metropolitana quienes son los encargados de gestionar las actividades culturales, de integración y de capacitación.

- En Bucaramanga y su área metropolitana identifican como competencia para la creación de la administradora de carros a Henry Taxis, quien según lo informado cuenta con alrededor de 50 taxis de su propiedad, los cuales son

administrados por esta empresa, que adicional presta el servicio de administración en su concesionario.

- Se identificaron algunos beneficios ofrecidos por los propietarios de taxis a los conductores, como: ancheta navideña y/o el dinero producido en un turno de trabajo una vez al año.

Adicional a las entrevistas, se aplicaron a propietarios de taxis con al menos 1 vehículo 47 encuestas EN3- CT (Anexo C)³¹ obteniendo una muestra total de 91 vehículos. Para su ejecución se ubicaron:

- Conocidos con taxis propios (7).
- Taxis ubicados en sitios estratégicos como hospital, aeropuerto, terminal (25).
- Base de información otorgada por Representante de Veeduría Metropolitana (15).

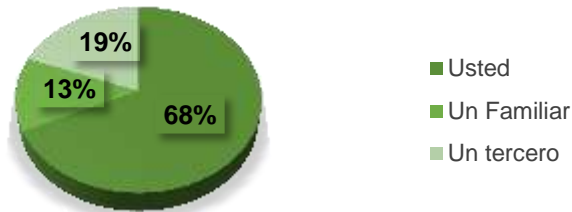
Se evaluaron variables incidentes en la viabilidad del proyecto, obteniéndose los siguientes resultados:

Variable1: Persona que administra el vehículo. De los 91 vehículos, el 68% correspondiente a 62 taxis son administrados por el propietario.

³¹ Anexo 1 Levantamiento de información a propietarios de vehículos a fin de conocer sus expectativas frente a la empresas de administración

Grafica 1. Quien administra su vehículo

Quién administra su vehículo

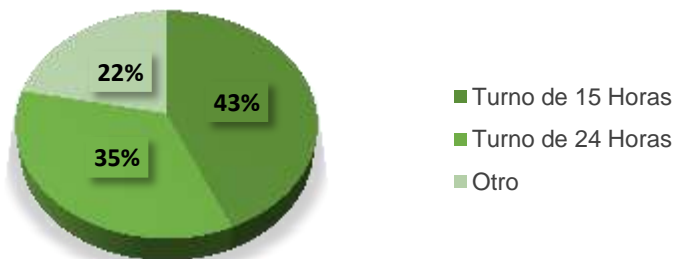


Fuente: Autoras.

Variable2: Turno operado por el vehículo. El 43% de los taxis, correspondiente a 40 vehículos es manejado en un único turno de 15 horas.

Grafica 2. Turnos manejados

Turnos manejados

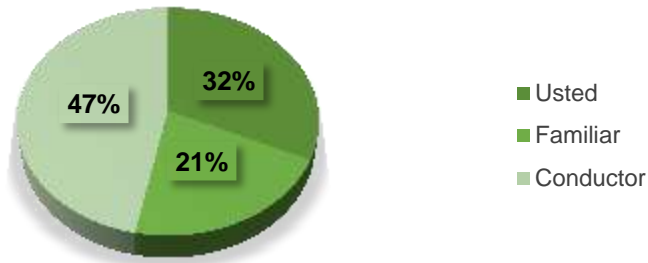


Fuente Autoras

Variable3: Persona que maneja el vehículo. El 47% de los vehículos son operados por un tercero, los cuales según la encuesta el 72% son recomendados y el 28% restante se contactan mediante avisos publicitarios.

Grafica 3. Quien maneja su vehículo

Quién maneja su vehículo

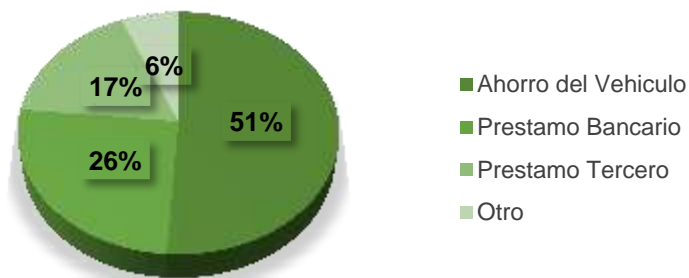


Fuente Autoras

Variable 4: Mecanismos para cubrir gastos por accidente. El 51% de los encuestados utiliza los ahorros generados por el taxi para asumir los gastos en caso de accidente. Por otra parte el 64% de los vehículos se encuentran asegurados contra todo riesgo.

Grafica 4. Cómo cubre los gastos en caso de accidente

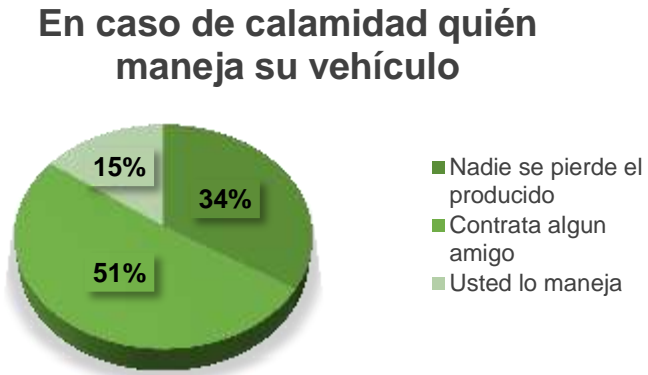
Cómo cubre los gastos en caso de accidente



Fuente Autoras

Variable5: Persona que se hace cargo del vehículo en caso de calamidad del conductor. De acuerdo con los encuestados en caso de calamidad su primera opción es acudir a algún amigo, sin embargo el 34% confirma la pérdida del producido.

Grafica 5. En caso de calamidad quien maneja su vehículo



Fuente Autoras

Variable 6: Disponibilidad de adquirir servicio de administración. El 30% de los propietarios coincidieron en que estarían dispuestos a contratar el servicio de administración de taxis, correspondiente a 44 vehículos, de los cuales el 79% prefiere recibir un ingreso fijo que incluya deducciones de mantenimiento y administración.

Grafica 6. Ingreso Fijo



Fuente Autoras

3.1.3. Proyección de la demanda

En la encuesta realizada a los propietarios de vehículos se determinó preguntar la cantidad de carros que tenían en su propiedad, a fin de estimar el comportamiento del mercado objetivo frente a esta variable, en la siguiente tabla se consolidan los resultados.

Tabla 3. Cantidad de vehículos por Propietarios

CANTIDAD DE VEHÍCULOS POR PROPIETARIO	TOTAL	FRECUENCIA RELATIVA
1	28	60%
2	6	13%
3	9	19%
4	2	4%
6	1	2%
10	1	2%

Con lo anterior se presume que la mayor concentración, está en propietarios con un único vehículo.

Teniendo como referencia este resultado, se identificó el mercado objetivo para este proyecto, partiendo del análisis de la cantidad de propietarios que manifestaron su interés en que un tercero administre su vehículo versus la cantidad de carros bajo su propiedad y su participación estimada, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 4: Mercado Objetivo

CANTIDAD DE VEHÍCULOS POR PROPIETARIO	INTENSIÓN DE ADQUIRIR EL SERVICIO		TOTAL	PORCIÓN DEL MERCADO	% CUPOS DISPUESTOS A INVERTIR	MERCADO OBJETIVO
	SI	NO				
1	3	25	28	60%	11%	460
2	3	3	6	13%	50%	460
3	5	4	9	19%	56%	767
4	1	1	2	4%	50%	153
6	1		1	2%	100%	153
10	1		1	2%	100%	153

Partiendo del desconocimiento de la distribución del número de cupos en propiedad de una misma persona, se estableció que el mercado objetivo corresponde a 1.686 vehículos, teniendo en cuenta que la idea de negocio se torna atractiva, únicamente para aquellos propietarios que poseen más de un vehículo. Se estima que con las estrategias de mercado se logrará captar en el horizonte del proyecto el 25% de este mercado, correspondiente a 429 taxis. Ese porcentaje debe establecerse como meta de la empresa y se propone que este valor se incluya en el direccionamiento estratégico.

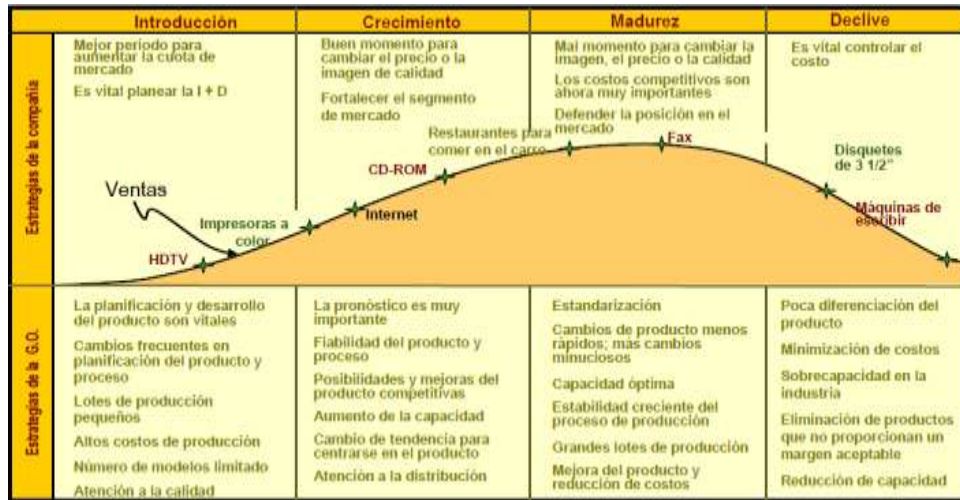
Para determinar el comportamiento de la demanda anualmente, es importante traer a colación el ciclo de vida de los productos, el cual está dividido en cuatro etapas³² y que para el presente proyecto, las primeras tres estarán dadas por cada año de operación de la empresa:

- **Etapas de introducción:** Es el momento en el que el producto se introduce en el mercado. El volumen de ventas es bajo, dado que aún no es conocido en el mercado. Los costes son muy altos y los beneficios inapreciables. En esta etapa es muy importante invertir en promocionar el producto.
- **Etapas de crecimiento:** En esta etapa aumentan las ventas, al aumentar el interés del cliente. Los beneficios empiezan a crecer y el producto necesita considerable apoyo para mantenerse.
- **Etapas de madurez:** El crecimiento de las ventas se ralentiza y estabiliza en el mercado. El producto está asentado y consolidado en el mercado y los beneficios son altos.

³²E-conomic contabilidad en línea. Definición de ciclo de vida del producto. <http://www.economic.es/programa/glosario/definicion-cvp>. [Consultado:12 octubre de 2013]

- **Etapa de declive:** Las ventas comienzan a decrecer significativamente y el producto se prepara.

Figura 2. Pronóstico de la demanda de tipo cualitativo



Fuente: Estimación de la demanda, pronósticos. Universidad Simón Bolívar. <http://prof.usb.ve/nbaquero/Pronosticos.pdf>. [Consultado el 28 de julio de 2013].

Teniendo en cuenta el análisis anterior, se realiza un pronóstico de la demanda de tipo cualitativo, basado en las estimaciones y opiniones dadas por los encuestados y el ciclo de vida del producto.

Tabla 5. Comportamiento de la Demanda

	Cantidad Carros	Penetración de mercado
Primer año	107	25%
Segundo año	215	50%
Tercer año	322	75%
Cuarto año	386	90%
Quinto año	429	100%

Fuente: Autoras.

Tal como se evidencia en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se estima un crecimiento para el segundo año del 101%, como respuesta a las estrategias de mercado propuestas, así como el reconocimiento por la satisfacción de nuestros clientes.

Tabla 6. Captación de Mercado Mensual

MES/AÑO	2014	2015	2016	2017	2018
Enero	22	113	223	327	390
Febrero	29	122	232	333	394
Marzo	36	131	241	339	398
Abril	43	140	250	345	402
Mayo	51	149	259	351	406
Junio	59	158	268	356	410
Julio	67	167	277	361	414
Agosto	75	176	286	366	417
Septiembre	83	186	295	371	420
Octubre	91	196	304	376	423
Noviembre	99	206	313	381	426
Diciembre	107	215	322	386	429

Fuente: Autoras.

Para finalizar se presentan las conclusiones del estudio de mercado:

- Los cupos en Bucaramanga y su área Metropolitana están centrados en propietarios de un único vehículo, para los cuales el negocio de administración de taxis no es muy llamativo, resultado que es coherente teniendo en cuenta que en su mayoría son conducidos y administrados por ellos mismos.

3.2 FASE 2: CARACTERIZACIÓN DE LOS CONDUCTORES DE VEHÍCULOS

3.2.1. Caracterización de la población de conductores de Taxi.

Para describir la población objeto de este proyecto, es necesario definir inicialmente el concepto taxi, el cual, se describe como un vehículo legalmente reconocido por la autoridad competente para la prestación de un servicio público de transporte terrestre de pasajeros dentro de una localidad, de manera rápida,

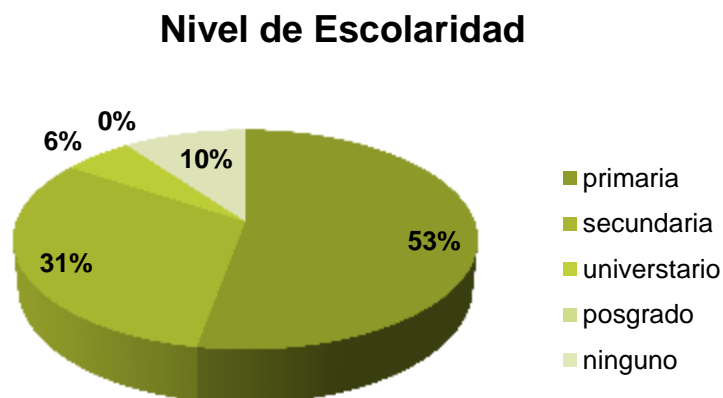
cómoda y directa. El costo del servicio depende de la tarifa establecida según la distancia recorrida.

En Colombia el color que identifica este tipo de vehículos es el amarillo, y además portan una placa de color blanco con letras negras, las cuales adicionalmente se pintan en las puertas delanteras y el techo del vehículo.

Los taxistas son aquellas personas que conducen este tipo de vehículos y se dedican a este oficio como fuente fundamental de subsistencia.

Algunas variables que pueden ayudar a orientar mejor el análisis de las necesidades y condiciones actuales de los taxistas en nuestra región, se recogen a través de la siguiente información recogida en la encuesta EN1 CT (anexo A):

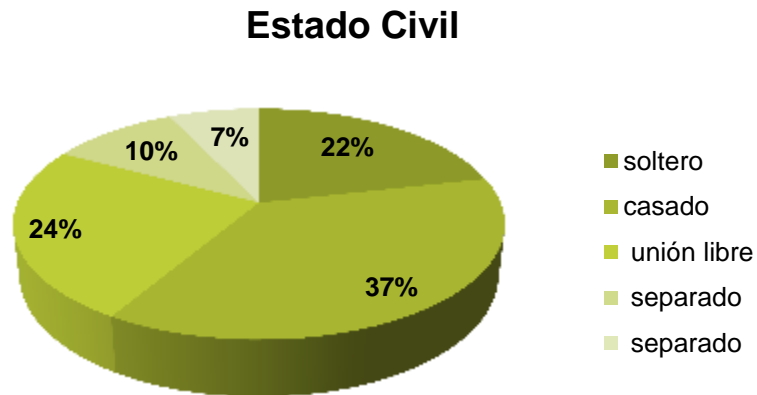
Grafica 7. Nivel de escolaridad



Fuente: Autoras

Según la Encuesta EN1- CT (Anexo A), aplicada a un total de 70 conductores de taxi, el 31% de los encuestados en la ciudad de Bucaramanga y el área metropolitana cuentan con estudios de secundaria, es decir, el 63% realizó como máximo estudios de educación primaria.

Grafica 8. Estado Civil



Fuente: Autoras

De igual manera, el 37% de la población total encuestada, es casada y el 24% convive con sus parejas en unión libre.

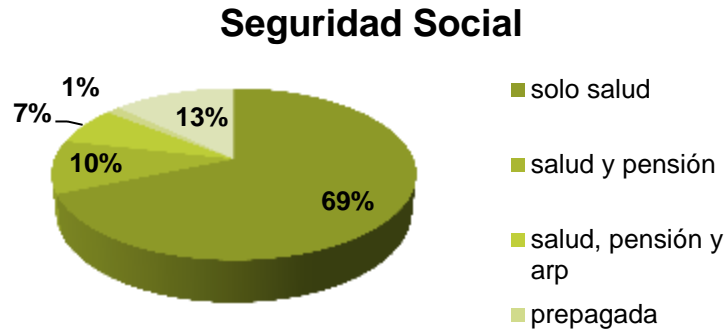
Grafica 9. Tenencia de vivienda



Fuente Autoras

Así mismo, el 64% de la población habita en lugares arrendados.

Grafica 10. Seguridad Social



Fuente Autoras

Finalmente es importante para este estudio, precisar que solo el 69% de la población se encuentra afiliada a un sistema de salud y tan sólo el 10% es cotizante del sistema de pensión.

En términos generales, los taxistas de la región manejan turnos de 12 horas, produciendo una tarifa de \$50.000 pesos Col., la cual debe ser entregada al propietario o administrador del vehículo, adicionalmente cada conductor, debe asumir la gasolina y el lavado diario.

Las estrategias de trabajo varían desde las llamadas a través de un radio teléfono conectado a un Contact Center ofrecido por algunas empresas que actúan como centrales de servicio, la ubicación en puntos estratégicos de la ciudad como terminal de Transportes y Aeropuerto y otros conocidos como “Mosquitos” que se encargan de recorrer las calles en búsqueda de pasajeros.

3.2.2 Situación actual de los taxistas en Colombia

Los Taxistas en Colombia son un gremio fuertemente consolidado, se encuentran organizados por líderes locales que los representan y se configuran como trabajadores independientes que continúan proponiendo reconocimientos y aportes de la ley nacional.

Aunque existen diversas modalidades, constituyen una base importante de personas de todos los niveles educativos sociales, que han encontrado en sus vehículos de servicio público, una alternativa rentable de negocio, aún a pesar de los diversos factores que los aquejan.

Uno de ellos es la informalidad que hace que muy pocos puedan acceder a servicios médicos de calidad y por supuesto tampoco a una pensión que dignifique su vejez y el bienestar de sus familias.

Sin embargo, el principal enemigo de este gremio del país, ha sido la piratería, que es un fenómeno que se da en todo el territorio nacional y se vale de otros medios de transporte como motos, bicicletas y otros vehículos particulares para el transporte de pasajeros.

En Bucaramanga y su área metropolitana se calcula un promedio entre 300 y 400 vehículos amarillos que no están autorizados y sin un cupo se dedican al transporte público de pasajeros de manera ilegal³³.

En este sentido, la exigencia al Presidente de la República, al Ministerio del Trabajo y a la Superintendencia del Transporte es un control efectivo del transporte ilegal que actúa, en muchos casos, en complicidad con las autoridades. Esta medida es la única garantía de los afiliados de conseguir su productividad diaria.

Actualmente existe la Ley 336, de 1996 en materia de afiliación al sistema de seguridad social en salud, sistema pensional y de riesgos profesionales, por la cual se adopta el estatuto nacional de transporte y en su artículo 35, se crea la Dirección General de Seguridad, quien debe desarrollar programas de medicina

³³ GUERRERO, Carmelo. Líder y representante del gremio de Taxistas en Bucaramanga, Colombia. Entrevista semiestructurada. Bucaramanga. 13 julio de 2013.

preventiva y ejecutar programas de capacitación y estudios sobre tales materias. Adicionalmente, “Las empresas de transporte deberán desarrollar a través del Instituto de Seguros Sociales o de las EPS autorizadas, los programas de medicina preventiva establecidos por el Ministerio de Transporte, con el objeto de garantizar la idoneidad mental y física de los operadores de los equipos prestatarios del servicio”.³⁴

Otro aspecto fundamental es la seguridad, puesto que en los últimos años se han incrementado los robos, atracos y asesinatos a las personas que se dedican a este oficio.

3.3 FASE 3: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

De acuerdo con la investigación de mercados, el servicio especializado de administración de taxis (SEAT) actualmente es prestado principalmente en las ciudades de Bogotá y Cali³⁵, sin embargo en la ciudad de Bucaramanga aunque no existe una empresa que se dedique exclusivamente a satisfacer la necesidad de administración total del vehículo, se observa que, concesionarios de ventas de taxis como Taxi autos, prestan un servicio extendido como parte de su estrategia de venta de vehículos, la cual consiste en:

Administración mensual del taxi adquirido por el cliente, cuyo alcance está centrado en dos servicios; el primero relacionado con un servicio profesional, el cual es prestado al inversionista que tiene como actividad económica el transporte público; este servicio incluye asesoría jurídica y financiera, asesoría de tránsito, soporte mecánico y asesoría en general para la administración del vehículo. El segundo servicio está dirigido a todas las personas que no cuentan con

³⁴ Ley 336 de 1996. Diciembre 20 <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=346>.

³⁵ Propietarios. Administración de vehículos. <http://www.administraciontaxi.com/propietarios.htm> [Consulta: 21 septiembre de 2013].

experiencia en el negocio del transporte público a quienes se les ofrece la administración integral del vehículo³⁶.

3.3.1 Metodología Implementada

A través de la utilización de la técnica Mystery Shopper o comprador misterioso, se busca identificar las características del servicio ofrecido, precisando variables como precio y alcance del negocio, por medio de un ejercicio de investigación de la competencia.

Aunque normalmente la técnica se usa para evaluar y medir la atención al cliente, en esta investigación, las autoras del proyecto actúan como clientes para recoger información relevante de otras empresas existentes.

Mystery shopper técnica mediante la cual un cliente o visitador misterioso solicita información sobre los beneficios y características de los productos la competencia. Entre las ventajas de la aplicación de esta técnica se obtiene:

- Conocer de primera mano las impresiones de su cliente.
- Identificar oportunidades de marketing, ya que permite potenciar los canales de venta de los productos.
- Evaluar la eficacia de los planes o programas de formación del personal.
- Realizar el seguimiento de campañas y promociones.
- Detectar puntos fuertes y débiles de un negocio.
- Homogeneizar la imagen de marca, especialmente en franquicias.
- Conocer el nivel de servicio de la competencia.
- Aumentar la satisfacción y conocimiento de las necesidades de los clientes y, de este modo, reducir las quejas y reclamaciones.³⁷

³⁶Taxi autos Hipercentro. <http://taxiautos.com/portafolio-de-servicios/administracion-de-su-inversion> [Consulta: 21 septiembre de 2013].

³⁷<http://www.buzonarte.com/mystery.html>[Consulta: jueves, 10 de Octubre de 2013]

3.3.2 Resultados Obtenidos

Para la implementación de la metodología mencionada, se identificaron tres empresas ubicada en dos ciudades capitales, las cuales cuentan con experiencia y confiabilidad en el sector.

- Taximo, empresa legalmente constituida y ubicada en la ciudad de Bogotá, respaldada por Polymath Ventures compañía Estadounidense.
- Admitaxi empresa ubicada en la ciudad de Medellín con seis años de experiencia en el mercado de administración de servicio público de transporte.
- QAP Administración taxis, empresa ubicada en la ciudad de Bogotá con dos años de experiencia.

Una vez validadas las propuestas ofrecidas por cada una de las empresas se identificaron las siguientes características en cuanto al servicio de administración y el precio:

- **Propuesta variable:** Servicio que le otorga al propietario del vehículo un ingreso, que depende de los días laborados en el mes, los mantenimientos realizados, el rodamiento, así como el valor de administración, propuesta que genera volatilidad, incertidumbre y menos ingresos.
- **Propuesta Fija:** Propone servicio a cinco años, a través de relación contractual formal con el inversionista, que involucra un ingreso fijo de utilidad mensual durante el tiempo de permanencia pactado, inicia con un ingreso de \$2.000.000 el cual se ve disminuido anualmente, hasta llegar a \$1.000.000 en el cuarto año, teniendo en cuenta el desgaste del vehículo. No se otorga un

valor fijo puesto que el ingreso mensual disminuye con los años y adicional los seguros no están incluidos en la propuesta.³⁸

Respecto a la metodología implementada en la contratación de conductores, dos de las tres empresas confirmaron que esta se realiza por turnos, es decir no corresponde a una contratación laboral directa, sin embargo una de ellas³⁹ cuenta con un proceso de contratación de conductores enfocado en la formalidad del trabajo siendo esta la base para obtener un servicio diferenciador.

3.4 SEGMENTO DE CLIENTES

Teniendo en cuenta el análisis de las variables antes descritas, así como la información otorgada por los representantes del sector y el estudio de benchmarking realizado, se determinaron los siguientes dos segmentos:

- Personas nacionales o ubicadas en el exterior, propietarias de taxis amarillos, cuyo modelo sea mínimo 2010⁴⁰, o que tengan deseos de invertir en el negocio de transporte público tipo taxi para la ciudad de Bucaramanga y su área Metropolitana, y pretendan tercerizar la administración de sus activos.
- Conductores de Taxis: Personal que preste el servicio por turnos de conducción, quienes serán clientes potenciales para Administer Car SAS en el evento que quieran adquirir vehículo propio.

³⁸ Datos se obtienen de propuesta escritas enviadas por las tres empresas descritas anteriormente.

³⁹ Presentación taximo.pdf. <http://taximo.co/conductores>. [Consultado el 23 de julio de 2013].

⁴⁰ Se determina este modelo teniendo en cuenta que el servicio a ofrecer se encargará de la administración total del vehículo es decir incluirá mantenimiento y reparaciones y garantizara un ingreso fijo al propietario

3.5 PORTAFOLIO DE SERVICIO

La evolución del negocio de los taxis en Colombia ha suscitado una nueva alternativa de inversión y gran rentabilidad. Administer Car nace de la necesidad que tienen los propietarios de vehículos de taxis para asegurar y garantizar la rentabilidad de su inversión así como de un objetivo social que busca impulsar el desarrollo y mejorar las condiciones de contratación de los conductores de taxi.

Con base en los problemas identificados, así como en las necesidades manifestadas y los productos ofrecidos en otras ciudades de Colombia, se plantea la siguiente propuesta: Otorgar un ingreso fijo 100% sin deducciones, que no varía en el tiempo, el cual incluye:

- Cancelación de tarifas en días de no uso,
- Cancelación de mantenimiento tanto menores y mayores⁴¹,
- Cubrimiento de accidentes,
- Informe mensual de mantenimiento que contiene detalle de repuestos,
- Garantía de que el vehículo se encuentra en manos de conductores capacitados.
- Trámites ante la Dirección de Tránsito o la entidad competente ante cualquier eventualidad.

Lo que se busca es ofrecer un servicio que genere mayores ingresos a los propietarios, con transparencia en los servicios prestados otorgando un excelente mantenimiento al vehículo.

El valor mensual a otorgar al inicio de operaciones será de \$1.500.000, este valor corresponderá al neto a pagar dado que no se realizarán ningún tipo de descuentos, es decir una cuota mensual de \$57.692 pesos por día con todo incluido.⁴²

⁴¹ Arreglos mayores: Motor, Caja

⁴² Estos valores se estipulan a la fecha de presentación de este proyecto y están sujetos a modificaciones.

3.5.1 Vinculación de Clientes

El proceso para el inicio de la prestación del servicio estará dividido en tres pasos:

- **Actividad de Peritaje:** Inicialmente se realizará diagnóstico del automóvil por parte del Coordinador de Operaciones, quien verificará las condiciones generales del vehículo. Con este análisis se contribuye a mitigar el riesgo de celebrar la prestación del servicio para administrar vehículos que requieran mantenimientos mayores.
- **Acordar Ajustes Mecánicos:** Una vez se finalice el peritaje, se establecerán posibles mantenimientos preventivos a realizar, los cuales quedarán estipulados para su ejecución de acuerdo con su criticidad, los ajustes mecánicos detectados deberán ser menores, en caso de detectarse fallas graves al vehículo, se establecerá una propuesta de menor cuantía.
- **Firma de Contrato y Poderes:** Para la prestación del servicio se celebrará contrato y firma de poderes, cuyo objetivo primordial será disminuir la intervención del propietario, el tipo de contrato a utilizar será contrato de cuentas compartidas, que corresponde a una alternativa contractual para empresas de riesgo compartido, definido por el Código del Comercio en su artículo 507 como:

“La participación es un contrato por el cual dos o más personas que tienen la calidad de comerciantes toman interés en una o varias operaciones mercantiles determinadas, que deberá ejecutar uno de ellos en su solo nombre y bajo su crédito personal, con cargo de rendir cuenta y dividir con sus partícipes las ganancias o pérdidas en la proporción convenida”.

Es decir corresponde a una alianza en la cual el propietario aporta el carro y Administer Car SAS la operación. Por esta razón encontrará una “división de utilidades” respecto al producido del vehículo. Esta es únicamente la formalidad para poder hacer el pago fijo mensual.

3.6 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Teniendo en cuenta que el servicio a ofrecer, corresponde a una idea de negocio nueva en la ciudad, es importante implementar estrategias de publicidad acorde con el perfil de los clientes identificados, para lo cual se estableció la realización de las siguientes estrategias de posicionamiento:

3.6.1 Estrategias de posicionamiento

Diferenciación: Permite identificarse de otras empresas ofreciendo ventajas a los clientes sobre el resto de empresas dedicadas al mismo negocio.

Se desarrolla a través de la implementación de las siguientes acciones:

- Creación de calcomanía con un símbolo representativo de Administer Car de tal manera que permita a los usuarios identificar el taxi como el prestador de un excelente servicio, atención y sobre todo seguro.

Figura 3. Calcomanía representativa Administer Car.



- Vinculación de personal en cualquier área requerida o contratación de conductores: con perspectiva de equidad de género, poblaciones en situación de vulnerabilidad, discapacidad, cabezas de familia y minorías étnicas.

Promoción y divulgación: Se desarrolla a partir de acciones específicas en dos frentes:

- ATL : Publicidad en medios masivos de comunicación regional como TRO, Vanguardia Liberal y radio en las emisoras AM, Dueños del balón Cadena Básica y FM Tropicana y Olímpica Stereo.
- BTL: Toma con personal Adminster Car, de lugares de afluencia masiva de taxis como el Hospital Ramón González Valencia, Terminal de Transportes, Aeropuerto, entre otros.

3.6.2 Penetración o apertura del mercado

Pretende cubrir el mercado natural, quienes serán los primeros clientes de Administer Car.

- Bonificaremos con una comisión de \$100.000 pesos a los propietarios que vinculen un nuevo cliente, el equipo de Administer Car generará reuniones de acompañamiento y presentación a todos referidos en las instalaciones de la empresa.

4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La construcción del direccionamiento estratégico de este proyecto, se construyó con base en una experiencia académica orientada por el docente Alfonso Osorio Russi.⁴³

Partiendo del objetivo de la organización, se desarrolló el presente planteamiento estratégico, con el cual se busca garantizar mediante el desarrollo de las diferentes estrategias el cumplimiento de los indicadores de efectividad de Administer Car SAS, es decir el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos razonables.

4.1.1 Filosofía Organizacional.

Identifica "la forma de ser" de una empresa y en este caso define quién es y en qué cree la organización, cuál es la razón de ser y la forma en que nos vemos en el futuro. Al respecto consideramos los siguientes valores:

- **Cooperación entre los Miembros:** Somos un solo equipo comprometido con nuestro bienestar y el de nuestros compañeros.
- **Responsabilidad:** Estamos comprometidos con nuestros clientes, ofreciendo servicios rentables. El compromiso con nuestros empleados garantizando condicionales laborales dignas. Y con la sociedad el aporte a la seguridad del servicio a través de nuestro modelo de negocio.
- **Confianza:** Generamos credibilidad y manejamos responsablemente su inversión.

⁴³ OSORIO, Russi Alfonso. Planeación Estratégica y Prospectiva. Evaluación y Gerencia de Proyectos. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Universidad Industrial de Santander. 2012

Así mismo hace parte de nuestra filosofía organizacional, los siguientes lineamientos estratégicos, identificados como aquellos elementos que ayudan a desarrollar las ideas respecto a dónde queremos llegar, cuál es nuestro fin y el compromiso que tiene Administer Car SAS con el servicio que ofrecerá.

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Desarrollo y participación de los trabajadores
- Administración de Riesgo
- Mejora continua de los procesos

4.1.2 Misión

En la Sociedad Administer Car SAS, administramos su inversión con seguridad y responsabilidad.

4.1.3 Visión de Administer Car SAS

Ser considerada en el 2018 como el mejor lugar para invertir y trabajar. Reconocida como una empresa líder en la administración de automotores tipo taxi, por la confiabilidad e innovación a través de nuestro modelo de negocio. Que rentabiliza la inversión de propietarios de taxis y que cuenta con el equipo humano y tecnológico más capacitado del país en el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Individual de Pasajeros en Vehículos Taxi.

4.1.4 Oferta de Valor

Cuidamos la inversión de nuestros clientes ya que proveemos a través de alianzas un equipo técnico mecánico competente y confiable para garantizar el mantenimiento mecánico requerido, así como el personal de conducción idóneo que permiten conservar los vehículos en buen estado, manteniendo al inversionista informado de toda eventualidad a través de nuestra plataforma tecnológica. Nos comprometemos con todos los trámites legales del vehículo

tales como el impuesto de rodamiento, certificado de gases, seguros, revisión técnico mecánica, tarjeta de operación, etc. Con la debida asesoría jurídica ante la secretaria de movilidad, el SIM y la Fiscalía en caso de accidentes de tránsito. Contamos con personal calificado para el buen desempeño del vehículo.

4.1.5 Objetivos Estratégicos

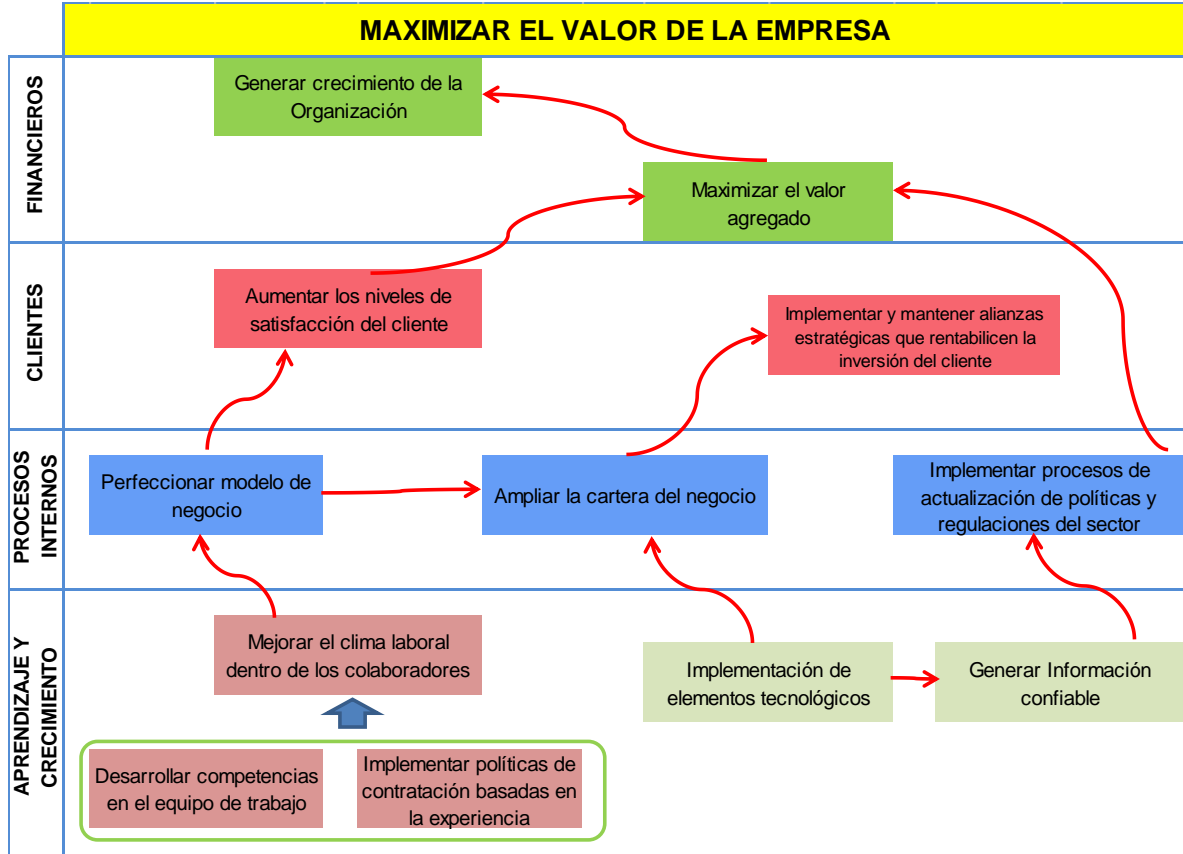
Tabla 7. Objetivos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS PARA CADA UNA DE LAS DIMENSIONES ESTRATEGICAS Y CLASIFICACIÓN EN PRINCIPALES Y SECUNDARIOS			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRINCIPAL	SECUNDARIO	PERSPECTIVA
Aumentar la rentabilidad sobre el servicio prestado		X	Financiera
Generar crecimiento de la Organización	x		Financiera
Maximizar el valor agregado	x		Financiera
Mantener los costos administrativos		X	Financiera
Mejorar la calidad del servicio		X	Cliente
Aumentar los niveles de satisfacción del cliente	x		Cliente
Generar recordación de la marca		X	Cliente
Implementar y mantener alianzas estratégicas que rentabilicen la inversión del cliente	x		Cliente
Ampliar la cartera del negocio	x		Procesos
Implementar procesos de actualización de políticas y regulaciones del sector	x		Procesos
Mantener certificaciones sistemas de gestión		X	Procesos
Desarrollar competencias en el equipo de trabajo	x		Talento Humano
Implementar políticas de contratación basadas en la experiencia	x		Talento Humano
Mejorar el clima laboral dentro de los colaboradores	x		Talento Humano
Implementación de elementos tecnológicos	x		Información Tics
Mantener y actualizar base de datos clientes y conductores		X	Información Tics
Generar Información confiable	x		Información Tics

Fuente: Autoras

4.1.6 Mapa Estratégico

Figura 4. Mapa estratégico



Fuente: Autoras

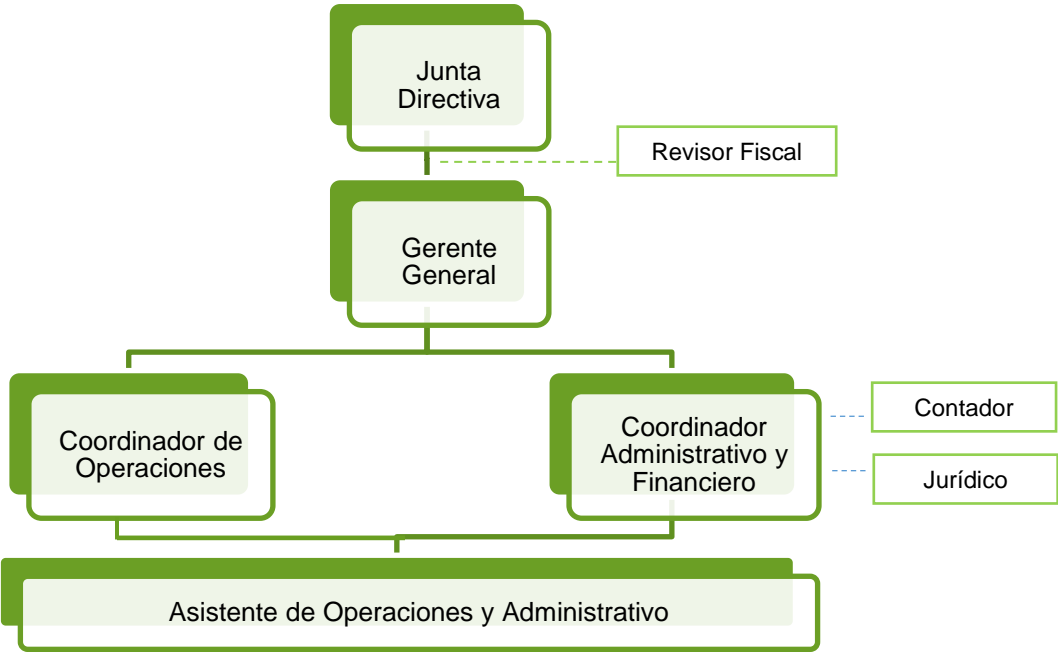
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Administer Car SAS contará con un junta directiva la cual estará compuesta por sus socios, quienes tienen una perspectiva estratégica y amplia del negocio. Este grupo estará apoyado en un revisor fiscal quien dará fe de que las operaciones que se celebren por cuenta de la sociedad se ajustan a las prescripciones de los estatutos y de la junta directiva. En su parte, la gerencia tendrá a cargo la responsabilidad general del manejo de la organización, quien contará con un equipo de apoyo directo tal como se describe más adelante.

En cuanto a la política de contratación, para el desarrollo del objeto social de la organización se contempla la vinculación del recurso humano requerido de acuerdo a los procesos y al organigrama expuesto a continuación, el cual divide al inicio de la empresa un solo funcionario por cargo creado. La relación contractual está regida por contrato laboral, excepto para el contador, revisor fiscal y asesor jurídico quienes serán contratados por outsourcing mediante contrato de prestación de servicios. En cuanto a los conductores se contempla en el estudio financiero el impacto que genera sobre la rentabilidad del negocio el mecanismo de contratación.

4.2.1 Organigrama

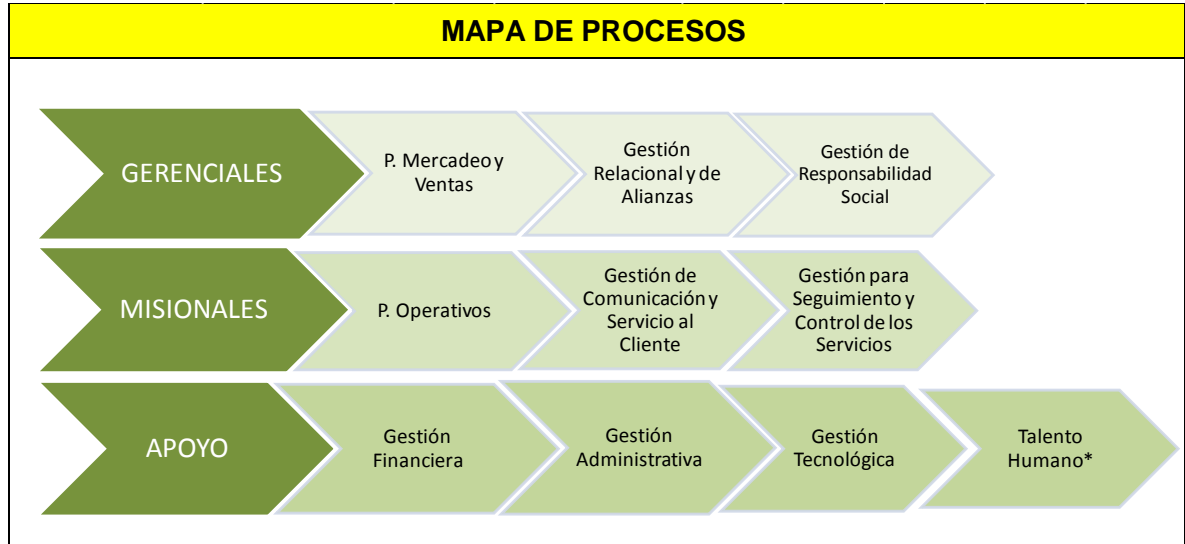
Figura 5. Organigrama



Fuente: Autoras

4.2.2 Mapa de Procesos

Figura 6. Mapa de Procesos



Fuente: Autoras

4.2.2.1 Proceso de Mercadeo y Ventas Ejercerá las actividades de Plan de Comunicación, Plan de Mercadeo y Ventas e Imagen Institucional. Se encargará de las alianzas institucionales con aseguradoras, talleres mecánicos y de embellecimiento automotriz. Manejará estrategias de fidelización, y servicio al cliente. Así mismo estará a su cargo la gestión del modelo de RSE de Administer Car SAS.

4.2.2.2 Proceso de Operaciones: Conformado por un coordinador de operaciones como el front office para la atención y asesoría a clientes y proveedores. Será el área encargada de la prestación del servicio en cuanto al control de los turnos por vehículo, la asignación de conductor, cobro de la tarifa por taxi, pago a los clientes, seguimiento a los servicios técnicos, administración de la información y manejo de sistemas de información.

Para la prestación del servicio Administer Car SAS deberá adquirir software, que permita el manejo, control, gestión, logística, mantenimiento y contabilidad de los taxis. Y que de manera virtual permita a los propietarios tener conocimiento de la gestión con sus vehículos.

Esta herramienta virtual deberá permitir realizar seguimiento y control sobre los siguientes aspectos:

- Información de propietarios y conductores, manteniendo actualizado los datos contacto, identificación y ubicación. Que permita generar informe de todos los vehículos que le pertenecen. En el caso de los vehículos, la información relacionada con identificación del vehículo.
- Registro de caja; ingresos generados por cada vehículo, así como las salidas generadas por mantenimientos y otros conceptos.
- Control y seguimiento de mantenimientos: Preventivo y correctivo mediante fichas de entrada a taller, la cual contiene datos de identificación de vehículo, mano de obra realizada, repuestos, número de recibo o factura relacionada al mantenimiento. Esta ficha debe permitir que el sistema pueda generar informe de todas las reparaciones y mantenimiento preventivo del vehículo en cualquier periodo solicitado en el programa.

En cuanto al mantenimiento preventivo se contempla, el informe de cambio de aceite registrando fecha del cambio de aceite que permita generar alarma para futuro cambio de acuerdo al kilometraje del vehículo. Igualmente debe contener los informes de frenos, suspensión, amortiguadores y llantas que permita mirar el kilometraje futuro del mantenimiento en esas áreas.

- Vencimiento de documentación para mantener al día el SOAT, técnico mecánico, gases, seguros contra todo riesgo y pólizas de responsabilidad civil.

4.2.2.3 Proceso Administrativo y Financiero: Estará a cargo del servicio Back Office. Con un coordinador administrativo y financiero quien tiene a cargo los procesos relacionados con recurso humano, contabilidad, tesorería y finanzas de la empresa (Programa de Ahorro). Estará apoyado por un asistente de área quien ejecuta operaciones contable, manejo de proveedores y en general actividades administrativas y de operaciones. Contará con la asesoría de un contador público el cual será contratado por servicio outsourcing, así como con un abogado asesor en temas legales, tributarios y de contratación.

En el evento que el estudio genere viabilidad para el manejo de conductores por nómina, esta área estará encargada de la creación de los perfiles del cargo junto con la formación de este personal para la correcta prestación del servicio.

4.3 MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

4.3.1 Enfoques y Modelos de Responsabilidad Social

Para empezar a hablar de enfoques utilizados y modelos propuestos e implementados por las organizaciones en materia de RSE, se recogen los principales aportes de los referentes existentes como lo son normas, pactos, manuales y reportes en la siguiente recopilación:

Figura 7. Jennifer Luna Viveros – Jennifer Maigual M

MODELOS	MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA PYMES	GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)	ISO 26000	LIBROVERDE	PACTO GLOBAL
DIMENSIONES	Valores y Coherencia	Económica	Gobierno de la Organización Prácticas operativas justas	Adaptación al cambio.	-
	Publico Interno	Práctica laboral y trabajo decente.	Prácticas laborales	Gestión de recursos humanos. Salud y seguridad en el trabajo.	Ámbito laboral
	Relación con proveedores	Responsabilidad del producto.	Temas de Consumidores	Socios comerciales, proveedores y consumidores.	-
	Relación con consumidores				
	Medio ambiente	Dimensión ambiental.	Medio Ambiente	Gestión del Impacto ambiental y de los recursos ambientales. Problemas ecológicos mundiales	Cuidado del medio ambiente
	Relación con la comunidad.	Sociedad	Involucramiento de la comunidad y desarrollo de la sociedad.	Comunidades locales.	-
	-	Derechos Humanos	Derechos Humanos.	Derechos Humanos.	Derechos Humanos.

Fuente: LUNA, Viveros Jenifer; MAIGUAL, M. Jennifer. TENDENCIAS Revista

Dentro de los diferentes enfoques que pueden desarrollarse en la implementación de modelos de RSE, históricamente se ha visibilizado aquel que busca incrementar la rentabilidad de la organización basándose en ciertas acciones sociales, usadas como instrumentos en un proceso estratégico. En este caso encontramos acciones filantrópicas y asistencialistas orientadas a un segmento de la población sin que exista un proceso consciente de transformación social, este tipo de enfoque se conoce como instrumental.

En el ámbito político se desarrolla un enfoque basado en el poder que ejerce la organización dentro de la sociedad o comunidad, debido al papel que juega en el desarrollo económico de la región, pero sin que exista mayor rigurosidad en otros factores importantes como el medio ambiente y otros.

En cuanto al enfoque Ético, los diversos cuestionamientos han llevado a las organizaciones a dilemas que ponen en juego el bienestar individual sobre el bienestar colectivo en donde finalmente se desatacan algunas acciones aisladas que pretenden hacer brillar sentidos de responsabilidad social con las comunidades sin pensar en procesos de impacto consciente.

Enfoque integrador: Finalmente, se hace relevante mencionar un enfoque que logre integrar diversos criterios que van desde lo legal, hasta lo ético y lo moral, sin desconocer el ecosistema y por supuesto cada nivel de la organización.

Todos los enfoques mencionados anteriormente se articulan de una u otra manera a los diferentes niveles o dimensiones de cada organización.

- **Valores y Gobernanza:** Incorpora los principios de la RSE en todos los aspectos de la organización en un proceso de adentro hacia afuera, partiendo desde la filosofía y vida empresarial hasta la interacción con cada nivel de la sociedad en general.
- **Recurso Humano:** Busca la generación permanente de bienestar integral a los trabajadores directos e indirectos de la organización, mejorando sus vidas y las de sus familias. En este sentido, se requiere un compromiso serio de todos los procesos que desarrolla la organización.
- **Clientes y proveedores:** Promoviendo relaciones basadas en el respeto, la claridad y la transparencia, de tal manera, que se generen impactos positivos en las partes involucradas dentro de cada accionar.
- **Medio Ambiente:** Pretende desarrollar procesos plenamente conscientes del entorno, promoviendo siempre su cuidado, protección y preservación.

- Sociedad y compromiso social: Gestiona estrategias y procesos planeados para mejorar las condiciones de vida de la comunidad en todos los aspectos posibles.

El Enfoque Sistémico: Este enfoque, se desarrolla a partir de un análisis inter, multi y transdisciplinario que ayudará a analizar a la empresa de manera integral permitiendo identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias. Asimismo, viendo a la organización como un “ente integrado, conformada por partes que se interrelacionan entre sí a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado”⁴⁴, generando la posibilidad de integrar procesos integrales, es decir a nivel humano, de recursos y procesos, en términos viables en el tiempo.

Modelo integral de RSE: Para responder a los retos que enfrenta la organización en el desarrollo de sus actividades, se ha creado un modelo de Responsabilidad Social Empresarial que se sustente desde un enfoque sistémico a diferencia de los modelos tradicionales de la gestión organizacional que apuntan a ser competitiva una organización pero no abordan de forma profunda las cuestiones éticas y sostenibles que le circunscriben, así mismo, los enfoques o modelos creados para tratar los asuntos éticos y sostenibles de la organización con su medio no integran en sus esquemas la parte de gestión del negocio. Así pues, se han gestado tres Dimensiones que abordan estas responsabilidades, obteniendo a la dimensión Bioética que atiende los dilemas morales bajo los cuales se navega en la gestión del negocio.

⁴⁴ MODELO-RESPONSABILIDAD-SOCIAL.pdf. Instituto Andino de Sistemas, 2007. Tomado de: <http://tendencias.udenar.edu.co/contenidos/vol13>. [Consultado: lunes, 14 de octubre de 2013]

La dimensión Eco-optimización que se ocupa de la mejora incesante y continua de todos los procesos y prácticas entre la organización y su ecosistema. Y por último la dimensión Eco-desarrollo, que promueve prácticas que apunten en específico hacia la propensión de bienestar y sustentabilidad del ecosistema donde se encuentra inserta la organización.

Estas tres dimensiones se hacen transversales a seis Componentes de Gestión Organizacional, los cuales son: Organizacional, Sistema de Información, Financiero y Contable, Talento Humano, Mercadeo y Productos & Servicios, que se definen como puntos críticos de acción que condicionan y dinamizan la competitividad de la empresa, así como su interacción con la sociedad.

4.3.2 Modelo de Responsabilidad Social Empresarial de Administer Car SAS.

“De adentro hacia afuera”. Queremos generar un impacto socialmente visible y positivo a nuestra comunidad y trascender el modelo tradicional de la empresa colombiana de generar valor económico, para además generar valor social de tal manera que puedan ser directamente proporcionales y complementarse el uno al otro sin necesidad de exclusión.

Incorporamos una visión estratégica, centrada en la RSE como estrategia empresarial superando la filantropía o el utilitarismo en el que las empresas realizan aportes sociales en donde el impacto esperado se verá reflejado en los movimientos contables de la organización.

No se tratan de acciones desarticuladas que pretenden uno u otro fin, sino una política total que abarca todas las instancias y a todas las personas que hacen parte de la organización. “El bienestar laboral es un proceso permanente orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del trabajador, sus familias y la comunidad en general. Elevar los niveles

de satisfacción de las necesidades de capacitación, y formación, con el fin de mejorar sus niveles de vida y obtener mayor eficacia de sus labores” .⁴⁵

En esta medida, el modelo de Responsabilidad Social se estructura de la siguiente manera:

RSE interna: Apunta a favorecer el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, garantizando óptimas condiciones de trabajo tanto físicas como contractuales. Se establece una relación ética y responsable entre todos los miembros de la organización, reconociendo y velando por sus intereses e instituciones que los representan, establece igualdad de oportunidades de participación en los procesos de la organización como en procesos de contratación, elaboración y evaluación de políticas, nuevas contrataciones, programas, etc. Equidad de género (mainstreaming), inclusión de discapacitados en procesos de contratación de personal y como perspectiva fundamental un marcado énfasis en servicio al cliente tanto interno como externo. Las políticas de la organización irán direccionadas a la conciliación de la vida personal y familiar con la vida laboral.

Sin embargo, teniendo en cuenta, que el presente proyecto pretende estudiar la viabilidad de la creación de una empresa que debe generar recursos necesarios para crearse, desarrollarse y mantenerse en el tiempo, se hace estrictamente necesario, que el análisis financiero permita respaldar las iniciativas sociales. En este sentido y partiendo de la idea de que la estrategia de RSE debe ser integral en la empresa, pero que debe desarrollar un enfoque que se structure como eje fundamental de las acciones sociales, se determinan dos alternativas para llevar a cabo el objetivo social:

⁴⁵SÁNCHEZ, Leal Caroll Julieth. Escuela de Trabajo Social. Universidad Industrial de Santander. Tesis de grado. Diseño e implementación del Programa De Bienestar Integral Con Responsabilidad Social Para Los Trabajadores Galponeros de Distraves SA. Bucaramanga, 2010.

Enfoque: Para desarrollar un proceso efectivo de Responsabilidad Social, es necesario centrarse en un aspecto fundamental que se quiere impactar socialmente en la búsqueda del bienestar integral de la población objeto del proyecto y en este caso, es la seguridad social de los conductores, la cual será asumida por la empresa “Administer Car” de manera que, cada taxista contratado pueda disfrutar de los beneficios personales y familiares de ser cotizante de seguridad social en Pensión, Salud y Riesgos Laborales.

La segunda alternativa para desarrollar el enfoque de la RSE en el presente proyecto, en caso tal de que el estudio financiero no respalde la primera opción, plantea que, el beneficio de formalidad para los conductores, representado en el pago de su seguridad social (salud, pensión y riesgos), se vaya aplicando paulatinamente, a medida que la empresa se consolide, puesto que asumir los anteriores beneficios, generan una alta carga económica que aunque se espera que finalmente sea aplicada a todos los conductores, inicialmente sólo podrá aplicarse a los conductores que cumplan con los siguientes requisitos:

- ✓ Cumplimiento del 100% de los procesos de capacitación.
- ✓ Tiempo de trabajo con la empresa de 1 año.
- ✓ Ser cabeza de familia
- ✓ Tener al menos un hijo en edad escolar. Entre otros.

En búsqueda de un bienestar pleno de todos los interesados, se considera muy importante el aporte formativo. En este sentido, se propone que por medio de procesos de capacitación permanente, de carácter obligatorio para los conductores, se promueva la creación de una cultura de servicio que responda a las necesidades y expectativas de la comunidad Bumanguesa y de la región, en cuanto a la seguridad que debe existir en el momento de abordar un vehículo de transporte público tipo taxi.

Finalmente y con el fin de generar un alto impacto en la sociedad bumanguesa y sus alrededores, se contempla la implementación de un distintivo de los vehículos administrados por Administer Car, de manera que se identifiquen fácilmente por cualquier persona, generando confianza plena, garantizando un servicio totalmente confiable, cómodo, tranquilo y seguro.

Así mismo, las políticas de incorporación de conductores, permitirán la integración de mujeres y hombres en la misma proporción, así como de personas pertenecientes a poblaciones minoritarias, en condiciones de vulnerabilidad o discapacidad.

Modelo empresarial: Teniendo en cuenta los aspectos mencionados, Administer Car, espera configurarse como una organización líder en procesos de Responsabilidad Social debido al alto impacto social generado en la comunidad y de esta forma, ser un modelo empresarial que abandere otros procesos sociales en la región.

Figura 8. Modelo empresarial



Fuente: Autoras

4.3.3 Fases de desarrollo del modelo RSE

Figura 9. Fases del desarrollo del modelo RSE



Fuente: Autoras

El Modelo de RSE de nuestra organización se desarrolla dentro las siguientes fases o etapas según ilustración N° 4.

1. Línea base:

- Definir el alcance
- Identificar interesados
- Revisión de estado del arte
- Norma ISO 26000 y otras disposiciones
- Modelos y estándares

2. Planeación

- Definir objetivos
- Construir estrategias
- Definir programas
- Plan de acción

3. Socialización y validación:
 - Reuniones con interesados
4. Implementación:
 - Registro de acciones y observaciones
5. Evaluación:
 - Informes de RSE
 - Balances social
6. Monitoreo, control y retroalimentación:
 - Registro de lecciones aprendidas
7. Comunicación: Se maneja como proceso transversal en todas las fases del modelo.

De acuerdo con el presente estudio se puede concluir con las siguientes apreciaciones:

- La puesta en marcha del proyecto generará en el inicio de operaciones cinco (5) puestos de trabajo, personal que debe sensibilizarse a la filosofía organizacional, toda vez que tal como se muestra en el mapa estratégico, será necesario el recurso humano idóneo, política de contratación y capacitación para lograr afianzar el modelo de negocio propuesto.
- El tema tecnológico será fundamental para ampliar la capacidad de la organización, adicionalmente corresponde a la herramienta de contacto y comunicación con los clientes, toda vez que a través del sistema se pretende publicar la información de cada uno de los vehículos, de forma que el monitoreo genere confianza a los propietarios.

5. ESTUDIO FINANCIERO

La realización del estudio financiero se hace necesaria para obtener un conocimiento amplio de las posibles variables que afectan directamente o indirectamente el desarrollo del proyecto y que finalmente permitirán determinar si este proyecto genera los ingresos esperados.

5.1 INVERSIONES

Como inversiones se consideran las compras de elementos necesarios para el montaje y puesta en marcha del proyecto, los cuales se configuran como activos de la empresa.

5.1.1 Inversión Inicial.

Para este proyecto hace parte de la inversión inicial el equipo de oficina, el cual corresponde a las herramientas ofimáticas de propiedad del ente económico, utilizado para el desarrollo de las operaciones, así:

- **Maquinara y equipos:** Para el funcionamiento de Administer Car se conformarán 5 puestos de trabajo con sus respectivos equipos de cómputo, en las condiciones requeridas para un óptimo desempeño, de tal manera que permitan realizar las labores administrativas de manera eficiente.
- **Planta telefónica:** Con el ánimo de garantizar la optimización del tiempo y generar procesos de comunicación rápidos y efectivos, se hace necesario adquirir una planta de comunicación telefónica con 5 puntos.
- **Software de administración:** Para realizar la operación administrativa de los vehículos, es necesario adquirir un software especializado, acorde con lo

detallado en el estudio organizacional, el cual será administrado en el equipo de cómputo del coordinador de operaciones y contará con la capacidad para administrar hasta 500 vehículos, cuyo costo total para el primer año con la administración de 107 taxis es de \$3.720.072, de los cuales \$1.420.000 corresponden al costo inicial y anualmente se cancelará \$21.496 por vehículo.

- **Mobiliario oficina:** Se acondicionarán 5 módulos de trabajo con superficie de escritorio, sillas para cada funcionario y para atención al público, con un costo unitario de \$700.000 pesos, así mismo se requiere ofrecer a los asociados un espacio cómodo de espera, por lo cual se compraran 3 sillas que se ubicarán en una pequeña sala, con un costo unitario de \$100.000 pesos.

Es decir la inversión inicial para el inicio de operación de este proyecto será de \$22.720.072 destinada así:

Tabla 8. Inversión Inicial

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
PUESTOS DE TRABAJO Escritorio, silla, silla de atención y modulares	5	700.000	3.500.000
COMPUTADORES	5	2.100.000	10.500.000
LICENCIAS OFFICE	5	400.000	2.000.000
PLANTA TELEFÓNICA	1		1.200.000
INSTALACIÓN Y ADECUACIONES Cableado	N/A	300.000	1.500.000
SOFTWARE 107 Vehículos	1		3.720.072
SILLAS SALA ESPERA	3	100.000	300.000
TOTAL			22.720.072

5.2 GASTOS

Los gastos corresponden a la compra de elementos que aunque necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa, se consumen o se utilizan ordinariamente, y no se puede esperar de ellos una utilidad futura, es en este grupo donde se ubican los gastos preoperativos, administrativos y financieros.

5.2.1 Gastos Preoperativos

Corresponde a las erogaciones que se debe incurrir en la etapa previa al inicio de las operaciones⁴⁶. Para el presente proyecto se identifican como preoperativos los gastos legales de constitución y registro de la sociedad, papelería, arriendo de las instalaciones para el primer trimestre del año, los cuales ascienden a \$7.274.000 distribuidos así:

Tabla 9. Gastos Preoperativos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Registro mercantil y cámara comercio	1	674.000	674.000
Arriendo (mensual)	3	1.200.000	3.600.000
Papelería (mensual)	6	500.000	3.000.000

5.2.2 Gastos Operativos

Son los costos en que incurre un sistema ya instalado o adquirido, durante su vida útil, con objeto de realizar los procesos de producción y/o servicio, incluyen los necesarios para el mantenimiento del sistema⁴⁷.

Dentro de los costos de operación más importantes, se identificaron en este proyecto los siguientes:

5.2.2.1 Gastos administrativos: Corresponden a aquellos gastos en los cuales debe incurrir la empresa para garantizar el cumplimiento de las actividades y mantener a la empresa en operación. Se contempla en este rubro los gastos correspondientes a nómina, arriendo, servicios públicos, papelería y alimentos de cafetería, entre otros.

⁴⁶Gerencie.com Colombia. <http://www.gerencie.com/gastos-preoperativos.html>. [Consultado: 13 octubre de 2013]

⁴⁷Concepto de inversión y costo operativo. http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/temavi.4.pdf. [Consultado: 13 Octubre de 2013]

En cuanto a la nómina, se realiza teniendo en cuenta la reforma tributaria la cual modifica la liquidación del factor prestacional a cargo del empleador.⁴⁸ Y la cual establece a cambio la creación de del impuesto sobre la renta para la equidad, según se establece en el capítulo II de la ley 1607 DE 2012.

IMPUESTO SOBRE LA RENTA PARA LA EQUIDAD (CREE). ARTÍCULO 20. *IMPUESTO SOBRE LA RENTA PARA LA EQUIDAD (CREE)*. Créase, a partir del 1o de enero de 2013, el Impuesto sobre la Renta para la Equidad (CREE) como el aporte con el que contribuyen las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios, en beneficio de los trabajadores, la generación de empleo, y la inversión social en los términos previstos en la presente ley.

ARTÍCULO 23. *TARIFA DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA PARA LA EQUIDAD*. La tarifa del Impuesto sobre la Renta para la Equidad (CREE) a que se refiere el artículo 20 de la presente ley, será del ocho por ciento (8%).

ARTÍCULO 24. *DESTINACIÓN ESPECÍFICA...* Del ocho por ciento (8%) de la tarifa del impuesto al que se refiere el artículo 21 de la presente ley, 2.2 puntos se destinarán al ICBF, 1.4 puntos al SENA y 4.4 puntos al Sistema de Seguridad Social en Salud.

⁴⁸Ley 1607 de 2012. Diario oficial n. 48655 de 26 de diciembre de 2012. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2012/ley_1607_2012.html. [Consultado: Jueves, 18 de octubre de 2013].

Tabla 10. Variables Carga Prestacional

CONCEPTO	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
Incremento de Salario	3%	3%	3%	3%	3%
	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03
Salario mínimo	607	625	644	663	683
Subsidio de transporte	73	75	77	79	82
Cesantías	0,0833	0,0833	0,0833	0,0833	0,0833
Inte. Cesantías	0,0100	0,0100	0,0100	0,0100	0,0100
Prima	0,0833	0,0833	0,0833	0,0833	0,0833
Vacaciones	0,0417	0,0417	0,0417	0,0417	0,0417
Dotación	0,0700	0,0700	0,0700	0,0700	0,0700
ARP	0,0052	0,0052	0,0052	0,0052	0,0052
Pensión	0,1200	0,1200	0,1200	0,1200	0,1200
Salud	-	-	-	-	-
Caja Compensación	0,0400	0,0400	0,0400	0,0400	0,0400
ICBF	-	-	-	-	-
SENA	-	-	-	-	-

- Gastos de Personal: Corresponden a los salarios y carga prestacional de los cinco cargos establecidos en el estudio organizacional para el inicio de operaciones. De acuerdo con el incremento de la demanda se determinó que para el año 2016 se realizará la contratación de un segundo asistente administrativo y de operaciones, teniendo en cuenta que en este año se estima que la demanda se duplique respecto a la inicial.

Tabla 11. Gastos de Personal

GASTOS DE PERSONAL	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
GERENTE	2.987	3.077	3.169	3.264	3.362
COORDINADOR DE OPERACIONES	1.854	1.910	1.967	2.026	2.087
COORDINADOR ADMTIVO Y FRO.	1.854	1.910	1.967	2.026	2.087
ASISTENTE ADMTIVO Y DE OPER.	607	625	1.288	1.327	1.366
TOTAL SALARIO	87.625	90.253	100.689	103.710	106.821
AÑO					
SUBSIDIO DE TRANSPORTE ANUAL	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
GERENTE	0	0	0	0	0
COORDINADOR DE OPERACIONES	0	0	0	0	0
COORDINADOR ADMTIVO Y FRO.	0	0	0	0	0
ASISTENTE ADMTIVO Y DE OPER.	73	75	154	159	163
TOTAL	872	898	1.849	1.905	1.962
TOTAL SALARIO + SUBSIDIO DE TRANSP	88.496	91.151	102.538	105.615	108.783

Tabla 12. Prestaciones Sociales Legales Directas

CESANTIAS ANUAL	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
GERENTE	249	256	264	272	280
COORDINADOR OPERACIONES	154	159	164	169	174
COORDINADOR ADMTIVO Y FRO.	154	159	164	169	174
ASISTENTE ADMTIVO Y DE OPER.	57	58	120	124	127
TOTAL CESANTIAS ANUAL	7.375	7.596	8.545	8.801	9.065
INTERESES CESANTIAS	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
GERENTE	30	31	32	33	34
COORDINADOR OPERACIONES	19	19	20	20	21
COORDINADOR ADMTIVO Y FRO	19	19	20	20	21
ASISTENTE ADMTIVO Y DE OPER.	7	7	14	15	15
TOTAL INTERESES CESANTIAS	885	912	1.025	1.056	1.088
PRIMAS	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
GERENTE	249	256	264	272	280
COORDINADOR OPERACIONES	154	159	164	169	174
COORDINADOR ADMTIVO Y FRO	154	159	164	169	174
ASISTENTE ADMTIVO Y DE OPER.	57	58	120	124	127
TOTAL PRIMAS	7.375	7.596	8.545	8.801	9.065
VACACIONES *	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
GERENTE	124	128	132	136	140
COORDINADOR OPERACIONES	77	80	82	84	87
COORDINADOR ADMTIVO Y FRO	77	80	82	84	87
ASISTENTE ADMTIVO Y DE OPER.	25	26	54	55	57
TOTAL VACACIONES	3.651	3.761	4.195	4.321	4.451
DOTACION Y SUMINISTROS	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
GERENTE	0	0	0	0	0
COORDINADOR OPERACIONES	0	0	0	0	0
COORDINADOR ADMTIVO Y FRO	0	0	0	0	0
ASISTENTE ADMTIVO Y DE OPER.	48	98	202	208	214
TOTAL DOTACION Y SUMINISTROS	190	392	808	832	857
TOTAL PRESTACIONES	19.333	19.962	22.512	23.188	23.883

- **Trasferencias:** De acuerdo a la reforma tributaria, el componente del empleador relacionado con salud no será reportado, únicamente será liquidado y pagado el componente del empleado.

Tabla 13. Transferencias

	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
ARP	458	471	526	542	558
GERENTE	16	16	17	17	18
COORDINADOR OPERACIONES	10	10	10	11	11
COORDINADOR ADMTIVO Y FRO	10	10	10	11	11
ASISTENTE ADMTIVO Y DE OPER.	3	3	7	7	7
PENSION	10.515	10.830	12.083	12.445	12.819
GERENTE	358	369	380	392	403
COORDINADOR OPERACIONES	222	229	236	243	250
COORDINADOR ADMTIVO Y FRO	222	229	236	243	250
ASISTENTE ADMTIVO Y DE OPER.	73	75	77	80	82
SALUD	-	-	-	-	-
GERENTE	-	-	-	-	-
COORDINADOR OPERACIONES	-	-	-	-	-
COORDINADOR ADMTIVO Y FRO	-	-	-	-	-
ASISTENTE ADMTIVO Y DE OPER.	-	-	-	-	-
TOTAL TRANSFERENCIAS	10.973	11.302	12.609	12.987	13.376

- Prestaciones sociales Indirectas: En este rubro, de igual manera la reforma tributaria a partir del año 2014 establece que el empleador no realizará pago por conceptos de ICBF y SENA, sin embargo se liquidará y reportará el pago del componente del empleado.

	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
CAJA DE COMPENSACION	3.505	3.610	4.028	4.148	4.273
GERENTE	119	123	127	131	134
COORDINADOR OPERACIONES	74	76	79	81	83
COORDINADOR ADMTIVO Y FRO	74	76	79	81	83
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	24	25	52	53	55
ICBF	-	-	-	-	-
GERENTE	-	-	-	-	-
COORDINADOR OPERACIONES	-	-	-	-	-
COORDINADOR ADMTIVO Y FRO	-	-	-	-	-
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	-	-	-	-	-
SENA	-	-	-	-	-
GERENTE	-	-	-	-	-
COORDINADOR OPERACIONES	-	-	-	-	-
COORDINADOR ADMTIVO Y FRO	-	-	-	-	-
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	-	-	-	-	-
TOTAL PSI	3.505	3.610	4.028	4.148	4.273

De acuerdo a lo anterior, se establecen gastos administrativos por concepto de salario así:

	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
GRAN TOTAL ANUAL	122.449	126.319	142.292	146.561	150.958

Para el escenario N° 2, en el cual se incluye la carga prestacional de los conductores, los valores de gastos administrativos por salario se verán afectados según la tabla N° 9.

Tabla 14 Salario Conductores

GASTOS DE PERSONAL PARA CONDUCTORES	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
N° DE TAXIS ADMINISTRADOS	107	215	322	386	429
N° DE CONDUCTORES (Al final de cada año)	214	430	644	772	858
SALARIO ANUAL	1.035.827	2.742.861	4.715.789	6.375.343	7.541.190
FACTOR PRESTACIONAL ANUAL	446.905	1.148.933	1.917.821	2.517.213	2.890.807
GRAN TOTAL ANUAL	1.605.181	4.017.917	6.775.902	9.039.118	10.582.955

5.2.2.2 Gastos por conceptos de arriendo, servicios y otros conceptos:

Tabla 15. Gastos por conceptos de arriendo, servicios y otros conceptos

HONORARIOS Y COMISIONES	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
ABOGADOS	7.285	7.503	7.728	7.960	8.199
ASESORIA JURIDICA	607	625	644	663	683
ASESORIA TECNICA	50	-	106	-	-
EVALUACIONES PSICOTECNICAS ADMITIVOS	50		106		
HONORARIOS Y COMISIONES	14.569	15.006	15.456	15.920	16.398
HONORARIOS CONTADOR	607	625	644	663	683
HONORARIOS REVISOR FISCAL	607	625	644	663	683
EQUIPO DE OFICINA	-	1.854	1.910	1.967	2.026
MANTENIMIENTO COMPUTADORES	-	1.030	1.061	1.093	1.126
REPARACIONES LOCATIVAS	-	824	849	874	900
SERVICIOS	14.700	18.849	19.414	19.997	20.597
VIGILANCIA	960	989	1.018	1.049	1.080
AGUA	1.080	1.112	1.146	1.180	1.216
ENERGIA ELECTRICA	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351
TELEFONO	600	618	637	656	675
CORREO / ACARREOS / FLETES	60	62	64	66	68
ARRIENDO	10.800	14.832	15.277	15.735	16.207
PROCESAM. DATOS /ASISTENCIA TEC	300	4.931	7.240	8.625	9.559
SOFTWARE	-	4.622	6.922	8.297	9.222
DOMINIO PAGINA WEB	300	309	318	328	338
TOTAL	37.578	48.143	51.855	54.469	56.779

5.2.2.3 Promoción y Manejo de Marca Para las estrategias establecidas en el estudio de mercado, los costos asociados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 16. Costos de Promoción y Manejo de Marca.

	Descripción	Costos					Total	Cantidad veces al año	2014	2015	2016	2017	2018
ESTRATEGIA DE MERCADEO DEL PROYECTO	Diseño de calcomanía imagen corporativa	Diseñador					400.000	4	1.600.000	1.648.000	1.697.440	1.748.363	1.800.814
		\$ 400.000											
	Impresión	120	140	250	350	450			264.000	315.000	575.000	805.000	1.057.500
		264.000	315.000	575.000	805.000	1.057.500							
	Masificación de estrategia	TRO	RCN RADIO	TROPICANA	OLÍMPICA	VANGUARDIA	3.900.000	4	15.600.000	16.068.000	16.550.040	17.046.541	17.557.937
		1.000.000	600.000	400.000	400.000	1.500.000							
	Estímulos por referenciación	uno					100.000		2.000.000	3.000.000	1.500.000		
		100.000											
	Capacitaciones /Conferencia	Conferencia	Video beam	sillas	tintos y aromáticas	Material didáctico	1.250.000	10	12.500.000	12.875.000	13.261.250	13.659.088	14.068.860
		400.000	100.000	50.000	200.000	500.000							
							5.650.000		36.064.000	33.906.000	33.583.730	33.258.992	34.485.112

5.2.2.4 Gastos Mantenimiento de vehículos: Teniendo en cuenta que el servicio a ofrecer involucra la cancelación de la totalidad de los conceptos de mantenimiento y reparaciones, es importante estimar estos rubros dado que corresponde a un variable incidente en la viabilidad del proyecto.

Para realizar una estimación respecto a este gasto, se cotizaron los conceptos más representativos en mantenimientos, así como la frecuencia en su ejecución, la cual puede estar dada por meses y/o kilometraje según el tipo de mantenimiento.

A fin de generar un costo promedio mensual por vehículo, se estableció que el kilometraje por turno corresponde a 180 km es decir mensualmente 9.360 km, dato que se estima con base en los resultados de las entrevistas realizadas⁴⁹.

Con lo anterior se concluye que este gasto corresponde a un concepto variable asociado a la cantidad de taxis a administrar⁵⁰, por lo cual se realizaron las siguientes proyecciones teniendo en cuenta una inflación promedio proyectada en el país para este periodo del 3%, en la Tabla 5 se reflejan los valores calculados:

⁴⁹ Según información entregada en entrevista con los representantes del sector

⁵⁰ En apartado proyección de la demanda se especifica la cantidad de carros por año

Tabla 17. Proyección Gastos Mantenimiento de vehículos

Concepto	Periodicidad		Precio	3% 3% 3% 3%				
	Kilometraje	Meses		2014	2015	2016	2017	2018
				Costo Mensual	Costo Mensual	Costo Mensual	Costo Mensual	Costo Mensual
Cambio de Aceite	5.000		50.000	93.600	96.408	99.300	102.279	105.348
Pastillas de Frenos	20.000		35.000	16.380	16.871	17.378	17.899	18.436
Suspensión	30.000		250.000	78.000	80.340	82.750	85.233	87.790
Sincronización		6	250.000	41.667	42.917	44.204	45.530	46.896
Llantas delanteras	50.000		260.000	48.672	50.132	51.636	53.185	54.781
Llantas traseras	80.000		260.000	30.420	31.333	32.273	33.241	34.238
Alineación	20.000		18.000	8.424	8.677	8.937	9.205	9.481
Bombillo		3	16.000	5.333	5.493	5.658	5.828	6.003
Embrague	100.000		200.000	18.720	19.282	19.860	20.456	21.070
Batería		6	150.000	25.000	25.750	26.523	27.318	28.138
Administración		1	50.000	50.000	51.500	53.045	54.636	56.275
Motor		24	2.000.000	83.333	85.833	88.408	91.061	93.792
Correa de tiempos	50.000		60.000	11.232	11.569	11.916	12.274	12.642
Mantenimiento Planta Corriente		24	100.000	4.167	4.292	4.420	4.553	4.690
Amortiguadores delanteros		24	300.000	12.500	12.875	13.261	13.659	14.069
Lavado general y pulida anual		12	150.000	12.500	12.875	13.261	13.659	14.069
Plumillas		12	18.000	1.500	1.545	1.591	1.639	1.688
Revisión Puertas		12	100.000	8.333	8.583	8.841	9.106	9.379
Radiador		24	120.000	5.000	5.150	5.305	5.464	5.628
		Total por vehículo a 2 turnos		554.781	571.425	588.568	606.225	624.411
		Gasto Mantenimiento Anual		422.743.376	1.119.421.131	1.924.615.779	2.601.915.734	3.077.723.191

Tabla 18. Proyección Gastos Mantenimiento Mensuales

MES/AÑO	2014	Gasto Mantenimiento Anual	2015	Gasto Mantenimiento Anual	2016	Gasto Mantenimiento Anual	2017	Gasto Mantenimiento Anual	2018	Gasto Mantenimiento Anual
Enero	22	12.205.189	113	64.570.999	223	131.250.556	327	198.235.425	390	243.520.399
Febrero	29	16.088.659	122	69.713.822	232	136.547.664	333	201.872.772	394	246.018.044
Marzo	36	19.972.128	131	74.856.645	241	141.844.771	339	205.510.120	398	248.515.689
Abril	43	23.855.597	140	79.999.468	250	147.141.879	345	209.147.467	402	251.013.334
Mayo	51	28.293.848	149	85.142.291	259	152.438.987	351	212.784.814	406	253.510.979
Junio	59	32.732.099	158	90.285.114	268	157.736.094	356	215.815.937	410	256.008.624
Julio	67	37.170.349	167	95.427.937	277	163.033.202	361	218.847.060	414	258.506.269
Agosto	75	41.608.600	176	100.570.760	286	168.330.310	366	221.878.182	417	260.379.503
Septiembre	83	46.046.851	186	106.285.008	295	173.627.417	371	224.909.305	420	262.252.737
Octubre	91	50.485.101	196	111.999.256	304	178.924.525	376	227.940.428	423	264.125.971
Noviembre	99	54.923.352	206	117.713.503	313	184.221.633	381	230.971.551	426	265.999.205
Diciembre	107	59.361.603	215	122.856.326	322	189.518.740	386	234.002.673	429	267.872.438
TOTAL		422.743.376		1.119.421.131		1.924.615.779		2.601.915.734		3.077.723.191

5.3 INGRESOS

Para el cálculo de los ingresos anuales, se tomaron los valores analizados en el estudio de mercados respecto al comportamiento de la demanda.

Es importante aclarar que los ingresos dependerán tres variables:

- **Turnos manejados en los vehículos:** Se establece administrar en el primer año de operaciones 107 vehículos con dos turnos diarios por taxi, lo cual según proyecciones corresponde a 39.624 turnos para el primer año, es decir en promedio mensualmente se generaran 3.302 turnos mensuales correspondientes a 26 días hábiles, dado que se descuentan 1 día de pico y placa semanal.
- **Valor cobrado a los conductores por tarifa:** El valor de esta variable dependerá del escenario planteado:
 - Escenario 1: El valor cobrado a los conductores por tarifa será de \$45.000 por turno, esta no incluye ningún concepto salarial de los conductores.
 - Escenario 2: Tarifa de \$55.000 cuyo incremento respecto al escenario anterior, pretende cubrir parte de la carga prestacional y a su vez corresponde a un valor que el conductor puede producir.

Estas cifras no incluyen el valor de la gasolina consumida en el turno de trabajo.

A fin de realizar las proyecciones en el horizonte planteado se estableció un aumento anual para la tarifa del 7%.⁵¹

- **Valor a reconocer a los dueños:** La utilidad mensual para los inversionistas se estableció posterior al estudio de mercados, con un valor estimado de \$1.500.000 al inicio de operaciones, el cual aumentará en un 10% para cada anualidad, de acuerdo con el incremento en las tarifas que deberán pagar los conductores, así como el apalancamiento con los ingresos generados por nuevos inversionistas.

Teniendo en cuenta lo anterior, los ingresos estimados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 19. Proyección de ingresos sin carga prestacional conductores

	2014	2015	2016	2017	2018
Valor de la Tarifa	45.000	48.150	51.521	55.127	58.986
Total Ingresos anual	1.783.080.000	4.904.944.200	8.760.545.820	12.303.449.861	15.118.537.668
Valor a Otorgar dueños	1.500.000	1.650.000	1.815.000	1.996.500	2.196.150
Utilidad dueño vehículo	1.143.000.000	3.232.350.000	5.935.050.000	8.568.978.000	10.824.823.350
Ingresos finales	640.080.000	1.672.594.200	2.825.495.820	3.734.471.861	4.293.714.318

Tabla 20. Proyección de ingresos con carga prestacional de conductores

	2014	2015	2016	2017	2018
Valor de la Tarifa	55.000	58.850	62.970	67.377	72.094
Total Ingresos anual	2.179.320.000	5.994.931.800	10.707.333.780	15.037.549.830	18.478.212.705
Valor a Otorgar dueños	1.500.000	1.650.000	1.815.000	1.996.500	2.196.150
Valor a cancelar dueño vehículo	1.143.000.000	3.232.350.000	5.935.050.000	8.568.978.000	10.824.823.350
Ingresos finales	1.036.320.000	2.762.581.800	4.772.283.780	6.468.571.830	7.653.389.355

Los datos relacionados en las tablas anteriores, respecto al total de ingresos y la utilidad del dueño del vehículo, se calcularon con base en las proyecciones mensuales estimadas, según como se observa en las tablas 21 y 22.

⁵¹ Dato estimado según los comentarios de los representantes del sector.

5.4 FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACIÓN

Teniendo en cuenta los ingresos y egresos mostrados en las tablas anteriores, se determinará cómo será el flujo de caja proyectado de la empresa por cinco años, bajo una inflación promedio del 3% estimada en el país para este periodo de tiempo, determinando la viabilidad financiera bajo dos escenarios; el uno que no contempla la carga prestacional y el dos que corresponde a la inclusión de esta.

En las Tabla 23 y 24 se presentan los flujos de caja para estas dos alternativas.

Tabla 21. Comportamiento ingreso mensual sin carga prestacional

MES/AÑO	2014	INGRESOS	Valor a Cancelar Propietarios	2015	INGRESOS	Valor a Cancelar Propietarios	2016	INGRESOS	Valor a Cancelar Propietarios	2017	INGRESOS	Valor a Cancelar Propietarios	2018	INGRESOS	Valor a Cancelar Propietarios
Enero	22	51.480.000	33.000.000	113	282.929.400	186.450.000	223	597.431.718	404.745.000	327	937.378.403	652.855.500	390	1.196.232.439	856.498.500
Febrero	29	67.860.000	43.500.000	122	305.463.600	201.300.000	232	621.543.312	421.080.000	333	954.578.006	664.834.500	394	1.208.501.489	865.283.100
Marzo	36	84.240.000	54.000.000	131	327.997.800	216.150.000	241	645.654.906	437.415.000	339	971.777.610	676.813.500	398	1.220.770.540	874.067.700
Abril	43	100.620.000	64.500.000	140	350.532.000	231.000.000	250	669.766.500	453.750.000	345	988.977.214	688.792.500	402	1.233.039.591	882.852.300
Mayo	51	119.340.000	76.500.000	149	373.066.200	245.850.000	259	693.878.094	470.085.000	351	1.006.176.818	700.771.500	406	1.245.308.641	891.636.900
Junio	59	138.060.000	88.500.000	158	395.600.400	260.700.000	268	717.989.688	486.420.000	356	1.020.509.821	710.754.000	410	1.257.577.692	900.421.500
Julio	67	156.780.000	100.500.000	167	418.134.600	275.550.000	277	742.101.282	502.755.000	361	1.034.842.824	720.736.500	414	1.269.846.743	909.206.100
Agosto	75	175.500.000	112.500.000	176	440.668.800	290.400.000	286	766.212.876	519.090.000	366	1.049.175.827	730.719.000	417	1.279.048.531	915.794.550
Septiembre	83	194.220.000	124.500.000	186	465.706.800	306.900.000	295	790.324.470	535.425.000	371	1.063.508.830	740.701.500	420	1.288.250.319	922.383.000
Octubre	91	212.940.000	136.500.000	196	490.744.800	323.400.000	304	814.436.064	551.760.000	376	1.077.841.833	750.684.000	423	1.297.452.107	928.971.450
Noviembre	99	231.660.000	148.500.000	206	515.782.800	339.900.000	313	838.547.658	568.095.000	381	1.092.174.836	760.666.500	426	1.306.653.895	935.559.900
Diciembre	107	250.380.000	160.500.000	215	538.317.000	354.750.000	322	862.659.252	584.430.000	386	1.106.507.839	770.649.000	429	1.315.855.683	942.148.350
		1.783.080.000	1.143.000.000		4.904.944.200	3.232.350.000		8.760.545.820	5.935.050.000		12.303.449.861	8.568.978.000		15.118.537.668	10.824.823.350

Tabla 22. Comportamiento ingreso mensual con carga prestacional

MES/AÑO	2014	INGRESOS	Valor a Cancelar Propietarios	2015	INGRESOS	Valor a Cancelar Propietarios	2016	INGRESOS	Valor a Cancelar Propietarios	2017	INGRESOS	Valor a Cancelar Propietarios	2018	INGRESOS	Valor a Cancelar Propietarios
Enero	22	62.920.000	33.000.000	113	345.802.600	186.450.000	223	730.194.322	404.745.000	327	1.145.684.714	652.855.500	390	1.462.061.870	856.498.500
Febrero	29	82.940.000	43.500.000	122	373.344.400	201.300.000	232	759.664.048	421.080.000	333	1.166.706.452	664.834.500	394	1.477.057.376	865.283.100
Marzo	36	102.960.000	54.000.000	131	400.886.200	216.150.000	241	789.133.774	437.415.000	339	1.187.728.190	676.813.500	398	1.492.052.882	874.067.700
Abril	43	122.980.000	64.500.000	140	428.428.000	231.000.000	250	818.603.500	453.750.000	345	1.208.749.928	688.792.500	402	1.507.048.389	882.852.300
Mayo	51	145.860.000	76.500.000	149	455.969.800	245.850.000	259	848.073.226	470.085.000	351	1.229.771.666	700.771.500	406	1.522.043.895	891.636.900
Junio	59	168.740.000	88.500.000	158	483.511.600	260.700.000	268	877.542.952	486.420.000	356	1.247.289.781	710.754.000	410	1.537.039.401	900.421.500
Julio	67	191.620.000	100.500.000	167	511.053.400	275.550.000	277	907.012.678	502.755.000	361	1.264.807.896	720.736.500	414	1.552.034.908	909.206.100
Agosto	75	214.500.000	112.500.000	176	538.595.200	290.400.000	286	936.482.404	519.090.000	366	1.282.326.011	730.719.000	417	1.563.281.537	915.794.550
Septiembre	83	237.380.000	124.500.000	186	569.197.200	306.900.000	295	965.952.130	535.425.000	371	1.299.844.126	740.701.500	420	1.574.528.167	922.383.000
Octubre	91	260.260.000	136.500.000	196	599.799.200	323.400.000	304	995.421.856	551.760.000	376	1.317.362.240	750.684.000	423	1.585.774.797	928.971.450
Noviembre	99	283.140.000	148.500.000	206	630.401.200	339.900.000	313	1.024.891.582	568.095.000	381	1.334.880.355	760.666.500	426	1.597.021.427	935.559.900
Diciembre	107	306.020.000	160.500.000	215	657.943.000	354.750.000	322	1.054.361.308	584.430.000	386	1.352.398.470	770.649.000	429	1.608.268.057	942.148.350
		2.179.320.00	1.143.000.00		5.994.931.80	3.232.350.00		10.707.333.78	5.935.050.00		15.037.549.83	8.568.978.00		18.478.212.70	10.824.823.35
		0	0		0	0		0	0		0	0		5	0

Tabla 23. Flujo de caja sin financiación y sin inclusión carga prestacional de conductores

AÑO		2014	2015	2016	2017	2018
INVERSIÓN	29.994.072					
Activos Fijos	22.720.072					
Activos Diferidos	7.274.000					
TOTAL INGRESOS	0	640.080.000	1.672.594.200	2.825.495.820	3.734.471.861	4.293.714.318
Gastos Administrativos y de servicios		37.577.765	48.143.018	51.854.822	54.469.286	56.778.769
Gastos de personal Administrativos		122.449.236	126.122.713	142.292.459	146.561.233	150.958.070
Gastos Mantenimiento de Vehículos		422.743.376	1.119.421.131	1.924.615.779	2.601.915.734	3.077.723.191
Gastos Mercadeo		36.064.000	33.906.000	33.583.730	33.258.992	34.485.112
TOTAL EGRESOS	0	618.834.377	1.327.592.862	2.152.346.790	2.836.205.246	3.319.945.142
FLUJO NETO DE CAJA SIN FINANCIACION	-29.994.072	21.245.623	345.001.338	673.149.030	898.266.615	973.769.176
TASA DE OPORTUNIDAD	18%					
TIR	362%					
VPN	\$ 1.534.443.972,08					

Tabla 24. Flujo de caja sin financiación y con inclusión carga prestacional de conductores

AÑO		2014	2015	2016	2017	2018
INVERSIÓN	29.994.072					
Activos Fijos	22.720.072					
Activos Diferidos	7.274.000					
TOTAL INGRESOS	0	1.036.320.000	2.762.581.800	4.772.283.780	6.468.571.830	7.653.389.355
Gastos Administrativos y de servicios		59.177.765	70.391.018	74.451.992	68.456.192	66.458.145
Gastos de personal Administrativos y Conductores		1.605.181.094	4.017.917.009	6.775.902.486	9.039.117.581	10.582.955.332
Gastos Mantenimiento de vehículos		422.743.376	1.119.421.131	1.924.615.779	2.601.915.734	3.077.723.191
Gastos Mercadeo		36.064.000	33.906.000	33.583.730	33.258.992	34.485.112
TOTAL EGRESOS	0	2.123.166.235	5.241.635.158	8.808.553.987	11.742.748.499	13.761.621.779
FLUJO NETO DE CAJA SIN FINANCIACION	-29.994.072	-1.086.846.235	-2.479.053.358	-4.036.270.207	-5.274.176.669	-6.108.232.424
TASA DE OPORTUNIDAD	18%					
TIR	#¡NUM!					
VPN	-\$ 10.578.392.723,58					

Es posible concluir después de este análisis, que financieramente el escenario uno cuenta con los indicadores financieros positivos frente a la inversión. Cuya TIR calculada es superior a la tasa de oportunidad planteada, la cual se supone del 18%, que es la rentabilidad mínima que debe recibir el inversionista dado el riesgo asumido.

Esta tasa de rentabilidad mínima refleja la existencia de un costo de oportunidad, que es una tasa de interés mayor a cero. Esta tasa de descuento o de rentabilidad mínima debe incorporar el valor del dinero en el tiempo, bajo el principio de que un peso hoy es más valioso que un peso del futuro por el solo hecho de la existencia de inflación. Adicionalmente debe tener en cuenta la incertidumbre que existe sobre los flujos futuros y por lo tanto reflejar el nivel de riesgo asociado a los mismos⁵²

Sin embargo al enfocar el proyecto al escenario dos, el cual contempla la inclusión de factores salariales de los conductores, genera pérdida para el horizonte de tiempo de los cinco años. En este sentido, se hace necesario contemplar como alternativa, iniciar con oferta de dicho beneficio de forma que se obtenga un escenario rentable bajo un enfoque social, por lo anterior, se realiza simulación a fin de determinar el porcentaje que se favorecerá según el costo que genera la carga prestacional, dando como resultado el 38% de conductores requeridos para el total de vehículos y turnos estimados en los cinco años, según la necesidad de 858 conductores, de los cuales serán vinculados laboralmente 330. Dicho porcentaje permite obtener una TIR superior al costo de oportunidad y un VPN positivo.

⁵² <http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/archivosEventos/6754.pdf> [Consultado: Jueves, 29 de Agosto de 2013]

Tabla 25. Flujo de Caja sin Financiación y con inclusión parcial de Carga Prestacional Conductores

AÑO		2014	2015	2016	2017	2018
INVERSIÓN	29.994.072					
Activos Fijos	22.720.072					
Activos Diferidos	7.274.000					
TOTAL INGRESOS	0	1.036.320.000	2.762.581.800	4.772.283.780	6.468.571.830	7.653.389.355
Gastos Administrativos y de servicios		45.267.765	55.929.818	59.694.873	59.364.703	60.166.551
Gastos de personal Administrativos y Conductores		693.301.001	1.624.463.517	2.696.232.320	3.570.195.427	4.167.277.016
Gastos Mantenimiento de vehículos		422.743.376	1.119.421.131	1.924.615.779	2.601.915.734	3.077.723.191
Gastos Mercadeo		36.064.000	33.906.000	33.583.730	33.258.992	34.485.112
TOTAL EGRESOS	0	1.197.376.143	2.833.720.466	4.714.126.701	6.264.734.857	7.339.651.869
FLUJO NETO DE CAJA SIN FINANCIACION	-29.994.072	-161.056.143	-71.138.666	58.157.079	203.836.973	313.737.486
TASA DE OPORTUNIDAD	18%					
TIR	27%					
VPN	\$ 60.097.572,21					

De igual forma, con el objetivo de otorgar parte de los beneficios prestacionales se hace necesario contemplar otra alternativa como lo es la Inclusión en programas subsidiados por el estado como son la aplicación del “Consortio Prosperar”⁵³ con aquellas personas que cumplan con los requisitos exigidos por el Consortio, respecto a semanas cotizadas, edad y afiliación a salud.

5.5 FLUJO DE CAJA CON FINANCIACIÓN

Habiéndose obtenido el cálculo aproximado de la inversión total necesaria para la puesta en marcha del proyecto, los socios deben analizar y decidir cómo y cuánto deben obtener a través de fuentes de financiación, y a qué porcentaje deberán obtener estos recursos.

Las fuentes de financiación se clasifican de la siguiente manera; en capital contable o de recursos propios, y en deudas o pasivos los cuales se adquieren mediante dos fuentes específicas: pasivos y deudas a corto y largo plazo.

Con base en los resultados obtenidos en el cálculo de la inversión inicial, se requiere financiar los recursos económicos requeridos para el inicio de operaciones por valor de \$30.000.000.

Tabla 26. Financiación del Proyecto

	valor	total
Financiación Externa		30.000.000
Préstamo Entidad Financiera	30.000.000	
Valor Total Proyecto		30.000.000

⁵³ El Programa de Subsidio al Aporte en Pensión, está destinado a subsidiar los aportes al régimen general de pensiones de los trabajadores asalariados, independientes o desempleados del sector rural y urbano, tales como artistas, deportistas, madres comunitarias, personas con discapacidad y Concejales. Tomado de <http://www.prosperar.com.co/site/subsidio>. 10 octubre de 2013.

A fin de realizar una proyección del flujo de caja con financiación, se determina realizar crédito con Financiera Comultrasan por valor de \$30.000.000 a una tasa EA del 19,56% a 60 meses, de acuerdo con el plan de pagos generados por la entidad, el costo proyectado del servicio a la deuda, es decir intereses y seguros, será tal como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 27. Gastos financieros

	Intereses	Seguro
AÑO 2014	7.719.259,00	154.384,00
AÑO 2015	6.726.501,00	134.529,00
AÑO 2016	5.423.045,00	108.461,00
AÑO 2017	3.711.653,00	74.233,00
AÑO 2018	1.464.654,00	29.293,00

Una vez identificados los conceptos relacionados con el costo de la deuda, se evaluará el flujo de caja con financiación, para la alternativa que contempla inclusión parcial de Carga Prestacional de Conductores, tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 28. Flujo de Caja con financiación y con inclusión parcial de carga prestacional conductores

AÑO		2014	2015	2016	2017	2018
INVERSIÓN	29.994.072					
Activos Fijos	22.720.072					
Activos Diferidos	7.274.000					
TOTAL INGRESOS	0	1.036.320.000	2.762.581.800	4.772.283.780	6.468.571.830	7.653.389.355
Gastos Administrativos y de servicios		45.267.765	55.929.818	59.694.873	59.364.703	60.166.551
Gastos de personal Administrativos		687.716.434	1.617.083.213	2.691.262.184	3.564.145.505	4.161.636.668
Gastos Mantenimiento de Vehículos		422.743.376	1.119.421.131	1.924.615.779	2.601.915.734	3.077.723.191
Gastos Mercadeo		36.064.000	33.906.000	33.583.730	33.258.992	34.485.112
Intereses y seguros bancarios		7.873.643	6.861.030	5.531.506	3.785.886	1.493.947
TOTAL EGRESOS	0	1.199.665.218	2.833.201.192	4.714.688.071	6.262.470.821	7.335.505.469
FLUJO NETO DE CAJA SIN FINANCIACION	-29.994.072	-163.345.218	-70.619.392	57.595.709	206.101.009	317.883.887
TASA DE OPORTUNIDAD	18%					
TIR	27%					
VPN	\$ 61.169.139,54					

5.5.1 Costo Promedio Ponderado de Capital

El Costo Promedio Ponderado de Capital, o WACC, es la estimación del costo de oportunidad a partir del costo de cada una de las fuentes de financiación utilizadas (ya sea mecanismos de deuda o de patrimonio (Equity)), Conceptualmente la tasa mínima de rentabilidad es aquella que remunera todas las fuentes de financiación utilizadas en la actividad⁵⁴.

Asumiendo una inversión inicial de \$30.000.000, el Costo Promedio Ponderado del Capital para este proyecto y bajo las condiciones de financiación propuestas sería de:

Tabla 29. Costo Promedio Ponderado de Capital

Total Inversión	30.000.000			
Deuda	30.000.000	100,00%	19,56%	19,56%
Patrimonio	0	0%	18,00%	0%
WACC				19,56%

El valor obtenido del WACC es menor a la rentabilidad que se obtendría en este proyecto lo cual muestra un escenario positivo en la parte financiera aun cuando el primer año refleja una pérdida considerable.

⁵⁴ <http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/archivosEventos/6754.pdf> [Consultado: Jueves, 29 de Agosto de 2013]

CONCLUSIONES

- Los cupos en Bucaramanga y su área Metropolitana están centrados en propietarios de un único vehículo, para los cuales el negocio de administración de taxis no es muy llamativo, resultado que es coherente teniendo en cuenta que en su mayoría son conducidos y administrados por ellos mismos.
- La idea de negocio se torna atractiva para aquellos propietarios que poseen más de un vehículo, los cuales representan el 40% de los cupos de Bucaramanga y su área Metropolitana según los datos arrojados en el estudio de mercados.
- La estructura organizacional de la empresa, conformada por cinco (5) puestos de trabajo, incorporará un enfoque de Responsabilidad Social Empresarial presente en las políticas, procesos y filosofía corporativa.
- Será fundamental para ampliar la capacidad de la organización, la adquisición de herramientas tecnológicas que permitan establecer contacto y comunicación con los clientes, toda vez que, a través del sistema se pretende publicar la información de cada uno de los vehículos, de forma que el monitoreo genere confianza a los propietarios.
- Financieramente la propuesta se desarrolla en tres escenarios, de los cuales uno genera beneficios a los trabajadores y rentabilidad a los inversionistas. Sin embargo, es necesario enfatizar en la gestión comercial respecto al cumplimiento en las proyecciones de ventas, máxime en los primeros dos años en donde las utilidades son negativas y de disminuirse aún más los ingresos, no permitiría que el negocio fuera rentable.

RECOMENDACIONES

Existe un hilo muy delgado entre lo justo y lo social que pone de manifiesto las condiciones de vida de la población, en donde se proponen y aplican leyes que buscan mejorar el bienestar de las personas, pero que no conducen necesariamente a un impacto real en sus vidas.

Con base en la experiencia recogida en la realización de la presente monografía, se estudió con detenimiento la norma ISO 26000, que rige la aplicación de procesos responsables en las empresas públicas y privadas, pero que dista de ofrecer garantías reales a la sociedad, debido al desequilibrio generado entre individuos y colectividades en cuanto a la búsqueda de sus intereses.

En este sentido, cobra importancia el afán de mejorar procesos económicos por encima de las necesidades vitales de la mayoría de personas, para favorecer solo a unas cuantas de ellas.

Es por ello que el presente proyecto contempla además de los beneficios financieros, una alternativa orientada a dignificar una profesión ejercida por un amplio sector de colombianos, a través de procesos orientados a la capacitación y formación, el sentido de pertenencia por su labor y el mejoramiento del servicio a la comunidad.

BIBLIOGRAFIA

ATEHORTÚA, Hurtado Federico Alfonso. Revista EAN. Responsabilidad Social Empresarial: Entre la ética discursiva y la Racionalidad Técnica <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/20/19>. 25 septiembre 10 am.

CARNEIRO, Caneda Manuel. La Responsabilidad Corporativa Interna: La Nueva Frontera de los Recursos Humanos. Ed. Esic. Universidad Francisco de Vitoria, Vince in Bono Malum. Cátedra Grupo Santander de Responsabilidad Social. Madrid, 2004.

FERNANDEZ DEL TORO, Jair Fernando. Intervención de Trabajo Social en el departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores Unidos, COTAXI LTDA. Escuela de Trabajo Social. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia. 2007.

Instituto Andino de Sistemas. Modelo de Responsabilidad Social. [.http://tendencias.udenar.edu.co/contenidos/vol13.1/6.2007](http://tendencias.udenar.edu.co/contenidos/vol13.1/6.2007). [Consultado: lunes, 14 de octubre de 2013].

KOONTZ, Harold y HEINZ, Wehrich. Administración Un Perspectiva Global. 12a. Edición. Ed. McGraw-Hill Interamericana. Págs. 6 y 14. 2004.

Ley 336 de 1996. Diciembre 20 <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=346>.

LUNA, Viveros Jenifer; MAIGUAL, M. Jenniffer. TENDENCIAS Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Modelo de Responsabilidad

Social para la empresa privada con ánimo de lucro. Dimensiones de la RSE en diferentes modelos e instituciones. Universidad de Nariño.

MAX NEEF, Manfred A., ELIZALDE, Antonio y HOPENHAYN Martín Desarrollo a Escala Humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones.

MOGOLLÓN, Parada Ericka Jazmin; MOGOLLÓN, Calderón Ana María. Impacto económico del GNCV en el 2006 para los taxis del área metropolitana de Bucaramanga y algunas implicaciones sobre su evolución. Escuela de Economía. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia. 2007.

OLIVEIRA DA SILVA, Reinaldo. Teorías de la Administración. International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 6.

ROMERO, Miguel A. Director Global Standars Certification. Nueva Norma ISO 26000:2010 “Guía de Responsabilidad Social”: Primera Edición Noviembre 01 de 2010.

RUEDA, Pinzón Carlos Andrés; MELENDEZ, Ardila Johan Alexis. Responsabilidad social en OTACC SA, una propuesta desde el Trabajo Social. Tesis de grado para optar al título de Trabajo Social. Escuela de Trabajo Social. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, 2012.

SÁNCHEZ, Leal Caroll Julieth. Escuela de Trabajo Social. Universidad Industrial de Santander. Tesis de grado. Diseño e implementación del programa de bienestar integral con responsabilidad social para los trabajadores galponeros de Distraves SA. Bucaramanga, 2010.

SIERRA, Montoya Jorge Emilio. Nuevas lecciones de Responsabilidad Social Empresarial. Isagen Energía Productiva. Panamericana formas e impresoras S.A. Bogotá, Colombia. 2008.

YEPES, Gustavo. Responsabilidad Social Empresarial fundamentos y aplicaciones en las organizaciones de hoy. Editorial Universidad Externado de Colombia P. 77-87.

ANEXOS

ANEXO A. Encuesta N. 1: Levantamiento de información de la población objetivo.
Conductores de taxi de Bucaramanga y área metropolitana.



ADMINISTER CAR

“Administramos su Inversión”

Código: EN1-CT

La aplicación de esta encuesta, permitirá un acercamiento a la comunidad de conductores de taxis en el área metropolitana de Bucaramanga y precisar información importante para la viabilidad de la propuesta de negocio que ofrece “Administer Car”

Objetivo: conocer los datos demográficos, económicos y sociales de la comunidad mencionada, con el fin de identificar los aspectos sus condiciones laborales y principales necesidades.

LUGAR O MUNICIPIO DE TRABAJO: _____

GÉNERO: M____ F____ EDAD: _____ PROPIETARIO: SI____ NO____

PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA				
	1	2	3	4	5
1.Estado civil	Soltero <input type="checkbox"/>	Casado <input type="checkbox"/>	Unión libre <input type="checkbox"/>	Separado <input type="checkbox"/>	Viudo <input type="checkbox"/>
2.Nivel de escolaridad	Primaria <input type="checkbox"/>	Secundaria <input type="checkbox"/>	Universitari o <input type="checkbox"/>	Posgrado <input type="checkbox"/>	Ninguno <input type="checkbox"/>

3. Número de hijos	uno a dos	tres a cuatro	Cinco a seis	Más de seis	Ninguno
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Hijos en escolaridad:	uno a dos	tres a cuatro	Cinco a seis	Más de seis	Ninguno
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Cabeza de hogar:	hombre	Mujer	hombre y mujer	Hijo (a)	otro familiar
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Vivienda:	Propia	Arriendo	Familiar	Compartida	Hotel
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Horas de trabajo al día	8 horas	10 horas	12 horas	Menos de 8 hrs	Más de 12 hrs
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Modalidad de trabajo:	Sólo llamadas	Central y recorrido	Independiente	Contrato empresa	aeropuerto
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. En caso de accidente o daño del vehículo, responde:	Conductor	Propietario	Conductor y propietario	Aseguradora	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Seguridad social	Sólo salud	salud y pensión	y salud, pensión y ARP	Prepagada	Ninguna
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. El responsable de ese pago es:	Conductor	Propietario	Conductor y propietario	Cónyuge	Hijo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO B. Encuesta N. 2: Levantamiento de información sobre la prestación de servicio en empresas de administración de taxis



ADMINISTER CAR
“Administramos su Inversión”

Código: EN2-CT

La aplicación de esta encuesta, permitirá un conocimiento más amplio sobre los servicios ofrecidos por empresas con objetivo similar al del proyecto, generando bases para mejorar los procesos y entrar en un amplio nivel de competitividad.

Objetivo: Identificar características de los servicios que prestados, estimar precio de la competencia y alcance del negocio.

Nombre de la Empresa: _____

Ubicación: _____

1. A partir de cuantos vehículos administran

2. Ofrecen servicio de
 - a. Rastreo Satelital ()
 - b. Pólizas seguro contra riesgo y responsabilidad civil ()
 - c. Mantenimientos preventivos () ¿asumidos por? _____
 - d. Tramites antes aseguradoras ()
 - e. Selección de conductores ()

f. Otros

3. ¿Cuál es el costo por el servicio de administración? ()

4. ¿Garantizan ingresos fijos? ()

5. Que turnos manejan _____

6. ¿Se presentan algún tipo de deducible? Si___ Cuáles_____

No___

7. ¿En caso de accidente por valores inferiores al deducible, quién lo cancela?

8. Como conductor de taxi, cuáles son los beneficios obtenidos:

a. Seguridad social ()

b. Capacitaciones ()

c. Fondo de ahorro ()

d. Otros_____

ANEXO C. Encuesta N. 3: Levantamiento de información a propietarios de vehículos a fin de conocer sus expectativas frente a la empresas de administración



ADMINISTER CAR
“Administramos su Inversión”

Código: EN3-CT

La aplicación de esta encuesta, permitirá validar la viabilidad de la creación de una empresa de administración de taxis, así como el conocimiento de expectativas y posible productos a ofrecer.

Objetivo: Validar la percepción de los dueños de taxis frente a una empresa administradora de taxis, conociendo la viabilidad en la creación y expectativas del sector.

1. ¿Es usted dueño de cuantos vehículos?
 - a. Uno ()
 - b. Entre Uno y Tres ()
 - c. Entre Tres y Cinco ()
 - d. Más de Cinco ()

2. ¿Quién se encarga de administrar su vehículo?
 - a. Usted ()
 - b. Un familiar ()
 - c. Un tercero () ¿Cuál? _____

3. ¿Qué turnos maneja su carro?

- a. Turno de 15 Horas ()
- b. Turno de 24 Horas ()

4. ¿Quién maneja su vehículo?

- a. Usted ()
- b. Un familiar ()
- c. Un tercero ()

Si su respuesta es c, indique

5. La búsqueda de su conductor fue a través de :

- a. Aviso de Prensa ()
- b. Recomendaciones ()
- c. Otro ()

6. ¿Cuenta con seguro todo riesgo para su vehículo?

- a. Si ()
- b. No () ¿Por qué? _____

7. En caso de accidente, ¿cómo cubre los daños ocasionados?

- a. Ahorro del Vehículo ()
- b. Préstamo Bancario ()
- c. Préstamo de terceros ()

8. En caso de enfermedad y/o renuncia de su conductor y/o usted, ¿quién maneja su vehículo?

- a. Nadie, se pierde ese producido ()
- b. Contrata a algún amigo ()
- c. Usted lo maneja ()

9. Controla usted el kilometraje manejado por su conductor

- a. Si ¿Cómo? _____

b. No

10. Estaría dispuesto a entregar su taxi para ser administrarlo a una empresa que le garantice: cuota diaria, seguro todo riesgo, apoyo en situaciones de siniestros, control sobre manejo de su vehículo, contratación de personal especializado.

a. Si ()

b. No () ¿Por qué? _____

11. ¿Le gustaría recibir un pago fijo, que contenga ya deducciones por mantenimientos y administración?

a. Si ()

b. No ()