

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA DE
TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN JAMUNDÍ, VALLE.

IVAN ALBERTO WITTINGHAN SALAMANCA

UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE NORTE DEL CAUCA
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2018

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA DE
TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN JAMUNDÍ, VALLE.

IVAN ALBERTO WITTINGHAN SALAMANCA

PROYECTO DE GRADO
Para optar por el título de Administrador de Empresas

Director de trabajo de grado
OSCAR EDUARDO LÓPEZ GÓMEZ
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Universidad del Valle

UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE NORTE DEL CAUCA
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

ADOLFO ADRIÁN ÁLVAREZ R.

Director Universidad del Valle
Sede Norte del Cauca

ALBA LUCIA CIFUENTES GONZALEZ

Coordinadora Programa Académico
Administración de Empresas
Universidad del Valle –Sede Norte del Cauca

OSCAR EDUARDO LÓPEZ GÓMEZ

Director de Trabajo de Grado

IVANA GONZALEZ RODRÍGUEZ

Evaluador

Santander de Quilichao, 2018

DEDICATORIA

Al que todo lo ve.

Gracias Señor por darme la oportunidad de seguir alcanzando mis metas, crecer como persona y profesional, por enriquecerme con tu fortaleza y sabiduría.

A la Universidad del Valle por recibirme con los brazos abiertos, enseñarme su sabiduría, hermosas experiencias y decir orgullosamente 'soy hijo de la Universidad del Valle'.

A todos los docentes que conocí en mi crecimiento y compartieron su conocimiento de los cuales me llevo lo mejor de ellos. En especial a mi asesor Oscar Eduardo Gómez, quien me acompañó y guio con su dedicación, trabajo y alegría en la realización de este trabajo.

A mis padres y hermanos.

Gracias por su apoyo incondicional, su fortaleza y paciencia, gracias por sus buenos deseos. Les doy gracias porque son mis pilares en la vida para poder cumplir esta meta por mí y por ustedes.

A todas aquellas personas que hoy están junto a mí y los que no están, gracias por brindarme mucho de ellos y poco también, todo fue esencial para seguir creciendo y valorar lo vivido junto a ustedes.

CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	16
2. ANTECEDENTES	19
3. JUSTIFICACIÓN	21
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
4.1. Formulación del problema.	24
4.1.1. Preguntas orientadoras.	24
5. OBJETIVOS	25
5.1. OBJETIVO GENERAL	25
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
6. MARCO TEÓRICO	26
6.1. Marco conceptual	39
7. ANÁLISIS DEL SECTOR	41
7.1. Empresas líderes en el sector.	43
7.2. Barreras de entrada.	44
7.3. Estructura del mercado.	46
7.4. Demanda.	46
7.5. Precio del servicio.	47
7.6. Análisis de la oferta.	48
7.7. Caracterización del servicio.	48
7.7.1. Clasificación de los vehículos de carga.	49
7.7.2. Tipos de remolques.	49
8. ESTUDIO DE MERCADO.	51
8.1. Metodología de investigación.	51
8.2. Recolección de información.	51
8.3. Proceso de muestreo.	52

8.4.	Presentación de la información.	53
8.5.	Análisis de resultados.	57
8.5.1.	Identificación de la demanda.	63
8.5.2.	Estudio de la demanda.	66
8.5.3.	Participación en el mercado.	68
8.6.	Análisis de la oferta.	69
8.6.1.	Situación actual de la competencia.	69
8.6.2.	Análisis benchmarking.	77
8.6.2.1.	Análisis de resultado del perfil competitivo.	79
8.7.	Canales de distribución.	80
9.	ESTUDIO TÉCNICO	88
9.1.	Factores para determinar el tamaño del proyecto.	88
9.2.	Tamaño de la infraestructura.	89
9.2.1.	Capacidad del proyecto.	90
9.2.1.1.	Capacidad total diseñada.	91
9.2.1.2.	Capacidad instalada.	92
9.2.1.3.	Capacidad utilizada.	94
9.2.1.3.1.	Proyección capacidad utilizada.	94
9.2.2.	Localización.	97
9.2.3.	Ubicación.	99
9.2.3.1.	Ubicación de los clientes.	102
9.2.3.2.	Infraestructura y servicios públicos.	102
9.3.	Ingeniería del proyecto.	103
9.3.1.	Descripción del servicio.	103
9.3.2.	Recursos del proyecto.	104
9.3.2.1.	Insumos de mantenimiento.	105
9.3.2.2.	Talento humano.	107
9.3.2.3.	Recursos físicos.	108
9.3.2.4.	Tecnología del proyecto.	108
9.4.	Distribución de la empresa.	110

9.5.	Diagrama de operaciones.	111
9.6.	Control de calidad.	112
10.	ANÁLISIS FINANCIERO	117
10.1.	Inversión.	117
10.1.1.	Inversión en activos fijos.	117
10.1.2.	Inversión total en activos fijos.	120
10.2.	Inversión diferida.	121
10.3.	Inversión de capital de trabajo.	121
10.3.1.	Costo del servicio.	121
10.3.1.1.	Insumos y mantenimiento.	124
10.3.1.2.	Mano de obra directa.	126
10.3.1.3.	Costos indirectos del viaje.	127
10.3.2.	Póliza de seguros.	128
10.3.3.	Costos de servicios públicos.	128
10.3.4.	Gastos administrativos.	129
10.3.5.	Gastos en ventas.	130
10.3.6.	Total inversión capital de trabajo.	130
10.4.	Fuentes de financiación.	131
10.4.1.	Recursos propios.	131
10.4.2.	Recursos de terceros.	131
10.5.	Balance inicial.	134
10.6.	Costos.	134
10.6.1.	Costos fijos.	135
10.6.2.	Costos variables.	136
10.6.3.	Costos totales.	136
10.7.	Presupuesto de ingresos y egresos.	136
10.7.1.	Egresos.	136
10.7.2.	Ingresos.	137
10.7.3.	Ingresos anuales.	138
10.7.4.	Ingresos totales.	139

10.8.	Punto de equilibrio.	139
10.9.	Estado de resultados proyectado.	140
10.10.	Flujo de caja proyectado.	140
10.11.	Balance general proyectado.	143
10.12.	Análisis financiero.	144
10.12.1.	Análisis vertical balance general proyectado.	144
10.12.2.	Análisis vertical del estado de resultados.	146
10.12.3.	Análisis horizontal balance general proyectado.	148
10.12.4.	Análisis horizontal del estado de resultados.	149
10.12.5.	Cálculo de indicadores financieras.	152
10.13.	Evaluación financiera.	154
10.13.1.	Valor presente neto.	154
10.13.2.	Tasa interna de retorno.	155
11.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	160
11.1.	Descripción de la empresa.	160
11.2.	Direccionamiento Organizacional.	162
11.3.	Mecanismo de control.	163
11.3.1.	Normas administrativas.	167
11.3.2.	Normas operativas.	168
11.4.	Personal.	168
11.4.1.	Selección, contratación.	168
11.4.2.	Descripción del cargo.	170
12.	ANÁLISIS LEGAL	178
12.1.	Antecedente legal del sector.	178
12.2.	Desintegración vehicular.	182
12.3.	Transporte de alimentos.	183
12.4.	Normas laborales.	183
12.4.1.	Normatividad laboral.	184
12.4.2.	Pólizas de responsabilidad.	185
12.5.	Normas comerciales.	185

12.6.	Normatividad tributaria.	185
12.7.	MARCO LEGAL	186
13.	ANÁLISIS SOCIAL.	189
13.1.	Análisis departamental.	191
13.2.	Medidas de prevención.	192
14.	ANÁLISIS AMBIENTAL	194
14.1.	Análisis departamental.	197
14.2.	Características ambientales de la empresa.	197
14.3.	Normativa vigente.	198
15.	Análisis de riesgos	200
16.	Conclusiones	204
17.	Recomendaciones	207
18.	BIBLIOGRAFÍA	210

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Participación del sector transporte en el PIB	41
Figura 2. Guía de aproximación de porcentaje de participación de mercado.	69
Figura 3. Logotipo de la empresa.	83
Figura 4. Portafolio de servicios.	84
Figura 5. Diagrama de las operaciones.	112
Figura 6. Organigrama.	162
Figura 7. Mecanismos de control interno.	164
Figura 8. Deterioro en vía de acceso de carga en Jamundí. 2017	192
Figura 9. Escenario de emisiones para camiones.	195

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Líderes en Transporte de Carga en Colombia.	43
Tabla 2. Segmentación, Sector económico de Jamundí.	46
Tabla 3. Toneladas transportadas. Origen – Destino de la carga.	47
Tabla 4. Lista de competidores en Jamundí.	48
Tabla 5. Tipo de vehículo de carga.	49
Tabla 6. Empresa evaluada TRANSPORTES GUAVIARE Ltda.	76
Tabla 7. Matriz DOFA, Transporte Whiti Ltda.	77
Tabla 8. Tarifas por tonelada para el Valle del Cauca.	81
Tabla 9. Tarifa, valor de traslado de mercancía para el Valle del Cauca.	81
Tabla 10. Características del municipio de Jamundí.	99
Tabla 11. Descripción de vehículo.	103
Tabla 12. Tarifa de peajes en el Valle del Cauca 2017.	104
Tabla 13. Valor de Vehículos nuevos Navitrans International.	110
Tabla 14. Valor de Vehículos nuevos Kenworth.	110
Tabla 15. Valores de vehículos usados modelo 2013.	110
Tabla 16. Descripción de las operaciones.	111
Tabla 17. Control de calidad en función de los clientes.	113
Tabla 18. Inversión diferida.	121
Tabla 19. Amortización de crédito.	132
Tabla 20. Balance inicial.	134
Tabla 21. Presupuesto de egresos.	137
Tabla 22. Ingresos totales.	139
Tabla 23. Estado de resultados proyectados.	140

Tabla 24. Flujo de caja proyectado.	141
Tabla 25. Balance general proyectado.	143
Tabla 26. Análisis vertical balance general.	144
Tabla 27. Análisis vertical estado de resultados.	146
Tabla 28. Análisis horizontal balance general.	148
Tabla 29. Análisis horizontal estado de resultados.	149
Tabla 30. Sistema preventivo de control.	165
Tabla 31. Sistema ejecutivo.	166
Tabla 32. Sistema de diagnóstico.	167
Tabla 33. Cargo de Gerente General.	170
Tabla 34. Cargo de Asistente Contable.	171
Tabla 35. Cargo de Despacho.	171
Tabla 36. Cargo de Conductores.	172
Tabla 37. Capacidades del personal.	173
Tabla 38 Perfil de Gerente General.	174
Tabla 39 Perfil de Asistente contable.	175
Tabla 40 Perfil de Despachos.	176
Tabla 41 Perfil de Conductores.	177
Tabla 42. Niveles de riesgo.	184
Tabla 43. Restricción vehicular.	193
Tabla 44. Análisis de riesgos.	201

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Evolución de la demanda en Jamundí.	67
Gráfica 2. Gráfico de perfil competitivo (valor).	78
Gráfica 3. Gráfico de perfil competitivo (valor sopesado).	79
Gráfica 4. Participación del PIB Nacional del Sector de Transporte y Obras Civiles.	189
Gráfica 5. Hurto de mercancía por piratería.	191
Gráfica 6. Tipo de terreno Cali – Medellín.	196
Gráfica 7. Tipo de terreno Cali – Bogotá.	196

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Valor del flete, origen Cali.	47
Cuadro 2. Pregunta 1	57
Cuadro 3. Pregunta 2	58
Cuadro 4. Pregunta 3	58
Cuadro 5. Pregunta 4	59
Cuadro 6. Pregunta 5	59
Cuadro 7. Pregunta 7	60
Cuadro 8. Pregunta 8	61
Cuadro 9. Pregunta 9	62
Cuadro 10. Total de mercancía movilizada en Jamundí de enero a noviembre de 2017.	63
Cuadro 11. Toneladas movilizadas en Jamundí (salida).	64
Cuadro 12. Viajes por vehículo en Jamundí (salida).	64
Cuadro 13. Toneladas movilizadas en Jamundí (entradas).	65
Cuadro 14. Viajes por vehículo en Jamundí (entrada).	65
Cuadro 15. Evolución de la demanda en Jamundí.	66
Cuadro 16. Calculo de ecuación.	67
Cuadro 17. Matriz de perfil competitivo.	78
Cuadro 18. Toneladas movilizadas por empresas de Jamundí.	91
Cuadro 19. Capacidad Diseñada.	92
Cuadro 20. Capacidad Instalada.	93
Cuadro 21. Capacidad instalada con vehículos afiliados.	94
Cuadro 22. Proyección para la capacidad utilizada.	95

Cuadro 23. Participación en el mercado proyectado.	95
Cuadro 24. Capacidad utilizada con vehículo afiliado periodo 7, 8, 9 y 10.	97
Cuadro 25. Análisis de localización.	100
Cuadro 26. Equipo de carretera por vehículo.	105
Cuadro 27. Insumos y mantenimiento del vehículo.	105
Cuadro 28. Consumo combustible.	106
Cuadro 29. Consumo ACPM Cali – Buenaventura 2017 (Ida)	106
Cuadro 30. Consumo ACPM Jamundí – Yumbo 2017 (Ida)	106
Cuadro 31. Inversión en talento humano.	107
Cuadro 32. Equipo de oficina.	108
Cuadro 33. Equipos tecnológicos.	109
Cuadro 34. Software operativo.	109
Cuadro 35. Mueble y enseres.	118
Cuadro 36. Equipos tecnológicos.	119
Cuadro 37. Herramientas.	120
Cuadro 38. Total inversión fija.	120
Cuadro 39. Ruta para camión sencillo Jamundí – Yumbo.	124
Cuadro 40. Mantenimiento para camión sencillo al año.	125
Cuadro 41. Ruta para tractomula Buenaventura – Cali.	125
Cuadro 42. Mantenimiento para la tractomula al año.	125
Cuadro 43. Consumo ACPM Cali – Buenaventura.	126
Cuadro 44. Consumo ACPM Jamundí – Yumbo.	126
Cuadro 45. Salario de conductores año 2018.	127
Cuadro 46. Costos indirectos del viaje, ruta Cali – Buenaventura.	128
Cuadro 47. Costos indirectos del viaje, ruta Jamundí - Yumbo.	128
Cuadro 48. Póliza de seguros.	128
Cuadro 49. Costos de servicios públicos.	129
Cuadro 50. Salarios de los colaboradores 2018.	129

Cuadro 51. Gastos de oficina.	130
Cuadro 52. Depreciación otros activos.	130
Cuadro 53. Publicidad de la empresa.	130
Cuadro 54. Total inversión capital de trabajo.	131
Cuadro 55. Costos fijos del servicio.	135
Cuadro 56. Costos variables del servicio.	136
Cuadro 57. Costos Totales del servicio.	136
Cuadro 58. Fletes por tonelada mínimos para vehículos propios.	138
Cuadro 59. Ingreso correspondiente según capacidad instalada periodo 6.	138
Cuadro 60. Ingresos según capacidad utilizada periodo 7, 8, 9 y 10.	139
Cuadro 61. Punto de equilibrio.	140
Cuadro 62. Cálculo del índice de liquidez.	152
Cuadro 63. Capacidad de endeudamiento.	153
Cuadro 64. Indicador de rentabilidad.	153
Cuadro 65. Valor Presente Neto.	154
Cuadro 66. Calculo de la Tasa Interna de Retorno.	155

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1	219
Anexo 2	220
Anexo 3	221

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo estudia la factibilidad de creación de empresa de carga pesada en el municipio de Jamundí, Valle del Cauca. La cual pretende cubrir la necesidad de las empresas manufactureras de productos o materia prima de gran envergadura para la movilización de sus mercancías de una región a otra.

Se debe saber que el transporte por vía terrestre se le considera la herramienta que permite la movilización de la economía Colombiana debido a que conlleva una serie de procesos y abarca un gran servicio logístico; parte desde el momento en que se relaciona con los clientes, llega el tracto camión y este sale de la empresa con sus mercancía dirigiéndose al lugar adecuado, en las mejores condiciones y cantidades específicas. Sin embargo no se refleja su crecimiento dentro del sector económico de Colombia, ya que para el segundo trimestre del 2017 según cifras del DANE fue uno de los servicios que cayó con un valor del 0,7% debido a que no logró superar las afectaciones del paro de transportadores de junio-julio de 2016.

Por este motivo, el estudio de factibilidad para la creación de empresa de transporte de carga pesada busca que contribuya al crecimiento de la región generando empleo, actualizándose constantemente en las tendencias del mercado e imponiendo una competitividad en el sector de transporte.

En primer lugar cabe resaltar que el trabajo está estructurado de forma que los estudios realizados puedan aportar con los resultados y precedan en la solución de los problemas que se puedan encontrar en los análisis del plan de mercado.

De esta manera el estudio de factibilidad consta de siete (7) análisis basados en el modelo teórico por VÁRELA, Rodrigo. En su obra: Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas. Los cuales los define de la siguiente forma:

Análisis de mercado determinará la existencia de clientes reales para el servicio que se va a producir, la determinación de la cantidad demandada, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas, el entorno social y económico sobre el cual se va a ubicar la empresa, con el objetivo de desarrollar una estrategia de servicio eficiente.

Análisis técnico lo que se busca es determinar si es posible prestar el servicio con calidad, cantidad y costos requeridos. Para ello es esencial determinar la maquinaria, tecnología, ordenamiento de procesos, materia prima, talento humano calificado, y principalmente donde va a operar la empresa.

Análisis económico en esta etapa se determinan características económicas del proyecto como la inversión de activos fijos, conocer cuáles son los gastos de iniciación, cuál va a ser nuestro capital inicial, realizar los presupuestos de ingresos, costos y gasto operacional.

Análisis financiero se pretende evaluar las posibilidades de financiación, las fuentes y condiciones de ellas. Así mismo tener en cuenta el análisis de la liquidez y los pronósticos financieros. Para ello es necesario trabajar sobre el flujo de caja, estado de resultado y balance general.

Análisis administrativo busca es definir las características necesarias para el grupo empresarial y para el personal de la empresa, que tipo de dirección y liderazgo se va a aplicar, las políticas administrativas y el tipo de control.

Análisis legal, ambiental y social permitir establecer la empresa para que opere, definir el tipo de sociedad, así como las obligaciones tributarias para con el estado y con el municipio donde va a operar la empresa

Por otra parte el análisis ambiental lo que se busca es que la empresa opere de forma correcta para que no genere alta contaminación con el medio ambiente, disminuyendo las emisiones de los carburantes, los mecanismos de higiene y seguridad dentro y fuera de la empresa. En la parte social se trata de identificar los efectos positivos y negativos de la empresa, posibilidades de rechazo y apoyo de la comunidad.

Análisis de riesgos e intangibles identificara las variables y los factores al cual está sometido el proyecto, estimando las posibles contingencias y el nivel de impacto al cual se encuentra expuesto la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, lo que se busca con los análisis es permitir realizar un diagnóstico de la futura empresa dentro del sector, estudiando las diferentes variables que fluctúan durante el tiempo y afectan de forma directa. De tal forma que al identificar estas variables se puede desarrollar estrategias de mercado para equilibrar estas diferencias.

2. ANTECEDENTES

El propósito que incentivo de manera trascendental el proyecto de constitución de una empresa de transporte de carga pesada en del municipio de Jamundí; deriva en que es un proyecto de carácter familiar. Es decir, cuenta con el desarrollo por parte de Orosman Wittinghan Fagua y los tres hermanos Oscar, John y Yesid Wittinghan Salamanca. Así mismo con el aporte del autor de este estudio Ivan Wittinghan Salamanca, como asociados para la constitución de la empresa.

Durante la etapa de su juventud, alrededor de los 20 años de edad el señor Orosman Wittinghan ya hacia parte del mundo de transportadores de carga pesada lo que permitió ganar una alta experiencia dentro del sector, iniciando en Cundinamarca como transportador. Pasó mucho tiempo para comenzar a idealizar el proyecto de una empresa de transporte de carga pesada. Sin embargo por la falta de estudios básicos administrativos y carencia recursos económicos no tenía las capacidades necesarias para su ejecución de una empresa propia que generara buena rentabilidad, de igual manera no impidió mantener el proyecto en mente.

La idea de negocio tiene la oportunidad de ejecutarse a partir de años atrás para la fecha de 2012 con la ayuda de los hijos, en la cual se tratará de adquirir un tracto camión Kenworth t800 del cual le permita generar un capital que va a ser destinado para la elaboración del proyecto.

Por otra parte, se debe de tener en cuenta otros factores económicos que pueden variar la idea de negocio. Entiéndase que puede ocasionar un cambio de perspectiva frente a lo idealizado por los asociados buscando la factibilidad del proyecto variando los recursos como los vehículos.

Así bien, para el trimestre de abril – junio del 2017 según el boletín técnico que presento el DANE, reflejo el comportamiento de variación de -1,7% en la industria manufacturera en la región del Valle del Cauca. Siendo Jamundí uno de los 4 municipios que aportó en el crecimiento de la región con respecto al mismo trimestre del año pasado.

Lo anterior explica que el sector económico de la manufactura que se produce en Jamundí genera una buena contribución dentro del desarrollo de la región del Valle del Cauca. De esta forma el proyecto encontraría una serie de datos que puede posibilitar la factibilidad de la creación de empresa.

No obstante, no es suficiente ya que no refleja el comportamiento del sector de transporte de carga por vía terrestre del municipio de Jamundí. Sin embargo, para el desarrollo de este trabajo investigativo se realizará una serie de consultas que permitirá identificar que dentro del territorio del municipio de Jamundí no se han presentado empresas que tengan como objetivo el transporte de carga pesada, lo que puede beneficiar a largo plazo al posicionamiento generando un valor competitivo.

Lo que si se presenta dentro del municipio son empresas industriales que distribuyen mercancía de mayor tonelada que pueden aportar para el crecimiento del proyecto entre las cuales se encuentra la arrocería blanquita, tecno químicas, productos químicos panamericanos, de carácter agrícola como los ingenios azucareros, ingenio el castillo, las avícolas como pollos del galpón, avícolas del valle, carboníferas, textiles como espumas del valle, entre otras.

3. JUSTIFICACIÓN

La idea de negocio surge a raíz del conocimiento y la dinámica del mercado de transporte de carga pesada adquirido a través de 35 años de experiencia conduciendo el señor Orosman Wittinghan y su hijo John Wittinghan con 10 años de experiencia, quienes se motivan a que pueden conseguir sus propios parque automotor e iniciar una empresa de transporte de carga por vía terrestre para poder sacar adelante a sus familias y generar un capital del cual ellos puedan disfrutar. Aunque lo que se busca es poder ser una empresa competitiva en el sector de transporte de carga y generar empleo.

Regularmente el sector de transporte de carga en el Valle del Cauca ha tenido un crecimiento lento; es decir que para el año 2014, tuvo una participación en el PIB logístico del departamento con 48,3%, según un informe de la Cámara de Comercio de Cali sobre la competitividad logística en el Valle del Cauca.

Por otra parte, el Valle del Cauca tiene la segunda estructura productiva más diversificada del país después de Bogotá. En este mismo sentido, el área metropolitana de Cali (incluidos Yumbo, Palmira y Jamundí) reportó la segunda canasta exportadora de mayor sofisticación en 2014, detrás de Barranquilla.

Con base a lo anterior, el presente trabajo se desarrollará dentro del territorio del municipio de Jamundí, Valle del Cauca; con el fin de identificar un servicio óptimo de movilidad de transporte de carga por vía terrestre, teniendo en cuenta componentes del movimiento de carga como la simplicidad, versatilidad y la flexibilidad que permitan el traslado de cualquier tipo de mercancía.

Así para poder centrar esa necesidad, los resultados de la investigación darán respuesta a la cuestión de que la idea de negocio sea factible realizarlo en el municipio de Jamundí, Valle del Cauca. Por lo tanto, el trabajo se basa en realizar una serie de estudios de analíticos a partir de un plan de mercado, generando información cuantitativa y objetiva con el fin de mostrar como es el mercado para una nueva empresa de transporte de carga pesada a través de variables económicas, tecnológicas que en su estructura responde a consolidar esfuerzos para indagar oportunidad de negocio.

Igualmente cada empresa por pequeña o grande, nueva o vieja requiere de unos ciertos recursos para ejecutar las actividades de producción o servicio para la cual surgió.

Por esto dentro de este proyecto, se quiere dar a conocer a los emprendedores el direccionamiento que debe guiar a la empresa.

Para concretar la función dentro del proyecto para este investigador, es de poder aportar con las habilidades aprendidas en la formación de la universidad aportando compromiso debido a que es un proyecto familiar que requiere de gran trabajo investigativo basándome en teorías administrativas sustentadas por grandes personajes de la ciencias administrativas que servirán con una herramienta para conseguir que el proyecto sea viable y pueda ser concebido.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La dinámica que afronta el transporte de carga pesada dentro del territorio nacional es un creciente pilar para la economía de Colombia, ya que se transforma en la capacidad de llevar los productos al alcance del consumidor brindando un servicio logístico de excelencia; con este objetivo el sector de transporte terrestre debe contar con elementos de alta calidad para asumir un compromiso con el desarrollo económico del país.

Lo que se ve reflejado en el desarrollo que enfrenta la economía del municipio de Jamundí en los distintos sectores manufactureros ha evidenciado un crecimiento lento en términos de competitividad. Según la encuesta regional manufacturera del DANE, el sector productivo de Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira creció 2,7 % para el año 2015.

Pero en cuanto al sector del transporte de carga por vía terrestre no fue muy favorable ya que disminuyeron el transporte por vía terrestre en 0,1% con respecto al mismo año. Por lo que la producción requiere en últimas un servicio logístico de calidad que contribuya al crecimiento directamente proporcional y así poder trasladar los productos ofertados por las empresas ubicadas en el municipio incluyendo todos aquellos para importación y exportación.

Así bien, el estudio para la factibilidad de creación de empresa de transporte de carga pesada busca contribuir con el desarrollo local municipal de Jamundí ayudando a transformar el mercado y mejorar el servicio de trasladado de los productos del municipio; por lo que se debe de considerar que, la ejecución de una empresa dentro del sector de transporte carga juega un papel importante en la consolidación de los procesos de competitividad.

Teniendo en cuenta que los principales fundamentos bajo los cuales se debe de realizar el estudio de factibilidad de creación de empresa, es que permita la articulación de estrategias que involucren la innovación y generación de empleo, mejorando los obstáculos que presente el sector de transporte de carga pesada y que facilite el comercio, la eficiencia en función de costos y los servicios logístico de transporte de mercancía fomentando una competitividad a través del valor agregado para el desarrollo local del municipio de Jamundí.

4.1. Formulación del problema.

¿Es factible crear una empresa de transporte de carga pesada que responda a las necesidades de los diferentes sectores económicos en el municipio de Jamundí?

4.1.1. Preguntas orientadoras.

¿Existe un mercado potencial en Jamundí a la que se pueda prestar el servicio?

¿Para el transporte de carga pesada en Jamundí se presentaran barreras de entrada en el mercado?

¿Se podrá contar con la infraestructura necesaria para desarrollar la empresa?

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la factibilidad de la creación de una empresa de transporte de carga pesada en Jamundí, Valle.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Realizar un estudio de mercado el cual establezca el mercado objeto de la empresa en el sector del transporte de carga pesada.
- ✚ Emplear un estudio técnico correspondiente sobre la infraestructura requerida, la tecnología, el sistema de logística de distribución y el parque automotor.
- ✚ Implementar un análisis financiero que determine la factibilidad para el desarrollo del proyecto.
- ✚ Ejecutar el estudio administrativo el cual identifique el tipo de direccionamiento estratégico que desarrollara la empresa.
- ✚ Hacer el respectivo estudio legal para la conformación y creación de empresa.
- ✚ Establecer un estudio sobre los efectos positivos y negativos de la empresa, nivel de impacto sobre la comunidad aledaña a la organización.
- ✚ Realizar el análisis de los factores ambientales que integre la empresa.

6. MARCO TEÓRICO

En el pensamiento algunas personas se está idealizado ser grandes o marcar huella en este mundo, existen muchas formas de lograrlo; entre estas existen los emprendedores, a aquellos con la mentalidad de lograrlo. La actividad emprendedora es la capacidad de iniciar un proyecto o una idea de negocio que permita obtener ingresos por ello.

“La actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio”¹

El emprendimiento crece en la persona a la medida en que crece la necesidad de independencia, o la necesidad de ganar dinero, un factor que se destaca de estos emprendedores es la capacidad de llevar a cabo sus ideas y crear empresa. “el emprendedor es el visionario que hay en nosotros, el soñador. La energía detrás de cualquier actividad humana. La imaginación que enciende el fuego en el futuro. El catalizador del cambio.”²

La creación de empresa es una opción de ganar en el mercado, ya que se transforma en un pilar fundamental del sistema económico de la actualidad.

¹ DUNKEL. Citado por DEHTER, Mario. La actividad emprendedora, en su artículo “Intraempreneurship” (2001). Disponible en: <http://www.liderazgoymercadeo.com/articulocont.asp?a=142> (consultado el 17 de abril de 2017)

² GERBER. Michael E. El mito del emprendedor: por qué no funcionan las pequeñas empresas y que hacer para que funcionen. Editorial Paidós ibérica 1997, P. 34 Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=NAUGH2LJOSIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Además porque brinda a la sociedad un impulso en las grandes innovaciones que posibilitan el desarrollo económico. Por lo tanto, la creación de una empresa necesita estructurar una serie de recursos materiales, humanos y económicos a partir de un estudio de factibilidad para disminuir el riesgo de fracaso a través de la información. Es decir que ser empresario requiere de información acerca de los aspectos relacionados con variables que puedan llegar a afectar a la empresa ya sea de manera positiva o negativa.

“crear una empresa es tener en claro que su entorno debe de actualizarse permanentemente (personas, sistemas, maquinaria...) con la globalización muchas empresas han sido presas de esta circunstancia confundidas en su éxito temporal y llegando a desaparecer con ello proyectos importantes”³

La creación de empresa se puede abordar de un sentido en que conlleva una responsabilidad de analizar todos los factores que le rodean. Dicho de otra forma, hoy en día los mercados son tan cambiantes que, si no se entiende lo que está pasando en el entorno, se perderá la competitividad al trascender en el tiempo.

“El acto y la creación de una empresa son la expresión de un sentido social relacionado con la necesidad de independencia y de poder, integrada a una sensibilidad profunda por la interacción humana que se expresa con el deseo de cooperación y de asociación”⁴

³ RODRIGUEZ, Carlos Alonso. De ejecutivo a empresario, reflexiones prácticas de un empleado convertido en empresario. Ediciones Díaz de Santos, 2009. P. 3

⁴ SILVA DUARTE, Jorge Enrique. Emprendedor: Hacia un emprendimiento sostenible. ed. 2, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A. 2013. P. 52

El creador de una empresa a través de sus cualidades intelectuales, la planificación y en especial el método a desarrollar, por naturaleza hacen que este se imponga de una manera que lo hace ver como el líder capaz de generar un cambio y un servicio, diseñando estrategias de innovación y competitividad, además de ello fomentando un trabajo en equipo.

El plan de empresa.

“Puede definirse como el documento en el que se va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha y que abarcara desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica.”⁵ De acuerdo a NAVEROS y CABRERIZO. Consta de definir en detalle las siguientes etapas:

- La actividad que proyecta a desarrollar la empresa.
- El mercado al que va a dirigirse.
- Las estrategias para penetrar el mercado.
- La competencia con la que se va a encontrar.
- Los objetivos y medios para lograr sus fines.
- Los recursos financieros que va a necesitar en los primeros años y las fuentes para cubrirlos.
- Las instalaciones, equipo y personal que va a necesitar.

⁵ NAVEROS A, José y CABRERIZO D, María del mar. Plan de negocio. Editorial vértice. P. 6

“No es una simple descripción y justificación de la idea de negocio, sino que debe ser una guía para orientar los futuros pasos de la empresa. Recoge los objetivos que persiguen, la descripción del negocio, un profundo estudio de factibilidad y debe ser convincente, utilizándolo interna y externamente.”⁶ Consta de definir en detalle las siguientes etapas de acuerdo a Miranda Olivan⁷ (2004).

- Resumen ejecutivo.
- Índice.
- Introducción o presentación.
- Análisis de situación y diagnóstico (análisis interno y externo)
- Definición de los mercados y productos.
- Objetivos y metas.
- Estrategias.
- Plan de marketing y ventas.
- Plan de producción.
- Organización y recursos.
- Plan económico y financiero.
- Presupuestos.
- Resúmenes y anexos.

Por consiguiente el estudio de factibilidad lo que busca es saber si la idea de negocio es viable para desarrollarse o no. Además al realizar la investigación se trata de planear, evaluar y controlar las variables que se presentan en el entorno al cual la idea de negocio busca competir.

⁶ GARCIA G, Ana y BÒRIA R, Sefa. Los nuevos emprendedores: creación de empresas en el siglo XXI, publicacions 1 edicions de la universitat de Barcelona 2003. P. 27

⁷ OLIVAN, Miranda. Citado por GARCIA G, Ana y BÒRIA R, Sefa. Los nuevos emprendedores: creación de empresas en el siglo XXI, publicacions 1 edicions de la universitat de Barcelona 2003. P. 27

Entre otras palabras se trabajará en un plan de mercado eficiente que permita arrojar las variables necesarias que posibiliten la idea de negocio.

Así bien se trabajaran puntos como dentro de este estudio de factibilidad se trabajaran temas como:

Análisis de mercado.

Básicamente lo el estudio de mercado está organizado de manera que permita analizar el comportamiento de la empresa dentro del sector y demostrar la factibilidad comercial del proyecto.

Dicho lo anterior, se entiende que para llevar acabo el análisis de mercado se estudiaran las siguientes variables y propuestas:

“la investigación de mercado es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.”⁸

Donde la forma de implementar la investigación de mercado en la empresa se va a desarrollar de la siguiente manera:

- + Gerentes del marketing. (segmentación de mercado y mercado meta)
- + Variables controlables por el marketing. (4p de Kotler)
- + Factores ambientales no controlables. (económico, legal, tecnológico, competencia, factores sociales)
- + Grupos de clientes. (accionistas, empleados, proveedores, consumidores)

⁸ MALHOTRA, Naresh K. Investigación de mercados, capítulo 1 Introducción a la investigación de mercados. Quinta edición Pearson educación, México, 2008, p. 7.

Estrategia competitiva.

Otro punto que se encontrara en el trabajo es la capacidad de desarrollar una estrategia competitiva, la cual se realizará de acuerdo a la definición de Michael Porter que permita a través de los resultados del análisis de mercado, como poder entrar la empresa a competir en el mercado.

“Consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria”⁹

Para alcanzar los objetivos existen distintos caminos de acción, ya que para la empresa, la estrategia es la visión global del mercado y la orientación que esta le quiere dar.

Es decir, lo que se busca es modificar los factores internos a los externos para ganar un posicionamiento competitivo en el mercado. Dicho de otra forma para evaluar la competencia de esta empresa se debe de entender la rivalidad a largo plazo del sector de transporte de carga para así mejorar la competitividad en donde se va a desarrollar; por lo tanto se trabajara la evaluación de la competencia bajo *las 5 fuerzas de Porter*¹⁰ la cual brindara un análisis competitivo de la empresa y la rentabilidad del sector.

Ahora bien, ya sabiendo bajo qué criterios se va a enfocar el análisis de mercado para la creación de empresa de transporte de carga pesada, el cual brindará la posibilidad de encontrar el nicho de mercado; se dará paso a realizar el análisis técnico.

⁹ PORTER, Michael. Estrategia competitiva. Técnicas para los sectores industriales y de la competencia. 2006, p. 51.

¹⁰ *Ibíd.*, p. 21

Análisis técnico.

“El objetivo principal del análisis técnico es determinar si es posible elaborar y vender el producto/servicio, con la calidad, cantidad y costo requerido, para obtener resultados satisfactorios. Para ello, es necesario identificar, tecnologías, materias primas, mano de obra, procesos, proveedores.”¹¹

Al realizar el análisis técnico, este debe como resultado mostrar las diferentes alternativas para la elaboración del servicio, de tal manera que se identifiquen los procesos y métodos necesarios para su realización, de ahí se desprende la necesidad de maquinaria y equipo apropiado para la producción.

Entonces así las cosas, este estudio lo que va permitir es identificar la maquinaria necesaria para cumplir con su objetivo de transportar carga, seleccionar el mejor personal calificado y la tecnología necesaria para operar.

Continuando por otra parte con el análisis económico financiero, la empresa lo que busca es tener una claridad para del estado financiero de la empresa, cómo debe ser su financiación y la creación de valor para los socios y accionistas.

Por lo tanto la empresa debe de desarrollar un objetivo financiero que le permita crear este valor.

Así bien, en qué consiste el análisis económico, bueno de acuerdo a Gabriel Baca dice que:

¹¹ GARZOZI, René, et al. Planes de negocios para emprendedores, Análisis técnico. Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos, Primera Edición: Marzo 2014. P 53.

Análisis económico.

“su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores (estudio de mercado, estudio técnico) y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica.”¹²

Al realizar los estudios financieros se trata de identificar los costos de producción, o en este caso los costos por operación del traslado de una mercancía de una región a otra, saber cuáles son los gastos.

Buscar una fuente financiación adecuada y que se ajuste a los requerimientos del proyecto, que genere una utilidad y no afecte la liquidez de la empresa es el reto para el cual se realiza el análisis económico y financiero para la creación de empresa.

Objetivo del estudio financiero.

Como define José de Jaime Eslava, básicamente el objetivo financiero consiste en: “Conseguir el mayor valor posible en el mercado para el patrimonio que vayan configurando los accionistas o titulares del capital de la empresa, que es el que en últimas está sometido permanentemente al riesgo.”¹³

Para tener una visión más coherente del funcionamiento de la empresa es importante conocer bien la factibilidad del proyecto para lo cual el objetivo del estudio financiero consiste en evaluar la situación económica para la empresa y como se proyectará a futuro.

¹² BACA, Gabriel. Evaluación de proyectos. McGraw-Hill, cuarta edición. P. 8.

¹³ ESLAVA, José de Jaime. Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial. Editorial ESIC Madrid, 2003 P. 21.

Por lo tanto, se debe de tener en claro que el estudio lo que busca es que la empresa genere beneficios y liquidez. Así bien, se tendrán en cuenta lo siguiente:

- ✚ De inversiones
- ✚ De financiación
- ✚ Cuentas provisionales de resultados (Ingresos y Gastos)
- ✚ Plan financiero (presupuesto de tesorería)

Ahora bien, el desarrollo del análisis financiero y económico del plan de mercado es de gran cuidado, ya que esta es la sección que obtendrá la máxima atención de los posibles inversionistas. Por lo que este estudio tiene como objetivo principal el conocer la inversión o financiamiento necesario para el negocio, determinar los ingresos esperados, la tasa interna de rendimiento y de retorno de la inversión, así como el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio.

Un tema que no puede quedar olvidado y que es de importancia es el análisis de riesgos ya que debe de existir una conclusión en la que se declare las bases que motivaron a tomar la decisión de realizar este proyecto.

Otro de los puntos importantes es que no se analizaran a profundidad dentro de estudio de factibilidad de la creación de empresa son los análisis administrativos, legal, ambiental y social, ya que por su estructura va enfocada a la consecución del proyecto, es decir pasar de la teoría a la práctica.

El análisis administrativo.

Va a estar enfocado en el proceso administrativo de Henry Fayol “planificación, organización, dirección, coordinación y control”¹⁴ ya que ha sido un modelo muy importante que ha marcado la historia de muchas empresas, la cual brinda una herramienta para realizar una investigación para la empresa; ya que estos les permite enfocar con exactitud los puntos a seguir para el manejo de una empresa.

“El proceso administrativo es una metodología racional y sistematizada de hacer las cosas.”¹⁵

No se puede dejar de lado el modelo de liderazgo, que a través del análisis administrativo pueda implementar la empresa, ya que es esencial para marcar la diferencia en el servicio que brinda la empresa de transporte de carga, teniendo en cuenta que se trabajará con personas que requieren ciertas necesidades, el direccionamiento estratégico lo que buscará es mejorar el clima organizacional de la empresa y que esta se vea reflejada en la productividad y rendimiento del personal.

Así bien el modelo de liderazgo va a seguir lo planteado por Frederick Herzberg sobre la Teoría motivacional e higiene.¹⁶ Esta teoría de los dos factores explica mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo.

✚ La satisfacción es el principal resultado de los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad)

¹⁴ FAYOL, Henry. Citado por UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO. Proceso administrativo, p. 3. disponible en: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/PA/S06/PA06_Lectura.pdf

¹⁵ Ibíd., p. 4.

¹⁶ HERZBERG, Frederick. Citado por ROBBINS, Stephen P y JUDGE, Timothy A. Comportamiento organizacional, Teoría de los dos factores, Décimo tercera edición. Pearson educación, México, 2009. P. 178

- ✚ La insatisfacción es el resultado de los factores de higiene, si estos factores faltan o son inadecuados generen insatisfacción (sueldo, beneficios y supervisión)

Modelo teórico a implementar.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, el plan de empresa a implementar es de VÁRELA, Rodrigo. En su obra: Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas. Tercera edición. P. 316 - 426. El cual dice que hay una serie de etapas que cubren desde la identificación de idea hasta la conformación definitiva de la oportunidad de empresa. Y que en cada uno de esos pasos existen procesos detallados de construcción, evaluación y decisión que permite diferenciarlos y avanzar rápida y ordenadamente hacia el propósito básico de iniciar en buena orientación la elaboración del plan de empresa.

Por lo tanto en el desarrollo investigación para la creación de empresa se trabajaran los siguientes estudios:

✚ *Análisis de mercado.*

Se determinará la existencia de clientes reales para el servicio que se va a producir, la determinación de la cantidad demandada, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas, el entorno social y económico sobre el cual se va a ubicar la empresa, con el objetivo de desarrollar una estrategia de servicio eficiente.

El análisis de merado se concentrará en aquellos aspectos sobre el cual la empresa se provea de elementos que faciliten la toma de decisiones, la formulación de metas y de estrategias.

Análisis técnico.

Dentro de este estudio lo que se busca es determinar si es posible elaborar y vender el servicio con calidad, cantidad y costos requeridos. Para ello es esencial determinar la maquinaria, tecnología, ordenamiento de procesos, materia prima, talento humano calificado, y principalmente donde va a operar la empresa.

Análisis económico.

Para realizar el estudio en esta etapa se determinan características económicas del proyecto como la inversión de activos fijos, conocer cuáles son los gastos de iniciación, cual a ser nuestro capital inicial, realizar los presupuestos de ingresos, costos y gasto operacional.

Análisis financiero.

Se va a realizar un análisis para evaluar las posibilidades de financiación, las fuentes y condiciones de ellas. Así mismo tener en cuenta el análisis de la liquidez y los pronósticos financieros. Para ello es necesario trabajar sobre el flujo de caja, estado de resultado y balance general.

Análisis administrativo.

Durante esta etapa lo que se busca es definir las características necesarias para el grupo empresarial y para el personal de la empresa, que tipo de dirección y liderazgo se va a aplicar, las políticas administrativas y el tipo de control.

Análisis legal, ambiental y social.

El objetivo de este análisis es poder establecer la empresa para que opere, definir el tipo de sociedad, así como las obligaciones tributarias para con el estado y con el municipio donde va a operar la empresa

Por otra parte el estudio ambiental lo que se busca es que la empresa opere de forma correcta para que no sea contaminante con el medio ambiente, disminuyendo las emisiones de gases, los mecanismos de higiene y seguridad dentro y fuera de la empresa.

En la parte social se trata de identificar los efectos positivos y negativos de la empresa, posibilidades de rechazo y apoyo de la comunidad.

Análisis de riesgos e intangibles.

Su objetivo es identificar las variables y los factores al cual está sometido el proyecto, estimando las posibles contingencias y el nivel de impacto al cual se encuentra expuesto la empresa.

Realizar este análisis es crucial ya que en esta etapa se formularan aquellos puntos débiles y desventajas que afectan la empresa; por consiguiente al conocer estos puntos dará paso a tomar medidas correctivas y estrategias necesarias para contrarrestarlos.

6.1. Marco conceptual

Análisis de mercado: “El análisis de mercado determina la existencia real de clientes para los productos o servicios que se van a producir, la disposición de los cliente a pagar por el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada, la aceptación de las formas de pago entre otras.”¹⁷

Análisis económico: “su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores (estudio de mercado, estudio técnico) y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica.”¹⁸

Análisis técnico: “El objetivo principal del análisis técnico es determinar si es posible elaborar y vender el producto/servicio, con la calidad, cantidad y costo requerido, para obtener resultados satisfactorios. Para ello, es necesario identificar, tecnologías, materias primas, mano de obra, procesos, proveedores.”¹⁹

Competitividad: “Consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria”²⁰

Empresa: “es una entidad, independientemente de su forma jurídica, se encuentra integrada por recursos humanos, técnico y materiales coordinados por una o varias personas que asumen la responsabilidad de adoptar las decisiones oportunas con el objetivo de obtener utilidades o prestar servicios a la comunidad.”²¹

¹⁷ Ibíd., p. 316

¹⁸ BACA. Óp. Cit., P. 8.

¹⁹ GARZOI. Óp. Cit., P 53.

²⁰ PORTER. Óp. Cit., p. 51.

²¹ PULIDO, David y TOLEDANO, Nuria. Invitación al emprendimiento: Una aproximación a la creación de empresas. Editorial UOC, 2008.

Marketing: “Proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas para obtener a cambio valor de ellos.”²²

Mercado: “Se define mercado al conjunto de sujetos (personas, familias, empresas, organizaciones) dotados de poder de adquisición, es decir, con dinero para gastar. Las dimensiones se calculan en volumen del negocio o cuánto dinero se mueve, de población o cuántos clientes y de densidad o de cómo están distribuidos sobre el territorio.”²³

Plan de empresa: “El plan de empresa es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad.

Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas los resultados y, en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas.”²⁴

Servicio: “cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico.”²⁵

²² KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing, Marketing. Creación y captación de valor del cliente. Decimocuarta edición, Pearson Educación, México, 2012. P. 5.

²³ SILVA. Óp. Cit., p. 220

²⁴ VARELA VILLEGAS, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. 3 ed. Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación, 2008. P. 316

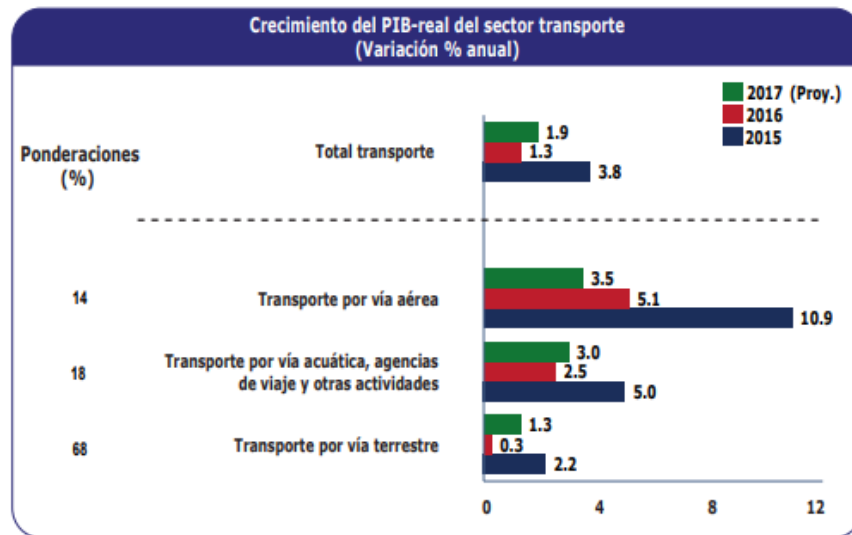
²⁵ KOTLER, Philip. Mercadotecnia. México: Prentice-Hall. 1997. P. 656

7. ANÁLISIS DEL SECTOR

La logística es considerada uno de los factores importantes ya que determina los costos de transacción y el tiempo de movilización de los productos en el comercio nacional e internacional. Por lo tanto, una buena gestión en el servicio logístico facilita el flujo de los bienes y el incremento de la productividad de las empresas en Colombia.

La siguiente figura 1, refleja el decrecimiento del PIB del sector de transporte para el año 2016. Al igual que la participación del transporte de carga por vía terrestre, que no fue su mejor momento.

Figura 1. Participación del sector transporte en el PIB



Fuente: CLAVIJO, Sergio. Con la colaboración de VERA, Alejandro y RÍOS, Andrea. Sector Transporte: Desempeño 2016 y Perspectivas 2017. ANIF Pág. 2. Julio 2017. Disponible en: <http://anif.co/sites/default/files/jul17-17.pdf> (consultado el 11 de octubre del 2017)

El transporte de carga por carretera en Colombia juega un papel importante, ya que permite relacionar las empresas manufactureras y comerciales con los clientes dentro y fuera del país. Para ello, se realiza un estudio que permita identificar las principales regiones que movilizan mercancía con relación al Valle del Cauca.

Para contrastar, en el transporte de carga terrestre existen dos tipos, el transporte ferroviario y el transporte por carretera en el territorio nacional.

El Ferrocarril del Pacífico²⁶ para el año 2015 reanudo operación que circulaba entre el Puerto de Buenaventura y el municipio de Yumbo, pero moviendo solo 23.000 toneladas de carga mensual, sin embargo, la expectativa que se esperaba era poder transportar un millón de toneladas al año.

Como consecuencia la red ferroviaria ya no se encuentra en circulación²⁷ y por ende perdió mercado actualmente a comparación del otro medio de transporte. A pesar de que presenta ventajas como menores costos operacionales, menor consumo energético y la capacidad de infraestructura, no cubre todo el territorio de Colombia. Así que no es el más eficiente para todos los productos y por lo tanto no genera mucha competitividad.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), planteo que para el año 2016, el ferrocarril de mayor importancia se ubica entre Cerrejón y Puerto Bolívar.

²⁶ CHAGÜENDO, Francy E. “¿Para dónde va el Ferrocarril del Pacífico?” Publicado por El País. Marzo 2015, disponible en: <http://www.elpais.com.co/valle/para-donde-va-el-ferrocarril-del-pacifico.html> (consultado el 11 de octubre de 2017)

²⁷ CARACOL RADIO, CALI. “Concesión Férrea, tres meses abandonada y nadie en el Valle del Cauca sabe qué pasó” Julio 2016. Disponible en: http://caracol.com.co/emisora/2016/07/08/cali/1467987789_683055.html (consultado el 11 de octubre de 2017)

En 2013 el ferrocarril transportó alrededor de 76 millones de toneladas (25% del total de carga) y para el mismo año el transporte por carretera movilizó en carga unos 220,3 millones de toneladas (73% del total de carga).

Para realizar el estudio de mercado dentro del municipio de Jamundí existe una cierta cantidad de datos que limitan la investigación. Por lo que los datos como movilización de mercancía, fletes, demanda del servicio, entre otros; se van a tener en cuenta la ciudad Santiago de Cali para suministrar información regional a proxy.

7.1. Empresas líderes en el sector.

Para 2016, se pueden considerar las siguientes empresas como las más importantes en el sector de transporte de carga en Colombia y se distinguieron por su dinamismo.²⁸

Tabla 1. Líderes en Transporte de Carga en Colombia.

Ranking	Empresas
1	Coltanques.
2	Transportes Vigía
3	Cemex Transportes
4	Tractocarga
5	Colfrigos Cargo
6	Traversa
7	Transportes Montejo
8	Proveedor y Secarga
9	Transportes Sánchez Polo
10	Transportes Iceberg
11	Cotranscopetrol
12	Grankarga
13	Transportes Joalco

Fuente: Elaboración propia.

²⁸ Ranking 2016 líderes transporte terrestre de Colombia. La Nota.com. septiembre del 2017. Disponible en: <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2016-lideres-transporte-terrestre-de-Colombia.html>

7.2. Barreras de entrada.

Según cifras reveladas por el DANE, el crecimiento del sector de transporte en Colombia para el periodo 2015 reflejo un buen desempeño; es decir que presento un crecimiento de 3.8% anual. Sin embargo, al transcurrir para el año 2016 inicio un des aceleramiento fuertemente en la economía que registro un 1.3% más específicamente el transporte de carga que exhibió un pobre crecimiento de 0,3% del mismo año.

Un factor relevante que afecto demasiado este crecimiento, fue el paro camionero que a mitad del año 2016 se vivió durante 45 días de protesta.

Con más de dos billones de pesos en pérdidas no solo para los transportadores y las empresas sino que también se reflejó en el precio de los alimentos que se aumentó en los centros de distribución, mucha comida se perdió porque no había quién la movilizara.

Al transcurrir el tiempo, para el año del 2017 no tuvo buenos resultados el sector de transporte por vía terrestre como se esperaban en las expectativas, ya que inicio con el alza de 152 pesos por concepto del llamado impuesto verde al ACPM que estableció la reforma tributaria y el inminente aumento de los precios de los peajes.

Aunque también se presentan factores positivos, pero que no equilibran la balanza. Clarita María García Rúa, directora de la Asociación para el Fomento y Distribución de Carga (Defencarga) menciona:

“Lo bueno tiene que ver con la construcción de la vías 4G, pues ya muchas darán inicio formal a su construcción y eso nos impactará favorablemente por el aumento de la movilización de las mercancías y por la mejora en la infraestructura del país”²⁹

Otro factor en el que viene trabajando por parte del ministerio de transporte es la chatarrización de vehículos por más de 20 años y la adquisición de nuevas unidades que circule por las vías del país. Como objetivo de esta desintegración de vehículos, es de reducir las emisiones de efecto invernadero a través del mejoramiento y optimización de la operación sector carretero de carga.³⁰

Como se puede apreciar existen barreras de entrada que presenta una coyuntura para el mercado y el sector de transporte de carga, que a largo plazo pueden que genere cierto desaire para el estudio de factibilidad y que en últimas no generen los resultados esperados para su consolidación.

Ahora bien, la poca competitividad del sector se atribuye a varios factores entre los que destaca la difícil coordinación entre los generadores de carga y los transportistas, ya que si se espera aumentar la competitividad de los transportistas también se deben de incluir a los primeros.

Los pequeños transportistas movilizan tan solo una pequeña fracción de carga, mientras que las grandes empresas movilizan entre el 75% y el 80% de la carga.

²⁹ ARIAS J. Ferney. El colombiano. Transporte de carga pesada inicia 2017 arrastrando lastres. <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/transporte-de-carga-con-perspectiva-negativa-este-ano-BY5717506>

³⁰ ROJAS G. Jorge MINISTRO DE TRANSPORTE. Audiencia Pública de Rendición de Cuentas Sector Transporte. Octubre 2015 - Octubre 2016

7.3. Estructura del mercado.

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Cali, en la zona de Jamundí, Valle del Cauca. Se cuenta con las siguientes empresas segmentadas por sector según la tabla 2. Lo que permite identificar el tamaño del mercado con el que se va a realizar el estudio.

Tabla 2. Segmentación, Sector económico de Jamundí.

SECTOR	Grande	Mediana	Pequeña	Total general
Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca	2	4	9	15
Explotación de Minas y Canteras			3	3
Industrias Manufactureras	1		11	12
Total general	3	4	23	30

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. Cuadro de resumen de registro mercantil 2017.

7.4. Demanda.

La crisis económica y política han sido determinantes para afectar a la demanda de mercancía, esto se ve reflejado en la infraestructura y el servicio logístico. Colombia es una economía costosa en materia logística, de acuerdo al reporte de Doing Business del Banco Mundial. Colombia ocupa el puesto 97 en desempeño logístico. Entre las causas se presentan tales como, la dificultad de enviar mercancías a precios competitivos, los problemas para que estas lleguen a su destino, la falta de seguimiento y localización de los envíos.

Teniendo en cuenta que el radio de acción es el Valle del Cauca para la cual se va a ejecutar el estudio de factibilidad. Se presentara una composición de la distribución de toneladas transportadas según el origen, ciudad Santiago de Cali. Que se tendrá en cuenta para posibles decisiones. Tabla 3.

La demanda que se estudiara es la registrada a través de la entrevistas y encuestas con las empresas manufactureras y comerciales, al igual que la obtenida con los posibles competidores dentro del municipio de Jamundí.

Tabla 3. Toneladas transportadas. Origen – Destino de la carga.

origen/destino	BOGOTA D.C	MEDELLIN	CARTAGENA	BARRANQUILLA	BUENAVENTURA	BUCARAMANGA	VILLAVICENCIO	SANTA MARTA	CUCUTA	BARRANCABERMEJA	Total
CALI	25548,95	15644,90	3835,50	20737,94	11727,98	3400,75	966,96	1023,69	1984,20	259,77	85130,64

Fuente: GONZÁLEZ, Jorge y MORENO, Julián. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Boletín de la coyuntura del sector transporte de carga por carretera primer trimestre de 2014. P. 8.

7.5. Precio del servicio.

Las relaciones entre una empresa, el transporte y el propietario del vehículo están regulado en el documento denominado Costos por Movilización y por Tiempos Logísticos Enero 2014 emitido por del Ministerio de Transporte de Colombia donde se establecen los valores por cobrar denominados fletes entre los tres agentes.

Cuadro 1. Valor del flete, origen Cali.

Tractocamión 3S3	Destino	Armenia	B /quilla	Bogota	B /manga	B /tura	Cucuta	Duitama	Ibague
	CALI	34.803	111.165	71.347	98.520	37.757	120.780	85.592	54.919
	Ipiales	M/zales	M/lin	Pasto	Pereira	Popayan	S/marta	V/cencio	Yopal
		68.225	43.197	67.297	59.708	39.841	35.773	117.228	89.563
		104.410							
Camión 2S	Destino	Armenia	B /quilla	Bogota	B /manga	B /tura	Cucuta	Duitama	Ibague
	CALI	44.869	321.225	143.683	224.197	49.000	298.469	229.269	78.620
	Ipiales	M/zales	M/lin	Pasto	Pereira	Popayan	S/marta	V/cencio	Yopal
		162.808	72.174	135.667	131.912	51.543	30.719	321.460	197.989
									259.418

Fuente: FENALCE. Tabla de fletes terrestres internos 2017.

7.6. Análisis de la oferta.

De acuerdo con el Registro Nacional de Despachos de Carga por Carretera – RNDC, habilitado por el Ministerio de Transporte.

Se encuentran inscritas activamente en el municipio de Jamundí las siguientes empresas afines al sector de transporte de carga.

Tabla 4. Lista de competidores en Jamundí.

Nombre	NIT	Correo
TRANSPORTES OCCAR S.A.S.	8050246669	transoccar@hotmail.com
TRANSPORTES SV S.A.S	9007414250	trasnportessvsas@hotmail.com

Fuente: Elaboración propia.

Para efectos de estudio de la competencia se tendrá en cuenta los resultados obtenidos a través de las entrevistas y encuestas con las empresas manufactureras y comerciales. Puesto que al intentar contactar con los competidores según la tabla 4 no se logró en absoluto, ya que los datos de contacto no correspondieron a los suministrados.

7.7. Caracterización del servicio.

El transporte de carga por vía terrestre denominado servicio de distribución logística, cumple la función de movilizar productos a un determinado costo; el cual se ve afectado por factores como distancia, el tamaño de la mercancía, infraestructura vial y la regulación urbana.

Por otra parte, el servicio de transporte de carga va más allá de llevar mercancía al destino propuesto por el cliente, sino que también debe de manejar tres aspectos importantes que determinan la característica del servicio y la calidad con que llega a sus clientes.

“Cuando se habla de servicio en el transporte se refiere a dar cumplimiento a los tiempos de entrega establecidos y a entregar la carga en buena calidad y sin faltantes”³¹

7.7.1. Clasificación de los vehículos de carga.

La clasificación de los vehículos de carga en Colombia se determina teniendo en cuenta la configuración del mismo, basado en la disposición de los ejes.

Tabla 5. Tipo de vehículo de carga.

<i>Código</i>	<i>Tipo de vehículo</i>	<i>Capacidad de carga (ton.)</i>
C2	Turbo	4.5
C2	Sencillo	8
C3	doble troque	17
C3	doble troque (cuatro manos)	24
C2S2	minumula (patineta)	20
C3S2	tractomula (2 ejes)	31.5
C3S3	tractomula (3 ejes)	36

Fuente: COLTANQUES. Tipos de vehículos. coltanques.com.co/ (Consultado Noviembre 2017)

7.7.2. Tipos de remolques.

Dentro de este mercado se presenta gran variedad de mercancía y por ende se requiere de remolques especiales para su movilización, las cuales se presentan así:

Cama baja. Se usa para transporte de mercancías de forma externa y generalmente se usa para el transporte de cargamentos de grandes tamaños.

Cisterna o tanque. Sirve tanto para el transporte de líquidos como para su mantenimiento por tiempo prolongado según sus características.

³¹ SALDARRIAGA R, DIEGO LUIS. La gestión del transporte (entrega 1). 30 de septiembre de 2010. Disponible en: <http://www.zonalogistica.com/articulos-especializados/la-gestion-del-transporte-entrega-i/>

Tolva. Camión cuya caja puede levantarse mediante un sistema hidráulico para volcar su contenido, se utiliza generalmente para materiales de construcción.

Transporte de automóviles: Camiones transportador de automóviles abiertos exponen los vehículos que se transportan a los elementos.

Para ganar terreno en el mercado del sector de transporte de carga, la empresa se enfocara en mercancía de tipo a granel, contenedor.

- ✚ **Estacas.** Cargamento a granel solido los cuales parten de cereales a carbón, de azúcar a mineral de hierro, que tienen en común transportarse como cargas homogéneas sin envase.

- ✚ **Contenedor.** Para transportar productos pesados, como carbón, café entre otros. Embalaje de productos perecederos, cualquier otro tipo de carga seca.

8. ESTUDIO DE MERCADO.

Para desarrollar el siguiente estudio se tendrá en cuenta el siguiente proceso:

8.1. Metodología de investigación.

La presente investigación se caracteriza por ser un estudio de carácter exploratorio, puesto que al conocer el problema o la oportunidad se dispone a investigar la veracidad de la información a través de fuentes primarias y secundarias, gracias a que el investigador tiene cierto conocimiento del tema.

8.2. Recolección de información.

Para la recolección de información se pretende realizar a través de fuentes como los gerentes de distribución y logística de las empresas productoras y comerciales en el municipio de Jamundí, como también estudios que tengan relación al proyecto. Por medio del cual se obtengan los datos requeridos para el proyecto.

Fuentes primarias.

Por medio de entrevistas y a gerentes de distribución y logística de las empresas productoras y comerciales. (Anexo 1)

Se espera que mediante las encuestas la recolección de datos se pueda conocer si es viable la consecución de la empresa. (Anexo 2)

Fuentes secundarias.

Fuentes que permitan obtener información veraz sobre el sector de transporte de carga pesada.

Estudios de viabilidad y factibilidad relacionados al proyecto.

Sitios web tales como:

Ministerio de transporte de Colombia.

DANE

Cámara de comercio de Cali.

8.3. Proceso de muestreo.

Proceso de recolección se contara con 30 empresas productoras y comerciales, las cuales se realizó la segmentación de la siguiente forma (tabla 2) Por tal motivo se trabajara con el 100% de la población para las fuentes primarias.

Tabla 2. Segmentación, sector económico de Jamundí.

SECTOR	Grande	Mediana	Pequeña	Total general
Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca	2	4	9	15
Explotación de Minas y Canteras			3	3
Industrias Manufactureras	1		11	12
Total general	3	4	23	30

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. Cuadro de resumen de registro mercantil 2017.

- *Elemento*: Gerentes de distribución y logística de las empresas productoras y comerciales.
- *Unidad de muestra*: Empresas productoras y comerciales de Jamundí, valle del cauca.
- *Alcance*: Ciudad de Jamundí.
- *Tiempo*: 15 días.

8.4. Presentación de la información.

Como fuente de información directa, se realizó una entrevista con una empresa de gran tamaño que brinda las características primordiales de carga para la futura empresa de transporte.

SIDOC - Siderúrgica Del Occidente.

Es la única siderúrgica semi - integrada de capital 100% nacional ubicada en el suroccidente de Colombia que nació en 1987. Posee sede en Jamundí, aumentando la competitividad del municipio. Se caracteriza por transformar la chatarra de hierro y acero reciclable, lo que significa que es la materia prima principal para la fabricación de sus productos.

La información suministrada a través de la entrevista ayudara para determinar características del mercado que no se hayan tenido en cuenta durante el estudio, dando una idea de los clientes con los que se pueden trabajar para el desarrollo de la actividad de la empresa de transporte de carga.

Para la metodología de la entrevista se da a conocer la codificación para los actores:

✚ P1: Entrevistador. Autor del proyecto.

✚ P2: Entrevistado. Auxiliar de despacho, SIDOC - Siderúrgica Del Occidente.

Transcripción de la entrevista.

P1: Muchas gracias, por brindar este espacio para desarrollar el estudio de investigación.

P2: Tranquilo, un gusto ayudarle.

P1: De ante mano, quiero decirle que toda la información suministrada será usada solo en fines académicos para el desarrollo de la investigación.

P2: ¡Esta bien!

P1: bueno, para el estudio de mercado nos encontramos en SIDOC, Siderúrgica del Occidente con el Auxiliar de despachos José Adrián Gil. Buenos días.

Iniciare con la siguiente pregunta:

¿Utiliza para la movilización de su mercancía vehículos con capacidad mayor a 16 toneladas?

P2: Buenos días. ¡Si claro!

En este área que es la bodega, solamente se utilizan turbos que son de 6 toneladas. Pero en sí, la empresa usa también patinetas, mulas y Kodiak.

A las tracto mulas se le echan más o menos 18 toneladas.

A los Kodiak se les carga con aproximadamente 10 toneladas.

Para las turbo 6 o 7 toneladas.

P1: ¿la mercancía que moviliza es de carácter general o peligroso?

P2: De por si todo el material que se transporta es de carácter peligroso, siempre y cuando no estén bien amarrados.

Pero un material más peligroso que se maneja en la empresa es la malla. Porque a mayor altura en las curvas, las frenadas; si no está bien amarrado tiende a deslizarse y a salirse más fácil el material.

La cuestión de varillas va por megas y como es tan pesado es más seguro.

P1: ¿los vehículos que utiliza son propios o alquilados?

P2: La empresa maneja vehículos propios, pero es dependiendo también, ¿Por qué? Porque también se calcula los fletes, debido a que maneja otras ciudades y para este caso la empresa también contrata terceros.

P1: ¿la mercancía que moviliza solo es dentro del Valle del Cauca? Si es fuera de la región podría decir hasta ¿dónde?

P2: Comercializamos dentro y fuera del Valle del Cauca. Pero hay ciertos puntos estratégicos donde la empresa lleva sus vehículos.

Hay otros puntos donde lo que hace es pagarle a terceros para que los transporten.

P1: ¿Cuenta con alguna empresa transportadora que le brinde el servicio en Jamundí? ¿Cuales?

P2: ¡No, nada! Los terceros que maneja la empresa, no son agencias de servicios de transporte de mercancías.

Son particulares propios de 2 o 3 tracto mulas que no tienen una empresa conformada.

P1: En promedio... ¿Cuántas entradas y salidas de mercancía registra la empresa a la semana?

P2: A la semana en promedio la empresa registra unas 200 toneladas.

El valor de un viaje oscila entre 20 a 25 millones. Dependiendo cuantas toneladas necesite movilizar ese día.

P1: ¿Que busca principalmente en estas empresas que le brindan este servicio?

Cumplimiento, seguridad, seguimiento de mercancía, disponibilidad de vehículos.

P2: en una empresa de transporte buscaríamos, principalmente la disponibilidad de los vehículos. Sin embargo, abarca las demás opciones. Porque uno como empresa busca obviamente seguridad de su mercancía, que sean rápidos en la entrega.

Algo que de pronto la empresa presenta falencia es en los vehículos, ya que en la demanda del material hay ocasiones donde queda un poco corto con los vehículos. Entonces buscamos más disponibilidad de carros.

P1: ¿cuál es su opinión frente al transporte de carga en Jamundí?

P2: No puedo asegurarte si el servicio es bueno en Jamundí, ya que a nosotros no nos transporta nadie. Solamente contamos con las turbos de propias de la empresa.

Lo que te hablo de los vehículos terceros, esos los manejan directamente de la empresa principal en Cali. Por ejemplo, hay clientes que vienen a comprar la mercancía con su propio transporte.

P1: Muchas gracias por compartir este espacio y su colaboración.

P2: Con gusto. Mucha suerte con el trabajo.

8.5. Análisis de resultados.

Antes de realizar el análisis de la encuesta se debe dejar en claro que se trabajaron con 21 empresas del municipio de Jamundí y no las 30 como se esperaba, ya que al tratar de contactar con las 9 faltantes no existían físicamente.

De acuerdo a los resultados recolectados a través de las encuestas realizadas a las empresas comerciales y manufactureras de Jamundí, Valle del Cauca. Se puede analizar la siguiente información acerca del servicio de transporte de carga:

Pregunta 1.

¿Utiliza para la movilización de su mercancía vehículos con capacidad mayor a 15 toneladas?

Cuadro 2. Pregunta 1

Opciones	Empresas	Resultado %
SI	17	81%
NO	4	19%
Total	21	100%

Fuente: Elaboración propia.

Del 100% de la población, solo el 81% de estas comercializan y movilizan mercancía con capacidad mayor a 15 toneladas.

Así mismo, solo el 19% de las empresas comercializan mercancía con una capacidad de tonelaje menor.

Pregunta 2.

¿La mercancía que moviliza es de carácter general o peligroso?

Cuadro 3. Pregunta 2

Tipo de Carga	Empresas	Resultado %
General	20	95%
Peligroso	1	5%
Total	21	100%

Fuente: Elaboración propia.

El 95% de las empresas encuestadas comercializan y manufacturan material de carácter general, entiéndase como materia prima y productos terminados. Tan solo el 5% restante requiere transportar material peligroso. Que por la característica de la carga no puede movilizar la empresa, ya que los vehículos no cuentan con la carrocería acorde para desarrollar las operaciones.

Pregunta 3.

¿Los vehículos que utiliza son propios o alquilados?

Cuadro 4. Pregunta 3

Tipo de vehículo	Empresas	Resultado %
Propio	13	62%
Alquilado	8	38%
Total	21	100%

Fuente: Elaboración propia.

Al ver el anterior cuadro, se evidencia que la empresa de transporte de carga tendrá un gran reto llegar con los clientes; ya que contaría con tan solo 8 empresas que contratan mediante terceros el servicio de transporte, frente a 13 empresas que tienen en su cadena de valor, el transporte de la mercancía.

Pregunta 4.

¿La mercancía que moviliza solo es dentro del Valle del Cauca? Si es fuera de la región, ¿podría decir hasta dónde?

Cuadro 5. Pregunta 4

Radio de acción	Empresas	Resultado %
Valle del Cauca	13	62%
Ambos mercados	8	38%
Otro destino	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Elaboración propia.

Entendiendo que el 62% de las empresas transportan sus respectivas mercancías dentro del Valle del Cauca, beneficia a la empresa de acuerdo al radio de acción al cual está sujeto el proyecto y por ende no afectaría el financiamiento ya que no implicaría mayores costos en el flete del servicio.

El 38% de empresas dirigen su comercio fuera del Valle del Cauca, las principales ciudades como destino se fijan a Bogotá, Medellín, Pereira, Ibagué y por el departamento del Cauca se encuentra Popayán, pasto.

Pregunta 5.

En promedio, ¿Cuántos viajes registra en las entradas y salidas de la empresa a la semana?

Cuadro 6. Pregunta 5

Viajes por Semana	Empresas	Resultado %	Total viajes entradas	Total viajes salidas	Totales
Menor a 5 viajes	13	62%	29	15	44
Mayor a 5 viajes	8	38%	104	70	174
Total	21	100%			

Fuente: Elaboración propia.

Se precisa trabajar con el 38% de estas empresas. Aunque fueron pocas, se ve mejor reflejado en la cantidad de viajes que realizan a la semana ya que se presenta una mayor demanda del servicio.

Pregunta 6.

¿Cuánto sería la tarifa aproximada por tonelada que paga la empresa?

De acuerdo a las normas y políticas de privacidad, las empresas encuestadas se negaron a proporcionar información sobre la tarifa que pagan por tonelada en los viajes.

De este modo, se establece que la empresa trabaje con valores base de acuerdo a la tabla de fletes del Ministerio de Transporte de Colombia conforme a la Costos por Movilización y por Tiempos Logísticos Enero 2014.

Pregunta 7.

¿Cuenta con alguna empresa transportadora que le brinde el servicio en Jamundí?

Cuadro 7. Pregunta 7

Servicio de Transporte	Empresas	Resultado %
SI	2	10%
NO	19	90%
Total	21	100%

Fuente: Elaboración propia.

Se presenta una ventaja competitiva ya que el 90% de las empresas comerciales y manufactureras no poseen contrato con alguna otra agencia de transporte en el municipio. Sin embargo se evidencia que el transporte es atendido por las propias empresas con su respectivo vehículo y realizan alquiler a particulares.

Por otra parte, para el 10% de las empresas su materia prima es movilizada por sus proveedores y sus propios vehículos.

Pregunta 8.

¿Que busca principalmente en estas empresas que le brindan este servicio?

(Califique de 1 – 5, entiéndase 5 como el mejor.)

Cuadro 8. Pregunta 8

Servicio	Votos	Valoración
Cumplimiento	12	57%
Seguridad	7	33%
Seguimiento de mercancía	1	5%
Disponibilidad de vehículos	1	5%
Total	21	100%

Fuente: Elaboración propia.

Al realizar el sondeo de la calificación, se obtuvo que el 90% de las empresas no cuenta con ninguna empresa de transporte. Por tal motivo no se pudo comparar el servicio que se brinda con alguna agencia de transporte.

Sin embargo si reflejo que las empresas al contratar con una nueva empresa de transporte optarían por buscar los factores de cumplimiento y seguridad con una valoración de 57% y 33% respectivamente como aquella diferenciación que satisfaría sus necesidades.

Así bien, la empresa desarrollara estrategias que le permitan cumplir con estos factores para ganar reconocimiento en el mercado.

Pregunta 9.

¿Contrataría una nueva empresa que le brinde un servicio logístico de calidad?

Cuadro 9. Pregunta 9

Opciones	Empresas	Resultado %
SI	14	67%
NO	7	33%
Total	21	100%

Fuente: Elaboración propia.

Con el 67% de la población que estaría dispuesta a contratar un nuevo servicio de transporte de carga, se tendrá en cuenta trabajar con las 17 empresas, es decir el 81% que requieren movilizar una capacidad de tonelaje por encima de 15 toneladas.

Por lo tanto, de estas 17 empresas se prioriza contactar con el 38% ya que la frecuencia de viajes que realizan a la semana facilitarían una mayor demanda del servicio y beneficiaría económicamente la empresa.

Sabiendo que existen datos favorables para permitir que la empresa inicie operaciones; se desarrollaran estrategias que permita llegar al mercado objetivo que arroja el respectivo estudio.

Sin embargo, como fuente de información secundaria se estudiara la competitividad del municipio contra la demanda de mercancía que ingresa y sale de Jamundí. Es decir, a partir de la siguiente información se buscara identificar con que vehículos de carga se afrontara el mercado objetivo que mejor se ajustan a la demanda del servicio.

8.5.1. Identificación de la demanda.

Para analizar la demanda de mercancía que ingresa y sale del municipio de Jamundí, se realizó la respectiva consulta a través del Ministerio de Transporte por medio del sistema RNDC - Registro Nacional de Despachos de Carga por Carretera.

Este sistema permite obtener información oportuna y valida de las operaciones del sector de transporte de carga por carretera en Colombia.

Cuadro 10. Total de mercancía movilizada en Jamundí de enero a noviembre de 2017.

meses	kilogramos movilizado	toneladas movilizado	viajes realizados
1	115236777	115236,777	11574
2	5176753	5176,753	554
3	1948370	1948,37	141
4	2807368	2807,368	387
5	4185284	4185,284	382
6	23118418	23118,418	808
7	247500	247,5	62
8	10286800	10286,8	1582
9	4624450	4624,45	165
10	2131441	2131,441	247
total	169763161	169763,161	15902

Fuente: RNDC. Transporte de mercancía en Jamundí, Enero 2017 a Noviembre 30 de 2017. Disponible en <http://rndc.mintransporte.gov.co>

Para identificar el tipo de vehículo que más utiliza para la movilización de mercancía de carga pesada en el municipio de Jamundí, se realizó la distribución especificando las toneladas, viajes por entradas y salidas del municipio:

Cuadro 11. Toneladas movilizadas en Jamundí (salida).

Tipo Vehículo	Toneladas (11 meses)	Toneladas/mes	Tonelada/semana
2	17136,811	1557,892	389,473
3	6201,255	563,750	140,938
3S 3	18021,2	1638,291	409,573
		0,000	0,000
Total	41359,266	3759,933	939,983

Fuente: RNDC. Transporte de mercancía en Jamundí, Enero 2017 a Noviembre 30 de 2017.
 Disponible en <http://rncd.mintransporte.gov.co>

De acuerdo al cuadro anterior, se puede evidenciar la mercancía movilizada que el municipio exporta hacia los diferentes destinos del Valle del Cauca y fuera del Valle.

Igualmente se obtiene la cantidad de toneladas por mes y por semana que moviliza cada tipo de vehículo; por esta razón se entiende que el vehículo más utilizado para el servicio es tipo 2 con capacidad de 8 toneladas.

Cuadro 12. Viajes por vehículo en Jamundí (salida).

ENE 2017 A NOV 2017			
Tipo Vehículo	Viajes (11 meses)	Viajes/mes	Viajes/semana
2	3546	322,364	80,591
3	440	40,000	10,000
3S 3	569	51,727	12,932
		0,000	0,000
Total	4555	414,091	103,523

Fuente: RNDC. Transporte de mercancía en Jamundí, Enero 2017 a Noviembre 30 de 2017.
 Disponible en <http://rncd.mintransporte.gov.co>

Por supuesto que al realizar la consulta de viajes que salen del municipio, también se obtiene que el mayor vehículo utilizado es el de tipo 2. Lo que naturalmente puede beneficiar a la empresa en el financiamiento para la adquisición del vehículo e iniciar operaciones con el mercado objetivo.

Cuadro 13. Toneladas movilizadas en Jamundí (entradas).

ENE 2017 A NOV 2017			
Tipo Vehículo	Toneladas (11meses)	Toneladas/mes	Tonelada/semana
2	34374,422	3124,947	781,237
3	6558,277	596,207	149,052
2S 1	384,63	34,966	8,742
2S 2	296,07	26,915	6,729
3S 2	3539,65	321,786	80,447
3S 3	83250,846	7568,259	1892,065
Total	128403,895	11673,081	2918,270

Fuente: RND. Transporte de mercancía en Jamundí, Enero 2017 a Noviembre 30 de 2017.
Disponible en <http://rndc.mintransporte.gov.co>

Al realizar un análisis de los resultados obtenidos sobre los ingresos de mercancía para el municipio de Jamundí; se puede identificar una gran demanda de productos que beneficia la oferta del servicio de acuerdo a las características específicas del tipo de vehículo a utilizar.

En las salidas del municipio se obtuvo que el vehículo para transportar mercancía fue el tipo 2, el más demandado.

No obstante en estos otros resultados, el vehículo cuyo más demanda para el servicio fue el de tipo 3S3 debido a su capacidad de toneladas a movilizar.

Cuadro 14. Viajes por vehículo en Jamundí (entrada).

ENE 2017 A NOV 2017			
Tipo Vehículo	Viajes (11 meses)	Viajes/mes	Viajes/semana
2	8219	747,182	186,795
3	457	41,545	10,386
2S 1	25	2,273	0,568
2S 2	42	3,818	0,955
3S 2	115	10,455	2,614
3S 3	2489	226,273	56,568
Total	11347	1031,545	257,886

Fuente: RND. Transporte de mercancía en Jamundí, Enero 2017 a Noviembre 30 de 2017.
Disponible en <http://rndc.mintransporte.gov.co>

Por otra parte, al realizar una comparación entre las cantidades movilizadas de cada vehículo y las cantidades de viajes realizados por los mismos; existe una diferencia notable ya que la mayor cantidad de viajes las obtuvo el tipo 2 a comparación del tipo 3S3.

Desde luego, la mayor cantidad de toneladas es lo que beneficia a la empresa debido a que el municipio o más bien, las empresas requieren de obtener sus insumos en grandes proporciones para transformar u comercializar.

8.5.2. Estudio de la demanda.

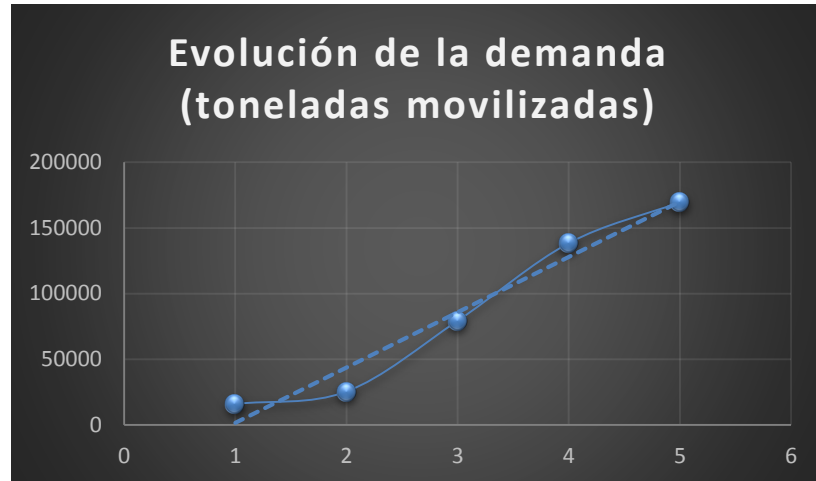
Se dispone a realizar un análisis de la demanda de cargamento que ingresa y sale del municipio de Jamundí, teniendo en cuenta los datos suministrados por el RNDC. Se parte desde el año 2013 al año 2016 de enero a diciembre; para el año 2017 se cuenta de enero a noviembre. Cuyo fin es encontrar la variación de la demanda para proyectarse los próximos 5 años a partir del año 2017.

Cuadro 15. Evolución de la demanda en Jamundí.

Años	toneladas movilizadas	viajes realizados
2013	16001,08	2185
2014	25473,704	3024
2015	79398,305	8916
2016	138568,239	13605
2017	169763,161	15902
total	429204,489	43632

Fuente: RNDC. Transporte de mercancía en Jamundí 2017. <http://rndc.mintransporte.gov.co>

Gráfica 1. Evolución de la demanda en Jamundí.



Fuente: RND. Transporte de mercancía en Jamundí. <http://rndc.mintransporte.gov.co>

De acuerdo a la gráfica 1, la demanda de mercancía presenta un crecimiento de tendencia estable, de igual forma se debe precisar un ajuste de la tendencia mediante el modelo de regresión lineal. Para ello, se presenta la ecuación que arroja los datos siguientes:

Cuadro 16. Calculo de ecuación.

	Años	toneladas movilizadas
	1	16001,08
	2	25473,704
	3	79398,305
	4	138568,239
	5	169763,161
total	15	429204,489
Promedio	3	85840,8978

Fuente: Elaboración propia.

Pendiente: 42061,8697

Ordenada: -40344,7113

$R^2 = 0,96$ (confiabilidad del modelo para la predicción)

$$Y = 42061,8697 * X - 40344,7113$$

Es decir, que por cada año que pasa, las toneladas de mercancía movilizadas por el municipio de Jamundí presentan un incremento de 42.061,8697 toneladas al año.

De tal forma, al no tener ese incremento para los años posteriores, se evidenciaría una constante de mercancía movilizada por un total de 40.344,7113 toneladas al año.

Se espera que a partir de este modelo de predicción, la proyección de la demanda para la capacidad del proyecto sea eficiente.

8.5.3. Participación en el mercado.

Por medio de los resultados en la demanda del servicio proporcionado en las encuestas, entradas y salidas de mercancía.

Se dispone a diagnosticar una participación en el mercado del 5% de acuerdo a las competidores y tamaño del mercado, siguiendo la estructura de la siguiente figura 2.

Figura 2. Guía de aproximación de porcentaje de participación de mercado.

Nro	Que tan grandes son sus competidores ?	Que tantos competidores tiene ?	Que tan similares son sus productos a los suyos ?	Cual parece ser su porcentaje ?
1	Grandes	Muchos	Similares	0% - 0,5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0% - 0,5%
3	Grandes	Uno	Similares	0,5% - 5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0,5% - 5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0,5% - 5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10% - 15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5% - 10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10% - 15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10% - 15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20% - 30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30% - 50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40% - 80%
13	Sin Competencia	Sin Competencia	Sin Competencia	80% - 100%

Fuente: ENTREPRENEUR. Calcula tu participación de mercado y punto de equilibrio. Publicado en abril de 2011. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/264164> (Consultado Noviembre 2017)

8.6. Análisis de la oferta.

8.6.1. Situación actual de la competencia.

Anteriormente al realizar el análisis del sector se encontró que en el municipio de Jamundí de acuerdo al factor de infraestructura no se logró contactar con los posibles competidores.

Simultáneamente en los resultados obtenidos de las encuestas a las empresas manufactureras y comerciales no se encontró que manejaran contacto con otra agencia de transporte de carga.

Por ende, para analizar a los posibles competidores se pretende trabajar a partir de información recolectada a través de la entrevista con la empresa TRANSPORTES GUAVIARE LTDA. Ubicada en Cali, Valle del Cauca.

TRANSPORTES GUAVIARE LTDA.

Se fundó en el año 1987, se caracteriza por el servicio de mensajería desde el Valle del Cauca, carga a granel y sobre dimensionada, almacenamiento y mensajería puerta a puerta.

Para la metodología de la entrevista se da a conocer la codificación para los actores:

✚ P1 es el entrevistador, autor del estudio.

✚ P2 es el entrevistado, Jefe de despacho de Transporte Guaviare Ltda.

Transcripción de la entrevista.

P1: Antes de iniciar. Quiero agradecerte que te hayas prestado en participar en mi investigación.

P2: Sin problema. Siempre es un placer participar en este tipo de entrevistas.

P1: Me gustaría aclarar que las respuestas serán tratadas de forma confidencial, y exclusivamente para mi trabajo de investigación.

P2: ¡Bien!

P1: Bueno, pues comencemos:

¡Buena tarde! Estamos a 16 de diciembre de 2017, conversando con el Jefe de despacho. Henry Calambas. De la empresa Transporte Guaviare Ltda.

Para entrar en contexto ¿Que es la empresa Transporte Guaviare Ltda.?

P2: bueno, buenas tardes. Transporte Guaviare Ltda. Se dedica al servicio de transporte de mercancía para todo el país, con destino como Bogotá, Medellín, barranquilla, Bucaramanga, Pasto, Ibagué, Neiva con sede en Cali y Bogotá.

P1: Tras años en el sector de transporte, y ver que tienen un buen posicionamiento en el mercado. ¿Cómo ha evolucionado el sector a nivel general y particular en los últimos años y cómo va el año 2017?

P2: Gracias a dios si tiene un muy buen posicionamiento. Las dos sedes nos han permitido crecer durante todo este tiempo.

Por lo menos tiene muy buena acogida por los clientes que están muy satisfechos con nuestro servicio y por ese mismo motivo nos recomiendan muy bien.

P1: ¿Cuáles han sido que considere factores claves para el éxito?

P2: consideramos que nuestro crecimiento está basado en:

- + Prestación en la variedad de servicios de transporte de carga.
- + Expansión geográfica.
- + Servicio logístico.
- + Capacidad operativa.
- + Control y seguridad.
- + Administración de riesgo.
- + Posicionamiento en el mercado.
- + Contribución a la satisfacción del cliente.
- + Distribución.
- + Rentabilidad.

P1: ¿Cuáles son los problemas que más afectan a su actividad?

P2: La empresa no se ha visto afectado mucho, ha estado normal. Digamos que tiene sus altibajos también, a veces hay meses de buena movilidad y despacho de mercancías, como en otras ocasiones que el servicio baja. Dependiendo de cómo este el comercio nacional.

Como contratamos directamente con la fábrica. Si ellos realizan sus ventas bien, es decir que si cumplen con las metas de ventas, nuestro servicio se beneficia y movilizamos rápido por la demanda del servicio. Pero si de pronto las ventas de las empresas están malas, nos afecta ya que nos retiene un poco. ¡Porque así es!

En cuento a problemas del sector con la empresa si hablamos de un paro camionero no nos afecta mucho, debido a que nosotros manejamos carro pequeño, turbo.

Entonces le afecta más a los que son muleros. Pero siempre paran por precaución, ya que en las vías le pueden dañar los vehículos, ese es el problema de ellos (muleros) por obligación nos hacen detener los vehículos.

Ellos deben de someterse a lo que los grandes hacen, sino nos dañan los carritos y ahí si ¿quién paga?

P1: ¿Utiliza para la movilización de su mercancía vehículos con capacidad mayor a 16 toneladas?

P2: ¡No! Mira que manejamos solo turbos y camiones pequeños con capacidades de 7 a 9 toneladas.

P1: ¿la mercancía que moviliza es de carácter general o peligroso?

P2: La mercancía que movilizamos es general, no contamos con material peligroso. Solo encomiendas, mensajería.

Lo único peligroso de esto son las pinturas que ves ahí... jajajajaja. - "Se expresa él."

Hay otro tipo de mercancía que sale ocasionalmente, como son la maquinaria, motores, plantas. Pero de resto no más, Nada de explosivos ni líquidos químicos.

P1: ¿los vehículos que utiliza son propios o alquilados?

P2: Anteriormente la empresa contaba con 6 vehículos propios, ahora no quedan sino 3. De resto todos los vehículos que entran y salen de aquí son afiliados, contratamos con los particulares de confianza.

P1: ¿Cuentan con otros destinos para transportar mercancía fuera del Valle del Cauca?

P2: Cabe mencionar que los diferentes destinos que maneja Transportes Guaviare Ltda. Se mencionaron en la descripción del servicio al iniciar con la entrevista.

P1: ¿De pronto existen otros mercados?

P2: ¡Transportamos a nivel nacional!

P1: ¿En promedio cuanto seria el costo de movilizar mercancía dentro del Valle del Cauca y para los destinos fuera del Valle del Cauca?

P2: Tenemos un promedio de 20 camiones a la semana que salen de la empresa a los diferentes destinos.

Manejamos carga en volumen más que el peso, por ese mismo motivo se le paga el viaje y no por peso ya que no manejamos demasiada mercancía y tendríamos pérdidas. Así llevemos 1 tonelada o 2, se nos paga el viaje completo.

El valor de la mercancía se ajusta por los mismos clientes y de acuerdo a los valores que estipula el gobierno. Debemos estar en equilibrio con el gobierno y el mercado.

Por lo menos esas latas de pinturas tienen un peso de 2 toneladas. Si le decimos al conductor que le pagamos a tanto la tonelada. Le aseguro que no llevan la mercancía, ya que no ganarían nada ellos. De este modo, el valor del servicio está determinado por el valor del viaje de la mercancía.

Nosotros no utilizamos tracto mulas, debido a que la mercancía no nos da para esa capacidad.

P1: ¿Cuáles considera que son la fortaleza para la empresa en el mercado?

P2: Nuestro servicio se enfoca más que todo en prestar el servicio para el cliente que lo necesita, aunque suene raro decir, nosotros no competimos con otra empresa de transporte.

Como hay empresas grandes como CENCAR que manejan mucha mercancía pesada que requiere de tracto camiones, nosotros no competimos con ellos.

Las relaciones con los clientes, los conductores, la forma de comunicación con ellos nos ha permitido ganar terreno en el mercado. Cumplimiento con sus pagos, con sus anticipos, nuestro punto fuerte son nuestros conductores que son los que nos dan reconcomiendo a uno como empresa.

Los conductores nos mencionan que hay empresas que nos les pagan el anticipo o no les dan el saldo, para cubrir su básico durante el viaje. Por lo menos aquí ellos están muy contentos y tienen su confianza con nosotros.

P1: ¿Qué debilidades presenta frente al sector?

P2: Bueno, tendría que decir que:

- + Ausencia de una planificación formal.
- + Que no somos demasiado competitivos en el mercado.
- + Falta de una estructura organizacional.
- + Pocos vehículos propios para transportar.
- + Ausencia de mecanismos de control y gestión.
- + No tener indicadores de gestión.

P1: ¿Que busca principalmente satisfacer en sus clientes?

P2: Buscamos es la satisfacción del cliente, con el cumplimiento del servicio.

P1: Eso es todo. De nuevo, muchas gracias por brindarme este espacio.

P2: No hay problema. Espero tengas lo que necesite.

Tabla 6. Empresa evaluada TRANSPORTES GUAVIARE Ltda.

Fortalezas	Debilidades
• Prestación en la variedad de servicios de transporte de carga. • Expansión geográfica. • Servicio logístico. • Capacidad operativa. • Control y seguridad. • Administración de riesgo. • Posicionamiento en el mercado. • Contribución a la satisfacción del cliente. • Distribución. • Rentabilidad.	• Ausencia de una planificación formal. • Que no somos demasiado competitivos en el mercado. • Falta de una estructura organizacional. • Pocos vehículos propios para transportar. • Ausencia de mecanismos de control y gestión. • No tener indicadores de gestión.

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrado por TRANSPORTES GUAVIARE LTDA.

Tabla 7. Matriz DOFA, Transporte Whiti Ltda.

Análisis Interno		
Análisis Externo	Fortalezas • Constitución legal y marca propia. • Conocimiento del sector transporte. • Tecnología blanda (excelente experiencia de los conductores) • Competitividad en los precios y plazos de entrega. • Cobertura del mercado. • Transporte de mercancía a granel sólido, refrigerado, contenedor. • Gestión en la satisfacción del cliente.	Debilidades • Baja infraestructura física. • Recursos financieros limitados. • Reconocimiento en el mercado. • Flota de vehículos nuevos.
	Oportunidades • Baja presencia de otras empresas transportadoras en el municipio de Jamundí. • Demanda del servicio para mercancía de mayor a 15 toneladas. • Relaciones con los clientes. • Alta competitividad en el mercado. Diversificación del servicio logístico de la empresa. • Gran oferta de mercancía general para movilizar. • Apertura a nuevos mercados.	Amenazas • Entrada de competidores legalmente constituidos. • Gran oferta de vehículos particulares. • Presencia media de grandes empresas manufactureras. • Infraestructura vial del municipio de Jamundí. • Empresas con cadena logística propia. • Políticas gubernamentales que afecten el sector de transporte.

Fuente: Elaboración propia. Matriz DOFA.

8.6.2. Análisis benchmarking.

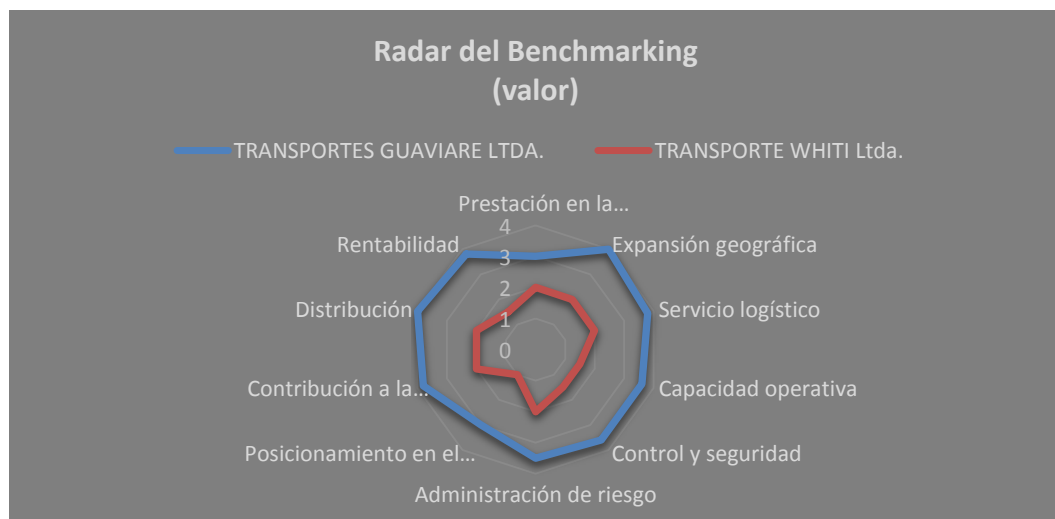
Para realizar el análisis de benchmarking, se tuvo en cuenta unos factores competitivos de las cuales enmarca como fortalezas en el sector de transporte para liderar el mercado de acuerdo a los resultados que arrojó la entrevista.

Cuadro 17. Matriz de perfil competitivo.

FACTORES COMPETITIVOS	PESO		TRANSPORTE WHITI Ltda.		TRANSPORTES GUAVIARE LTDA.	
	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Variedad de servicios de carga	30%	0,30	2	0,6	3	0,9
Expansión geográfica	5%	0,05	2	0,1	4	0,2
Servicio logístico	10%	0,10	2	0,2	3,8	0,38
Capacidad operativa	15%	0,15	1,5	0,225	3,6	0,54
Control y seguridad	5%	0,05	1,5	0,075	3,6	0,18
Administración de riesgo	5%	0,05	2	0,1	3,5	0,175
Posicionamiento en el mercado	5%	0,05	1	0,05	3	0,15
Satisfacción del cliente	5%	0,05	2	0,1	3,8	0,19
Distribución	5%	0,05	2	0,1	4	0,2
Rentabilidad	15%	0,15	1,5	0,225	3,8	0,57
Total	100%	1		1,775		3,485

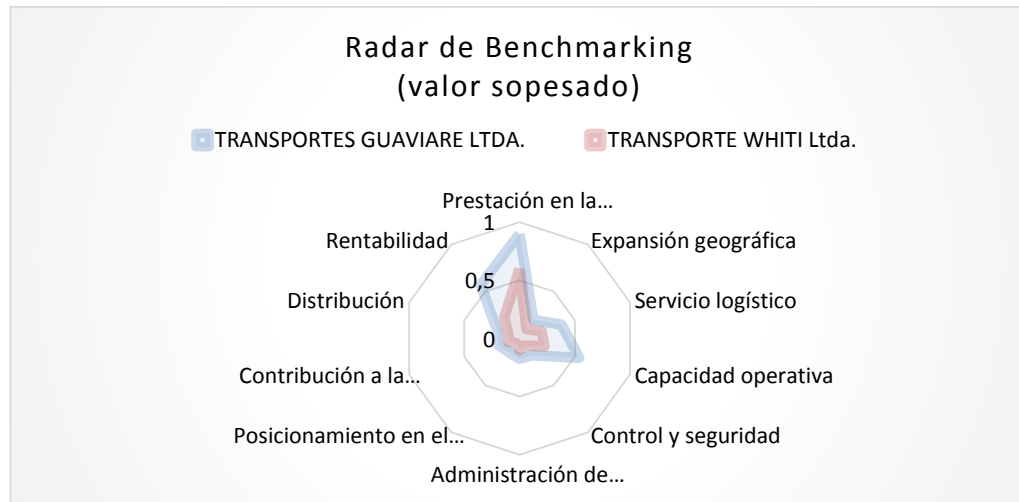
Fuente: Elaboración propia en base a información de entrevista TRANSPORTES GUAVIARE LTDA.

Gráfica 2. Gráfico de perfil competitivo (valor).



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 3. Gráfico de perfil competitivo (valor sopesado).



Fuente: Elaboración propia.

8.6.2.1. Análisis de resultado del perfil competitivo.

Por medio de las gráficas 2 y 3, se evidencia una clara participación en el mercado de la empresa Transportes Guaviare Ltda. Debido a que los factores competitivos que trabajan le permiten garantizar un desempeño bueno dentro del sector.

Sin embargo, presenta una falencia en contraste a los resultados. El reconocimiento no es el mejor para la empresa a pesar de llevar tanto tiempo en el mercado, manifiesta una deficiencia en el direccionamiento estratégico de la empresa.

Siendo así, se identifica que factor clave es importante desarrollar para la nueva empresa, teniendo en cuenta que la oferta de competidores en el municipio de Jamundí no es mayor.

Las estrategias estarán guiadas en brindarle al cliente una variedad de servicios que refleje una mejor reciprocidad en la demanda del servicio.

Ya que, los clientes requieren adquirir estos insumos de diferentes dimensiones y volúmenes, por lo que se debe destacar la capacidad de cubrir la diversidad de mercancía.

Aunque la expansión geográfica genera nuevas posibilidades de mercado, se trabajará como estrategia después de obtener posicionamiento en el municipio.

La capacidad operativa representa una debilidad para la empresa por ser nueva en respuesta al mercado.

Sin embargo, se desarrollaran estrategias que permita incrementar la flota de transporte, ya sea por financiamiento de la empresa o contratando particulares para agremiar.

La empresa se caracteriza por una calidad en los servicios prestados hay que recalcar, detrás de la calidad viene un proceso de control y seguridad integrado en las distintas áreas que tiene la empresa. Es decir, que los transportadores se le capacitaran en tener una buena eficacia en la actividad a desempeñar.

8.7. Canales de distribución.

El canal adecuado para comercializar con los clientes va ser de forma directa, llevando a cabo una entrevista para la presentación del portafolio de servicios.

Precios.

Para el servicio de transporte de carga se va a trabajar tomando valores base bajo los propuestos en la tabla de fletes del Ministerio de Transporte de Colombia en los Costos por Movilización y por Tiempos Logísticos Enero 2014. Por tal razón se va a manejar dos tipos de precios por el servicio.

- + Precio por tonelada para los vehículos.
- + Valor de la mercancía y costo de traslado de los vehículos, de acuerdo al contrato - cliente.

Se debe tener en cuenta que, las tarifas propuestas están sujetas a cambios de acuerdo al estudio financiero por concepto de consumo de combustible, tarifa de peajes y probables contingencias que se presenten durante el recorrido. Así mismo, el costo de traslado no incluye el tiempo de espera.

Tabla 8. Tarifas por tonelada para el Valle del Cauca.

Tipo de vehículo	Toneladas	Valor /Ton	Total
Tractocamión 3S 3	32	\$55.000	\$1.760.000
	33	\$65.000	\$2.145.000
	34	\$75.000	\$2.550.000
	35	\$80.000	\$2.800.000
	36	\$85.000	\$3.060.000
Camión C 2	7	\$57.500	\$402.500
	8	\$58.000	\$464.000
	9	\$60.000	\$540.000

Fuente: Elaboración propia, basado en los Costos por movilización y por tiempos logísticos Septiembre 2014.

Tabla 9. Tarifa, valor de traslado de mercancía para el Valle del Cauca.

Tipo de vehículo	Valor viaje
Tractocamión 3S3	\$1.649.000
	\$1.855.000
	\$2.150.000
Camión C2	\$415.000
	\$442.300
	\$461.900

Fuente: Elaboración propia, basado en los Costos por movilización y por tiempos logísticos Septiembre 2014.

Estrategia de publicidad y promoción.

El desarrollo de esta estrategia va enfocada a obtener reconocimiento en el sector de transporte de carga para los clientes del municipio de Jamundí. Es decir que se dispone a idear una estrategia de Océano Azul³² para expandir el mercado.

Teniendo en cuenta que existe un mercado potencial en Jamundí, la empresa buscara cubrir terreno principalmente en esta área. Luego, debido a la movilización de la mercancía que exporta el municipio dentro del Valle del Cauca.

Se tratara de comercializar con otras empresas manufactureras y comerciales de la región para movilizar carga hacia el interior del municipio, con el objetivo de que los vehículos no regresen vacíos.

- ✚ Como actividades de acción se velara por una constante evolución del servicio eficiente, diversificación del servicio, monitoreo de rutas principales y alternas, calidad de los equipo, capacitación del talento humano a través de indicadores de desempeño máquina – hombre.

De igual forma, el desempeño de un servicio de calidad y su mejoramiento continuo permitirá obtener fidelización a partir de Top of Mind en los clientes con la empresa.

- ✚ Para lograr el posicionamiento se implementaran factores competitivos como el valor del viaje en algunas promociones por cliente, rapidez del servicio, atención al cliente, seguimiento y control de mercancía, capacidad de negociación.

³² CHAN KIM, W. y MAUBORGNE, Renée. La estrategia del océano azul, cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Editorial Norma. 2005.

No obstante, se conoció que a partir del estudio de mercado existe una alta oferta de vehículos particulares que ofrecen el servicio de transporte. Como medida de prevención se negociara con aquellos vehículos particulares que cuenten con los requisitos básicos de movilidad, para incentivar la afiliación y expansión de la flota en aras de una expansión estratégica.

Figura 3. Logotipo de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

El nombre de la empresa llevara el apellido de los asociados seguido del servicio que brinda, de esta forma Transporte Whiti Ltda. Por otra parte, el logotipo llevara las iniciales como se muestra en la figura 03.

Portafolio de servicio.

Los servicios serán presentados por el gerente ante los clientes corporativos del municipio de Jamundí y futuros clientes potenciales.

- ✚ Línea de servicio. Carga a granel sólidos, contenedor, carga masiva y refrigerada.
- ✚ Seguimiento y control de mercancía desde punto de salida hasta destino.
- ✚ Embalaje de mercancía si lo requiere el cliente.
- ✚ Precio competitivo.

Figura 4. Portafolio de servicios.



The image is a promotional graphic for 'Transporte White Ltda.' It features a logo with the letters 'TW' and the tagline 'Calidad y Eficiencia'. The main title 'Transporte White Ltda.' is prominently displayed. Below it, the phrase 'Portafolio de servicio.' is underlined. The graphic is divided into two main sections by a large, stylized arrow pointing right. The top section shows a blurred image of a highway at night. The bottom section contains a list of services and three images: a yellow truck, a person with boxes, and a white truck.

Transporte White Ltda.
Portafolio de servicio.

Portafolio de servicio

- Extender la cobertura del servicio en el Valle del Cauca.
- Línea de servicio: carga a granel sólido, contenedor, carga masiva y refrigerada.
- Seguimiento y control de mercancía desde punto de partida hasta el destino.
- Embalaje de mercancía si lo requiere el cliente.
- Descuento porcentual en volumen de mercancía asignado a la empresa.
- Precio competitivo.
- Reconocimiento mediático de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO.

La investigación de mercado realizada para la estudio de factibilidad de creación de empresa de transporte de carga en Jamundí, obtuvo resultados provechosos e inesperados según las expectativas.

El transporte de carga en Colombia es un mercado muy dinámico debido de los distintos factores que le rodean; desde la infraestructura de la malla vial, la oferta de la mercancía, hasta las normas gubernamentales que lo acogen, entre otros.

El crecimiento del municipio ha permitido atraer inversiones y nuevas empresas para desarrollar la competitividad a lo largo del tiempo. Durante los 5 años anteriores al 2017, la exportación de mercancía era muy baja con respecto a la importación de insumos y producto terminado que requería el municipio. No obstante, se ha venido presentando un equilibrio debido a las distintas empresas productoras y comerciales que han aumentado su capacidad de producción.

Lo que a su vez refleja un crecimiento en el transporte de carga para estos insumos y productos, la movilización de mercancía aunque no está formalizado debido a la oferta de vehículos particulares, tiene una capacidad de respuesta ante las exigencias del mercado.

Los resultados del estudio permitieron determinar que no se presenta competencia directa para la empresa. Existe una oferta de vehículos particulares que las empresas encuestadas contratan para su beneficio dependiendo de la oferta de mercancía que requieren movilizar y que para algunas, su propio parque automotor no cumplen con la demanda exigida.

Con una proporción del 90%, los clientes afirmaron no tener contratación con una agencia de transporte legalmente constituida, lo que si refleja es que contratan con particulares. En otras palabras, se proyecta a trabajar con el 38% de los clientes que contratan el servicio de transporte.

Así mismo, el 62% de las empresas transportan sus respectivas mercancías dentro del Valle del Cauca, beneficia a la empresa de acuerdo al radio de acción al cual está sujeto el proyecto y por ende no afectaría el financiamiento ya que no implicaría mayores costos en el flete del servicio.

Para la demanda del servicio y la oferta de mercancía para la empresa, al presentar una cantidad 13 clientes; se precisa trabajar con el 38% de estas empresas. Aunque fueron pocos (8 clientes), se ve mejor reflejado en la cantidad de viajes que realizan a la semana; ya que se presenta una mayor demanda del servicio.

De igual forma, al estudiar la mercancía que ingresa y sale del municipio de Jamundí teniendo en cuenta las toneladas movilizadas con respecto a la cantidad de viajes. Se puede evidenciar una gran demanda de productos que beneficia la oferta del servicio de acuerdo a las características específicas del tipo de vehículo a utilizar.

El vehículo para transportar mercancía que más utilizan dentro del municipio fue el tipo 2 o camión sencillo. No obstante, en estos otros resultados, el vehículo cuyo más moviliza cargamento fue el de tipo 3S3 o tractomula, debido a su capacidad de toneladas que puede cargar.

Identificar estos vehículos permite proyectar para la empresa lo que el mercado de transporte de carga necesita, evitando incursionar a la deriva con incertidumbre sobre el servicio que desea ofrecer.

Finalmente, el estudio de mercado refleja la oportunidad de incursionar en el sector de transporte de carga en el municipio de Jamundí. En otras palabras, permite decir al proyecto que es factible crear empresa de transporte de carga.

9. ESTUDIO TÉCNICO

9.1. Factores para determinar el tamaño del proyecto.

Teniendo en cuenta el estudio de mercado y la información obtenida en cuanto a la demanda del sector, se puede definir el tamaño que determinara el proyecto. Sin embargo para determinar la capacidad se tendrá en cuenta el posterior estudio financiero que permita corroborar la factibilidad del proyecto.

Mercado. Dentro del municipio de Jamundí se cuenta con un total de 21 empresas manufactureras y comerciales que ofertan volúmenes asequibles de mercancía para movilizar dentro y fuera de la región del Valle del Cauca.

Las empresas industriales que distribuyen mercancía de mayor tonelada que pueden aportar para el crecimiento del proyecto entre las cuales se encuentra la Arrocera Blanquita, Tecnoquímicas, Productos Químicos Panamericanos, de carácter agrícola como los ingenios azucareros, Ingenio el Castillo, las avícolas como Pollos del Galpón, Avícolas del Valle, carboníferas, textiles como Espumas del Valle, entre otras.

Insumos. Para el correcto funcionamiento de los tracto camiones, se requieren de insumos tales como lubricante para motor, grasas, lubricantes hidráulicos, llantas, repuestos. Así mismo es necesario de un recurso determinante al momento de la movilización como es el combustible. Además de que juega un papel relevante en la economía nacional por sus alzas y la forma que afecta a los transportadores.

Recurso humano. Para integrar el equipo de trabajo en la empresa se contarán con un personal con excelente vocación en servicio, responsable y comprometido con el crecimiento personal y laboral.

Por lo tanto, se requiere para inicio del proyecto de un administrador, contador, despachador y conductores calificados.

Recurso financiero. Ya que el proyecto presenta una gran inversión se buscaran entidades que estén dispuestas a ayudar con la financiación necesaria. Para lo cual se tendrán en cuenta tales como:

 FONDO EMPRENDER DEL SENA

Financia proyectos empresariales provenientes de aprendices, practicantes universitarios o profesionales que no superen dos años graduados.

 INFIVALLE

Fomenta el desarrollo sostenible, la innovación y la calidad de vida de las comunidades, por medio de la prestación de servicios financieros rentables, la gestión integral de proyectos y servicios de capacitación, asesoría y asistencia técnica.

 DANN REGIONAL S.A.

Ofrece soluciones financieras integrales, ágiles y seguras, comprometido al desarrollo productivo del país.

 FONDO REGIONAL DE GARANTIAS

Esta entidad facilita el acceso al crédito, permitiéndole ampliar la cobertura, mejorando indicadores y protegiendo el patrimonio al disminuir el riesgo.

9.2. Tamaño de la infraestructura.

El tamaño de la infraestructura va a estar determinada por la cantidad de toneladas movilizadas por mes.

En promedio para un tracto camión 3S3, la movilización de la mercancía que cubre la ruta Buenaventura – Bogotá y viceversa, oscila entre 216 toneladas a la semana.

Por lo tanto, se estima una demanda de 864 toneladas al mes.

Por otra parte, para un doble troque se espera movilizar para la misma ruta a la semana en promedio 102 toneladas. Al mes se estima un promedio de 408 toneladas.

Para un vehículo con capacidad de carga de 8 toneladas, que cubra la ruta Buenaventura – Cali y viceversa, se espera llevar un aproximado de entre 40 y 50 toneladas a la semana. Al mes se estima entre 120 toneladas.

9.2.1. Capacidad del proyecto.

Para el estudio de la capacidad del proyecto se obtuvieron en cuenta datos reales recolectados a través de la cantidad de viajes realizados durante un mes dentro del Valle del Cauca por dos conductores de los vehículos 3S3 y C2 que fueron de gran colaboración, además de que son los mismo socios de la empresa.

Dentro del estudio de la capacidad instalada del servicio de transporte no se toma el factor tiempo que involucra distintas variaciones con respecto a la mercancía, tránsito de la vía, tiempos de espera de carga y descarga; entre otros.

Se hace mención a esto por motivo de que, el cargue de mercancía en el vehículo puede ser rápido o lento en algunas empresas, solo teniendo como ejemplo si utilizan maquinaria que agiliza el proceso; o por el contrario el cargue lo realizan los cotereros (aquellas personas que trabajan con su integridad, ya que se ven beneficiados a través del servicio indirecto que genera el transporte de carga).

De igual forma, hablando del tiempo de tránsito en las vías del país afecta si se presentan congestiones ya sea por causa natural o accidentabilidad que aumente la demora de llegada de los vehículos a los destinos.

Por estos motivos, los tiempos no son calculados en los fletes del transporte de carga. Lo que se quiere dar a entender es que, el análisis técnico para la capacidad de la empresa tomará criterios que demostrará los límites inferiores a los que puede estar expuesto la empresa sin perjudicar el servicio.

Si la empresa puede responder con valores mínimos como los fletes por tonelada, como en los viajes mínimos que puede hacer en la semana o al mes un vehículo; significa que el servicio de transporte de carga sí está regulado por las empresas mismas, puede ser muy bien retribuido.

9.2.1.1. Capacidad total diseñada.

Solo se contaría con 8 empresas encuestadas que estarían dispuestas a contratar un nuevo servicio de transporte de mercancía y que su demanda del servicio es mayor a 5 viajes a la semana. Lo cual sería 10440 toneladas/mes con lo que se proyectaría la empresa para movilizar dentro del Valle del Cauca.

Cuadro 18. Toneladas movilizadas por empresas de Jamundí.

Nº Empresas	Toneladas /viaje	Total Viajes / semana	Toneladas / semana	Toneladas / mes
8	15	174	2610	10440
Empresas	Viajes / semana	Tonelada / viaje	Tonelada / semana	Tonelada / mes
Entradas	104	15	1560	6240
Salidas	70	15	1050	4200
Total			2610	10440

Fuente: Estudio de mercado.

No obstante, también se proyectaría trabajar con la oferta de mercancía que ingresa y sale del municipio proporcionado por el Registro Nacional de Despachos de Carga por Carretera – RNDC.

Cuyo fin, la empresa busca obtener una participación de movilización de mercancía en el sector del 5% por toneladas al mes.

Para la capacidad diseñada se toma los valores de las toneladas de mercancía movilizadas al mes y a la semana por los clientes y el RNDC. A esto aplicarle el 5% de participación que se proyecta la empresa, arrojando los siguientes resultados.

Cuadro 19. Capacidad Diseñada.

Jamundí	Toneladas/ mes empresas	Toneladas/ semana empresas	Toneladas/ mes RNDC	Toneladas/ semana RNDC
Entradas	312	78	583,65	145,91
Salidas	210	53	188,00	47,00
Total	522	131	771,65	192,91

Fuente: Estudio de mercado.

9.2.1.2. Capacidad instalada.

De acuerdo al total de toneladas movilizadas al mes entre las empresas y la suministrada por la RNDC es de 1293,65 toneladas / mes. Se deberá definir la cantidad de vehículos que cubrirán lo requerido. Por lo tanto, se especificará el tipo de vehículo y su respectiva capacidad de tonelaje que movilizara dentro del territorio.

Cuadro 20. Capacidad Instalada.

Vehículo	Capacidad de tonelada	Cantidad de viajes / semana	Cantidad de viajes / mes	Toneladas/ mes
C3S3	36	8	32	1152,00
C2	8	11	44	352,00
Total				1504,00

Fuente: Elaboración propia.

Para cubrir con la cuota de tonelaje, la empresa debe de contar con vehículos propios:

- + 1 Tracto mula C3S3 con capacidad de 36 toneladas.
- + 1 Camión C2 con capacidad de 8 toneladas.

Lo anterior es la capacidad propia de la empresa con la que se visualizó iniciar el proyecto. Sin embargo, para la capacidad instalada se pretende iniciar con el camión sencillo C2 y después de 5 años poder adquirir la tractomula.

Al iniciar con el camión sencillo durante 5 años va existir una brecha donde no se estará logrando alcanzar las 1293,65 toneladas/mes si no que se estaría trabajando con 352 toneladas al mes en ese tiempo.

Ante esta contingencia, se planea como medida para solucionar esa brecha la afiliación de nuevos vehículos particulares de la misma característica del vehículo sencillo para cumplir con la capacidad instalada.

Cuadro 21. Capacidad instalada con vehículos afiliados.

característica	Vehículo	Capacidad de tonelada	Cantidad de viajes / semana	Cantidad de viajes / mes	Toneladas/ mes
propio	C2	8	11	44	352,00
particulares	C2	8	11	44	352,00
	C2	8	11	44	352,00
	C2	8	11	44	352,00
Total					1408,00

Fuente: Elaboración propia.

9.2.1.3. Capacidad utilizada.

A partir del estudio financiero se partirá la posibilidad de adquirir el vehículo de mayor envergadura mediante leasing financiero a largo plazo (5 años) después de haber iniciado el proyecto, debido a que se requiere de una mayor inversión.

Por otra parte, la empresa estudiara la posibilidad de adquirir a propiedad, el vehículo sencillo para iniciar operaciones.

9.2.1.3.1. Proyección capacidad utilizada.

La proyección de la capacidad estará fijada para 5 años. No obstante para iniciar el segundo año y años posteriores la proyección de la capacidad aumentaría ya que proyecta realizar la contratar por tercero la tractomula para apoyar en la capacidad de la empresa.

Para la proyección de la demanda se realizara bajo el modelo de regresión lineal que analizo la evolución de la demanda en años anteriores.

Posterior a la proyección se realiza un cálculo sobre las toneladas que estaría movilizado el municipio mensualmente. Partiendo de este, se busca de igual forma llevar una participación del 5% del mercado.

Al no contar con un análisis por parte de las toneladas movilizadas por las empresas, ya que no fue posible contar con datos históricos. Se asume llevar una constante de 522 toneladas movilizadas para los siguientes años.

Fórmula para proyección de demanda.

$$Y = 42061,8697 * X - 40344,7113$$

Los periodos representan los años posteriores de iniciar el proyecto para incursionar en el mercado de transporte de carga.

Cuadro 22. Proyección para la capacidad utilizada.

Pendiente	42061,8697			
Ordenada	-40344,711			
Años	Periodos	toneladas movilizadas	toneladas movilizadas mes	toneladas movilizadas semana
2018	6	212026,507	17668,876	4417,219
2019	7	254088,377	21174,031	5293,508
2020	8	296150,246	24679,187	6169,797
2021	9	338212,116	28184,343	7046,086
2022	10	380273,986	31689,499	7922,375

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 23. Participación en el mercado proyectado.

Periodos	toneladas movilizadas mes	capacidad utilizada, participacion 5%	toneladas movilizadas por empresas	Total Capacidad utilizada
6	17668,876	883,444	522	1405,444
7	21174,031	1058,702	522	1580,702
8	24679,187	1233,959	522	1755,959
9	28184,343	1409,217	522	1931,217
10	31689,499	1584,475	522	2106,475

Fuente: Elaboración propia.

La proyección de la demanda determino que para los años posteriores, la capacidad instalada de los 4 vehículos sencillos podrá responder hasta el periodo 6 sin mayores complicaciones a la exigencia del mercado.

Al analizar las toneladas que deberá movilizar mensualmente la empresa teniendo en cuenta la participación de mercado, se presenta que para el periodo 7 se estaría perdiendo 172 toneladas mensuales.

Así mismo para el periodo 8 por un valor de 348 toneladas con respecto a la capacidad de los 4 vehículos sencillos.

Para el periodo 9 las toneladas que la empresa no estaría movilizandose sería por un total de 523,217 toneladas. Así mismo, pasa en el periodo 10 donde se perdería 698.475 toneladas.

Como medida de prevención a esta contingencia, para iniciar el periodo 7 la empresa vinculara otro vehículo en calidad de afiliado para cubrir las toneladas durante los periodo 7, 8, 9 y 10 respectivamente.

El vehículo que se pretende afiliar sería una tractomula, esto ayudaría a la empresa a contrarrestar las pérdidas de los años anteriores y aumentaría la capacidad de respuesta con un excedente en la movilización de mercancía.

Cuadro 24. Capacidad utilizada con vehículo afiliado periodo 7, 8, 9 y 10.

característica	Vehículo	Capacidad de tonelada	Cantidad de viajes / mes	Toneladas/ mes
propio	C2	8	44	352,00
particulares	3S3	36	32	1152,00
	C2	8	44	352,00
	C2	8	44	352,00
	C2	8	44	352,00
Total				2560,00

Fuente: Elaboración propia.

9.2.2. Localización.

Inicialmente el proyecto se estableció que el radio de acción para el desarrollo de la actividad de la empresa abarcaría la periferia del Departamento del Valle del Cauca.

Así mismo lo confirmo estudio de mercado, a partir de los datos recolectados evidencio que el 62% de los clientes potenciales transportan sus respectivas mercancías dentro del Valle del Cauca.

El departamento del Valle del Cauca se destaca por aportar cerca del 10% del PIB colombiano.

Razón con la cual, cuenta con una alta diversificación en la canasta exportable del país. Lo que le permite estar mejor preparado frente a coyunturas externas.

De esta forma se presenta las principales sociedades que mueven la economía de la región relacionadas con el transporte de carga pesada. Sin contar con las industrias manufactureras instaladas dentro de todo el territorio del Valle.

Sociedad Portuaria de Buenaventura

Al mantener una economía diversificada, se considera el eje principal de la cuenca del pacifico permitiendo promover el mercado interno del país y exportar a diferentes mercados internacionales.

De acuerdo a un artículo presentado por la Cámara de Comercio de Cali³³, el Valle del Cauca cuenta con dos zonas francas en funcionamiento.

Zona Franca de Palmaseca

Esta cuenta con más de 50 empresas industriales y comerciales, las cuales se desempeñan en diferentes sectores como son el textil, químicos y farmacéutico, automotor, artes gráficas, plásticos y operadores logísticos.

Zona Franca del Pacífico

Hospeda a más de 30 empresas donde el 52% son industriales, el 40% de servicios y el 7% Comerciales.

Los sectores que más comercializan dentro de esta zona franca son manufactureros, farmacéutico, energía, fertilizantes, agroquímicos, alimentos y operaciones logísticas.

CENCAR S.A

Ubicado en Yumbo, es la central de carga del Valle del Cauca que aglomera las distintas empresas transportadoras de carga, se le considera como el puerto seco de la región para la comercialización de mercancías y contenedores.

³³ CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. “Zonas Francas, grandes protagonistas de la competitividad del país” revista acción edición virtual Edición 147. Publicación Octubre de 2012. (consultado en 19 de diciembre de 2017)

CAVASA

Es la central de abastecimiento del Valle del Cauca que comercializa alimentos por todo el sur occidente del país, que busca contribuir al desarrollo competitivo de alimentos para aquellos productores agrícolas y comerciales minoristas.

9.2.3. Ubicación.

Por consiguiente y con base al estudio de mercado, la ubicación será acorde al origen de los clientes potenciales, es decir en el municipio de Jamundí.

Tabla 10. Características del municipio de Jamundí.

Características	Descripción
Población	75.948 habitantes.
Superficie	Área de 623 Km ² Altura de 990mts sobre el nivel del mar.
Limites	Norte: Municipio de Santiago de Cali. Sur: Departamento del Cauca (Municipios de Buenos aires y Santander de Quilichao). Oriente: Departamento del Cauca (Municipios de Puerto Tejada y Villa rica). Occidente: Municipio de Buenaventura (Parque Nacional Natural Los Farallones).
Territorio	Ubicado al sur del Departamento del Valle del Cauca, en la margen izquierda del río Cauca y entre la Cordillera Occidental y el Parque Nacional Natural Los Farallones.
Economía	Su economía esta diversificada siendo atractivo para la inversión nacional e internacional. Se caracteriza por el cultivo de caña de azúcar, arroz, cítricos, plátano, café, explotación del carbón, material de arrastre para la construcción, sector turístico y comercial.

Fuente: Plan de desarrollo municipal 2016 – 2019 Jamundí, Valle del Cuaca. Consultado en Diciembre de 2017

Para determinar la mejor localización de la empresa, se contemplaran dos alternativas evaluadas por la matriz de perfil competitivo, de acuerdo a los siguientes factores:

- + Vías de acceso.
- + Costos de arrendamiento.
- + Servicios públicos (agua, energía, aseo, alcantarillado, comunicación).
- + Infraestructura (malla vial).
- + Cercanía de los clientes.

Alternativas (por barrio):

- + Opción 1. Primero de Mayo, Av. Circunvalar.
- + Opción 2. Bello Horizonte, vía Panamericana.

Cuadro 25. Análisis de localización.

Factores	Peso		Opción 1		Opción 2	
	valor	Valor sopesado	valor	Valor sopesado	valor	Valor sopesado
Vías de acceso.	15%	0,2	2	0,3	2	0,3
Costos de arrendamiento.	15%	0,2	4	0,6	2	0,3
Servicios públicos	10%	0,1	3	0,3	2	0,2
Infraestructura	25%	0,3	2,5	0,625	4	1
Cercanía de los clientes .	35%	0,4	4	1,4	3	1,05
Total	100%	1		3,225		2,85

Fuente: Elaboración propia.

Como se presenta en el cuadro 26, al comparar las alternativas entre los factores se tuvo en cuenta que, la vías de acceso presenta la flexibilidad para ingresar al municipio y contactar con los clientes, como solo se está permitido el ingreso para tracto camiones por una sola vía (Av. Circunvalar), no se dio mayor valor a sus condiciones.

El costo de arrendamiento para la opción 1 fue mejor calificada, ya que las instalaciones con las que iniciaría la empresa serían propias y no generaría mayores gastos.

No obstante, en la opción 2 se dispondría a buscar un local adecuado en característica de arrendamiento para ubicar la oficina de la empresa, lo que implicaría costos para la empresa.

Los servicios públicos para ambas alternativas no obtuvieron mucha diferencia ya que en la opción 1 son poco costosos que la opción 2.

La infraestructura en características de la malla vial fue relevante, debido a que para ingresar al municipio la vía de acceso de tracto camiones (Av. Circunvalar) se encuentra en mal estado dificultando igualmente la entrada a la empresa.

Para la opción 2 la malla vial es de mejores condiciones ya que se presenta sobre el corredor vial de mayor circulación de vehículos de carga permitiendo tiempos de respuesta flexibles, conocida como la vía Panamericana.

Sin embargo la cercanía con los clientes prevalece, de modo que la opción 1 permite generar mejores relaciones, tiempos de respuesta de cargue y descargue, agiliza la comunicación y posibilita la mejor posición con clientes y mantenimiento de vehículos.

De este modo, la ubicación de la empresa que mejor se acoge a los factores es la opción 1.

9.2.3.1. Ubicación de los clientes.

Del 38% de los clientes potenciales arrojados por el estudio de mercado se encuentran ubicados así:

- ✚ Av. Circunvalar cuenta con 2 empresas.
- ✚ Carrera 10 se ubican 3 empresas.
- ✚ Vía Panamericana cuenta con 3 empresas.

9.2.3.2. Infraestructura y servicios públicos.

Dentro del municipio se cuenta con los siguientes servicios:

EMCALI: La empresa EMCALI brinda el servicio de telecomunicaciones (telefonía e internet) dentro del municipio necesarias que la empresa requiere para sus actividades y manejo de las relaciones con los clientes. Las tarifas se evaluarán y manejarán de acuerdo al paquete empresarial óptimo.

EPSA: Empresa de energía del Grupo Argos, con presencia en todo el Valle del Cauca, proporcionará a la empresa el servicio de energía que mejor se ajuste a las necesidades.

ACUAVALLE: Brinda en el municipio el servicio de alcantarillado y suministro de agua potable para la población.

INFRAESTRUCTURA: Para el ingreso de los vehículos de carga, el municipio estableció la Av. Circunvalar como entrada y salida para estos tipos de camiones. Sin embargo, se presenta en malas condiciones a la fecha 2017 que afecta la calidad de los vehículos. Fuera de eso, las demás vías se presentan regulares para la movilización.

En cuanto a la infraestructura de la empresa, contara con una oficina debido a la capacidad de distribución del local lo permite. En calidad de desarrollo la empresa buscara ampliar las instalaciones conjuntamente al crecimiento de la empresa en el mercado.

9.3. Ingeniería del proyecto.

9.3.1. Descripción del servicio.

Prestación de servicio de transporte de carga pesada tipo contenedor, estacas, según su clasificación:

Tabla 11. Descripción de vehículo.

Tipo de Vehículo	Categoría	Modelo y marca	Tipo de carrocería	Capacidad (Ton)	Tipo de combustible
Sencillo	C2	Ford, Chevrolet, International, Kenworth, Freightliner. (2013 – 2018)	Estacas, Furgones, Refrigerado	8 Ton.	Diésel.
Tracto camión	C3S3	International, Kenworth, Freightliner. (2013 – 2018)	Estacas, Furgones, Refrigerado	36 Ton.	Diésel.

Fuente: MINISTERIO DE TRANSPORTE DE COLOMBIA. Resolución 4100 de 2004

Dentro de la jurisdicción del Valle del Cauca para la cual va a operar la empresa, hay que tener en cuenta los costos de movilización a los que están sujetos los vehículos de transporte. Es decir, según el Instituto Nacional de Vías (INVIAS) en la Resolución 0140 del 2017. Se debe hacer el respectivo pago de las tarifas en los peajes del Valle del Cauca.

Por otro lado, se debe de conocer que desde el año 2014, a partir del 16 de enero y los años subsiguientes; la tarifa de los peajes aumentara conforme al incremento del IPC decretado por el DANE en la Resolución 0228 de 2013.

Tabla 12. Tarifa de peajes en el Valle del Cauca 2017.

Peajes	Categorías		Tarifas	
	Vehículo C2	Vehículo 3S3	Vehículo C2	Vehículo 3S3
Corozal	(III - IV)	VII	\$11.700	\$41.500
Paso de la torre	II	V	\$9.600	\$38.900
C IAT	II	V	\$9.700	\$39.000
Cerrito	II	V	\$9.600	\$38.900
Mediacanoa	II	V	\$9.600	\$38.900
C encar	II	V	\$9.600	\$38.900
R ozo	II	V	\$9.600	\$38.900
Loboguerrero	II	V	\$8.400	\$29.900
E s tambul	II	V	\$9.700	\$39.000
T oro	II	V	\$9.600	\$38.900
R io frio	II	V	\$9.600	\$38.900
Betania	II	V	\$9.600	\$38.900
Uribe	II	V	\$9.600	\$38.900

Fuente: Datos Abiertos, Gobierno Digital de Colombia. Tabla de costos de peajes. Publicado septiembre de 2017. Consultado diciembre de 2017. Disponible en: <https://www.datos.gov.co/Transporte/Tabla-de-Costos-de-Peajes/jhpq-24h2>

9.3.2. Recursos del proyecto.

Teniendo en cuenta los vehículos que tiene proyectado a adquirir la empresa, se hará necesario de realizar un inventario de los insumos de mantenimiento y los deban de llevar consigo. Por cumplimiento al artículo 30 de la ley 769 de 2002 se deben de tener los elementos mínimos para el equipo de carretera.

Cuadro 26. Equipo de carretera por vehículo.

Artículos	Cantidad	Valor unid.
Gato hidráulico para 50 Ton.	1	\$220.000
Cruceta.	1	\$25.000
Señales de carretera.	2	\$48.000
Botiquín de primeros auxilios.	1	\$50.000
Extintor de 9 kilos.	1	\$45.000
Caja de herramientas básica	2	\$187.000
Llanta de repuesto.	1	\$920.000
Linterna.	1	\$23.000

Fuente: MINISTERIO DE TRANSPORTE DE COLOMBIA Ley 769 de 2002

9.3.2.1. Insumos de mantenimiento.

Para los insumos a continuación presentados, se registrara el consumo básico de lubricantes necesarios para cada tractocamión.

Cuadro 27. Insumos y mantenimiento del vehículo.

Vehículo.	Productos.	Unidad.	Mantenimiento.	Valor.
3S 3	Aceite C hevron 20W 50	12 galones	20.000 Km	\$350.000
	Grasa C hevron	12 libras	27.000 Km	\$180.000
	Refrigerante Freez etone	5 galones	30.000 Km	\$90.000
	Filtros Baldwin	2 ud.	8 meses	\$850.000
Total				\$1.470.000
C 2	Aceite C hevron 15W 40	7 galones	8.000 Km	\$115.000
	Grasa C hevron	9 libras	20.000 Km	\$96.000
	Refrigerante Freez etone	2 galones	23.000 Km	\$45.000
	Filtros Baldwin	1 ud.	8 meses	\$450.000
Total				\$706.000

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 28. Consumo combustible.

Vehículo.	Combustible	Cap. de Vehículo (galón)	Consumo Km	Costo galón	Total
3S3	ACPM	240	510 Km	\$8.345	\$2.002.800
C2	ACPM	120	230 Km	\$8.345	\$1.001.400

Fuente: Elaboración propia.

Como se especificó anteriormente, el radio de acción de la empresa será el Valle del Cauca. Se toma como referencia la ruta Cali – Buenaventura debido a la comercialización de mercancía que ofertan las empresas.

Sin embargo, al trabajar con el 38% de empresas del municipio de Jamundí se diagnosticó a partir del estudio de mercado la frecuencia de viajes que realizan requiriendo y llevando mercancía de la zona industrial del Valle del Cauca. Por lo tanto otra ruta de referencia es la recorrida entre Jamundí – Yumbo.

Por tal motivo el cálculo del consumo promedio del ACPM para el año 2017 que afecta a cada vehículo se presenta en los siguientes cuadros.

Cuadro 29. Consumo ACPM Cali – Buenaventura 2017 (Ida)

Vehículo.	Distancia Km	Consumo (galón)	Costo galón	Total
3S3	118	56	\$8.345	\$467.320
C2	118	62	\$8.345	\$517.390

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 30. Consumo ACPM Jamundí – Yumbo 2017 (Ida)

Vehículo.	Distancia Km	Consumo (galón)	Costo galón	Total
3S3	36	17	\$8.345	\$141.865
C2	36	19	\$8.345	\$158.555

Fuente: Elaboración propia.

Lo cual indica que, para un viaje de mayor trayecto será necesario utilizar el vehículo 3S3 ya que consume menos ACPM. Del mismo modo, el vehículo C2 mantendrá su circulación en trayectos cortos que demande más frecuencia de viajes.

9.3.2.2. Talento humano.

Para el desarrollo de la empresa, se contara con el siguiente personal eficiente para las distintas actividades. Los cuales van a estar enfocado a la alta productividad y cumplimiento de las metas.

Cuadro 31. Inversión en talento humano.

Personal.	Cantidad de personal.	Salario mensual.
Gerente.	1	\$1.000.000
Asistente contable.	1	\$781.242
Despacho	1	\$781.242
Conductores.	2	\$781.242
Total.		\$3.343.726

Fuente: Elaboración propia.

Se debe tener en cuenta que la cantidad de personal puede ir aumentando conforme aumente el tamaño y el éxito de la empresa. De esta forma, los conductores que iniciaran serán de acuerdo a la cantidad de vehículos con los que la empresa inicie operaciones.

Los camiones estarán a cargo del conductor con su respectivo mantenimiento, no llevaran ayudantes para tareas de cargue, transporte y descargue. Sin embargo, esta tarea la dirigirá el respectivo cliente.

9.3.2.3. Recursos físicos.

Para llevar a cabo las actividades de los empleados, es indispensable contar con el material adecuado en las áreas de la empresa. Ya sean equipos de oficina, muebles, entre otros.

Cuadro 32. Equipo de oficina.

Artículos.	Cantidades.	Precio unitario.	Total.
Sillas	5	\$235.900	\$1.179.500
Escritorios	3	\$429.900	\$1.289.700
Armarios	2	\$269.900	\$539.800
Mesa de junta.	1	\$343.000	\$343.000
Archivador	3	\$139.900	\$419.700
Kit de oficina	2	\$64.000	\$128.000
Total			\$3.899.700

Fuente: Elaboración propia.

9.3.2.4. Tecnología del proyecto.

Para las áreas de la empresa se requiere inicialmente un mínimo de equipos tecnológicos para las oficinas con las que los empleados trabajaran para facilitar las actividades.

Asimismo, se implementará un software especializado como el Office 365 para las actividades ofimáticas que se requiera.

Para las características de la actividad de transporte de la empresa se cotizara el servicio operativo que abarca: la orden de cargue, el manejo controlado de anticipos, remesas, manifiestos de carga, cumplimientos y liquidaciones. Así como demás informes exigidos y establecidos por el Ministerio de Transporte.

Para la adquisición de los vehículos se habló con anterioridad de que, el vehículo 3S3 será obtendrá mediante leasing financiero después de haber iniciado las actividades, siempre y cuando el rendimiento financiero beneficie la compra. De esta forma, la empresa iniciara operación con el vehículo C2.

Cuadro 33. Equipos tecnológicos.

Artículos.	Cantidades.	Precio unitario.	Total.
Impresora	1	\$679.000	\$679.000
Computadores	3	\$1.499.000	\$4.497.000
Fuente de poder	2	\$64.900	\$129.800
Teléfonos	3	\$122.900	\$368.700
Total			\$5.674.500

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 34. Software operativo.

Software	Mensualidad	Anualidad
Office 365	\$22.900	\$230.000
Transportando ERP	\$245.000	\$2.900.000
Total	\$267.900	\$3.130.000

Fuente: Elaboración propia.

Vehículos.

Para presentar los valores de los vehículos se dispuso a realizar la consulta de estos en sus respectivas concesionarias. Para la cual, los datos presentados son los que otorgaron los asesores comerciales de las respectivas concesionarias.

De igual forma, se presenta una consulta de manera informal sobre los precios de vehículos usados que pueden ser tenidos en cuenta para el proyecto. Con la especificación de que sean modelos 2013 por motivo a la Resolución 1111 de 2013.

Por la cual se reglamenta la emisión de contaminantes permisibles para los vehículos.

Las siguientes tablas representan dos opciones de valores de los vehículos nuevos y usados que, para beneficio del proyecto se estudiara posibilidad de adquisición.

Tabla 13. Valor de Vehículos nuevos Navitrans International.

Camión sencillo.	Precio.	Valor carrocería.	Valor del Cupo.	Valor total.
IVECO Tector	\$193.000.000	\$14.000.000	\$38.000.000	\$245.000.000
DURAS tar - Euro 5	\$228.000.000	\$16.000.000	\$38.000.000	\$282.000.000

Fuente: NAVITRANS INTERNATIONAL. Yumbo. Consultado en 29 de enero de 2018.

Tabla 14. Valor de Vehículos nuevos Kenworth.

Camión sencillo.	Precio.	Valor carrocería.	Valor del Cupo.	Valor total.
Kenworth T370	\$300.000.000	\$18.000.000	\$40.000.000	\$358.000.000

Fuente: KENTWORTH DE LA MONTAÑA. Sede Cali - Yumbo. Consultado 29 de enero 2018.

Tabla 15. Valores de vehículos usados modelo 2013.

Camión sencillo.	Precio.	Valor total.
Navitrans International.	\$130.000.000	\$130.000.000
IVECO Tector	\$98.000.000	\$98.000.000
Kentworth T370	\$170.000.000	\$170.000.000

Fuente: Elaboración propia.

9.4. Distribución de la empresa.

La ubicación de la empresa beneficia en no realizar mayores gastos para el terreno al inicio del proyecto. Entiéndase de esta forma que los gastos a los cuales recae son de consumo de servicios públicos. El terreno se determina como un aporte de los socios por un valor de \$18.982.000 pesos.

La distribución de la empresa se presenta de la siguiente forma en el anexo 3. No se hace mención en parqueadero para los vehículos, debido a que por el tamaño de los mismos no pueden estacionarse en la empresa. Por ende, se realizara un contrato de parqueo que oscila entre los \$10.000 y \$15.000 pesos en promedio la noche, para cuando sea necesario estacionarlos por un determinado tiempo.

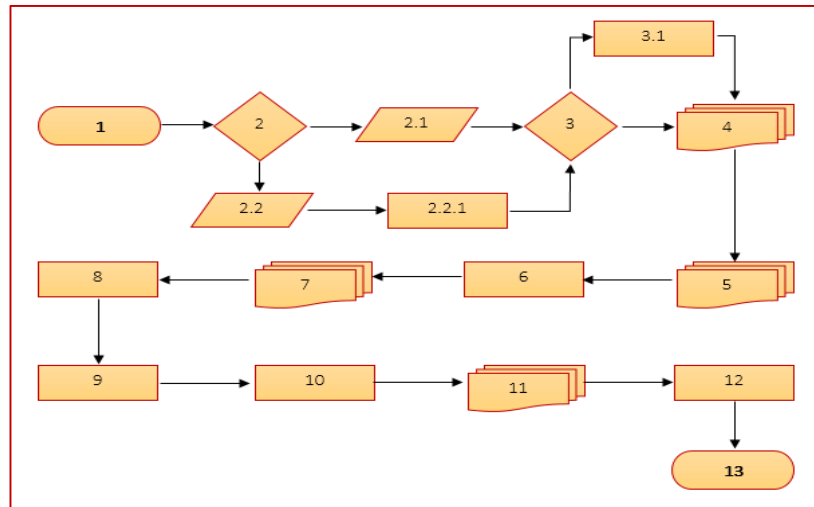
9.5. Diagrama de operaciones.

Tabla 16. Descripción de las operaciones.

Descripción de la operación	Carácter en el diagrama
Contactar con el cliente	1
Tipo de mercancía a transportar.	2
Mercancía a granel.	2.1
Mercancía contenedor.	2.2
Desarme de remolque.	2.2.1
Tarifa de flete establecido por el cliente.	3
Negociación del flete.	3.1
Documentos (manifiesto, orden y remesa de carga).	4
Presentación de pólizas y actualización de datos.	5
Movilización del vehículo al área de carga.	6
Entrega de documentos y anticipo.	7
Transporte de mercancía a lugar destino.	8
Control y seguimiento del vehículo.	9
Llegada al lugar destino.	10
Entrega de documentos para descargue.	11
Descargue de mercancía.	12
Confirmación de la entrega al cliente.	13

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Diagrama de las operaciones.



Fuente: Elaboración propia.

9.6. Control de calidad.

El control de calidad va enfocado a los clientes ya que, son el motor de organización. Es por esto que, se busca un compromiso con ellos creando soluciones conjuntas que permita crecer y fortalecer los servicios de la empresa.

Tabla 17. Control de calidad en función de los clientes.

Indicador de control.	Mecanismo de medición.	Delegado de la medición.	Frecuencia de control.
Satisfacción del cliente.	Encuesta de satisfacción y llamadas con el cliente.	Asistente de Talento humano.	Cada entrega de carga.
Cumplimiento de itinerarios.	Puntos clave de control y reporte de ruta.	Gerente.	Sobre el transcurso de mercancía.
Cumplimiento de entregas.	Reporte de entregas y llamadas con el cliente.	Gerente.	Cada entrega de carga.
Seguridad y seguimiento de la carga.	Sellos de carga, reporte de conductor sobre el estado actual en curso.	Gerente/ Despacho.	Salida, transcurso y llegada de mercancía.
Consumo de combustible y viáticos.	Reporte de conductor, plan de consumo mensual, y planillas.	Gerente/ conductores.	Semanalmente.
Emisiones ambientales.	A través de combustibles bajos en etanol, mantenimiento de los vehículos, certificado de emisiones.	Gerente / Centro de diagnóstico automotor.	Mensualmente.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO TÉCNICO.

Con el estudio técnico básicamente lo que se buscaba es identificar si el proyecto cuenta con las capacidades necesarias para cubrir la demanda del servicio de transporte de carga en el municipio de Jamundí, para lo cual se realizó un análisis teniendo en cuenta datos reales de movilización sea por semana y mes de los respectivos vehículos que pretende utilizar la empresa en sus operaciones.

La empresa se proyecta a tener una participación de movilización de mercancía de los clientes en un 5% al mismo tiempo que en la registrada en el RNDC. Al evaluar la capacidad instalada del proyecto, la demanda que se pretende cubrir es de 1293,65 toneladas / mes con los dos vehículos.

Del mismo modo, para la cantidad de viajes que realizaran los respectivos vehículos se tuvo en cuenta su capacidad de respuesta ante los viajes que puede cubrir el vehículo durante el mes. Lo que permitió obtener una respuesta eficiente ante la demanda a cubrir. Es decir que, se espera que los vehículos 3S3 y C2 cumplan con una cuota de 32 y 44 viajes al mes respectivamente.

Al saber que la tractomula requiere una mayor inversión se buscara financiarla median un leasing que le permita a la empresa cubrir con las cuotas a pagar y los gastos operacionales. De esta forma la posibilidad de adquirir el vehículo C2 para iniciar el proyecto se determinara por la inversión con que cuenta los socios del proyecto y el estudio financiero según las opciones de vehículos presentadas.

Sabiendo esto, se modifica la capacidad instalada afiliando 3 vehículos particulares que cuenten con las características apropiadas para la empresa y la demanda de mercancía. Lo que cumpliría cubrir la cuota de 1293,65 toneladas / mes.

La proyección de la demanda mostro que el proyecto tiene falencias en cuanto a la capacidad instalada, es decir que para la proyección de los periodos 7, 8, 9 y 10 la empresa tendrá poca capacidad de respuesta antes de incluir el nuevo vehículo.

Por otra parte, al asumir que la empresa manejaría una nueva capacidad instalada con este nueva tractomula afiliada mediante tercero, su respuesta ante el mercado aumentaría en un 61% con respecto a los 4 camiones sencillos.

La ubicación de la empresa le beneficia debido a que no cuenta con competidores directos, al mismo tiempo que existe una presencia de las principales sociedades que mueven la economía de la región relacionadas con el transporte de carga pesada. Sin contar con las industrias manufactureras instaladas dentro de todo el territorio del Valle. Como lo es la Sociedad Portuaria de Buenaventura y las zonas francas ubicadas en la región.

Para localizar la empresa en el municipio de Jamundí se tuvo en cuenta factores que a largo plazo no generaran mayores gastos en el balance de la empresa. Factores como la flexibilidad para ingresar al municipio y contactar con los clientes, la infraestructura de la malla vial, los servicios públicos. El hecho de contar con la infraestructura para instalar la empresa logro una ventaja competitiva.

Otro punto son los recursos necesarios que planea utilizar la empresa, son recursos básicos en cuanto a las actividades diarias de los empleados. Así bien, para la búsqueda de los recursos se observó que son de fácil consecución financieros.

La inversión que más aplicara la empresa a parte de los vehículos, son los software operativos que requiere la empresa para la radicación de documentos, consumo, mantenimiento y vigilancia satelital. Cabe resaltar que no son fáciles de encontrar en el mercado.

Mientras se inicia las operaciones, se ve que el proyecto va a recaer sobre la capacidad del vehículo sencillo propio y 3 particulares para cubrir las cuotas proyectadas, que en últimas va a necesitar de una respuesta muy elevada para ello. A lo que sí se puede responder de manera normal son los gastos operativos y administrativos siempre y cuando logre con su cuota mensual de viajes.

Por lo tanto, mientras se pueda adquirir el tracto camión; la empresa puede iniciar operaciones con los camiones sencillos y lograr que durante los periodos siguientes recupere la inversión inicial en los recursos administrativos y de mantenimiento.

Con respecto a todo lo anterior, entonces para dar respuesta a que si mediante el estudio técnico el proyecto logre ser factible. Se puede decir que si lo es, pero debe tenerse en cuenta que puede iniciar con una sobre carga en la capacidad instalada que los vehículos sencillos puedan soportar mientras se adquiere la tractomula.

10. ANÁLISIS FINANCIERO

10.1. Inversión.

Teniendo en cuenta los estudios previos, se presentara a continuación el análisis financiero donde se diagnosticara de manera objetiva el estado de factibilidad del proyecto.

10.1.1. Inversión en activos fijos.

Terreno.

Para el terreno del proyecto se identificó que la ubicación va a ser local propio determinado por los socios. El valor del terreno aportado es de \$18.982.000 pesos. Por otra parte, los gastos incurren servicios públicos e impuesto predial que cuantía un valor de \$51.900 pesos anuales para este último.

Flota y equipo de transporte.

El equipo de transporte de carga se invertirá en la compra del camión C2 para iniciar el proyecto. Mientras que el tracto camión 3S3 se financiara después de iniciar el proyecto a largo plazo (5 años).

El estudio técnico permitió identificar opciones de vehículos que más acorde se encuentra en los requerimientos de los socios del proyecto.

Como resultado se identifica que el vehículo IVECO Tector es el candidato para realizar el respectivo análisis financiero, ya que su precio es más bajo con respecto a los otros y su financiamiento llegaría a ser más asequible.

De esta forma el valor a financiar será el 50% del valor del vehículo; el otro 50% lo cubre el aporte social.

Vehículo IVECO Tector.

Plan de financiamiento Leasing.

Valor del Vehículo a financiar. \$122.500.000

Plazo: 60 meses.

Tasa de interés efectivo anual desde: 14.7%

Tasa de interés nominal mensual desde: 1.15%

Valor de la cuota \$2.837.674.95

Mueble y enseres.

Se realizó la respectiva consulta de los muebles necesarios para la empresa y el personal.

Cuadro 35. Mueble y enseres.

Artículos.	Cantidad de unidades.	Valor unitario.	Total.	Vida útil en años.	Tasa de depreciación anual.	Valor depreciación anual.
Sillas	5	\$235.900	\$1.179.500	10	10%	\$117.950
Escritorio	3	\$429.900	\$1.289.700	10	10%	\$128.970
Armarios	2	\$269.900	\$539.800	10	10%	\$53.980
Mesa de junta.	1	\$343.000	\$343.000	10	10%	\$34.300
Archivador	3	\$139.900	\$419.700	10	10%	\$41.970
Kit de oficina	2	\$64.000	\$128.000	10	10%	\$12.800
Total	16	\$1.482.600	\$3.899.700			\$389.970

Fuente: Elaboración propia.

Equipos tecnológicos.

Cuadro 36. Equipos tecnológicos.

Artículos.	Cantidad unidades.	Valor unitario.	Total.	Vida útil en años.	Tasa de depreciación anual.	Valor depreciación anual.
Impresora	1	\$679.000	\$679.000	5	20%	\$135.800
Computadores	3	\$1.499.000	\$4.497.000	5	20%	\$899.400
Fuente de poder	2	\$64.900	\$129.800	5	20%	\$25.960
Teléfonos	3	\$122.900	\$368.700	5	20%	\$73.740
Office 365	1	\$230.000	\$230.000	5	20%	\$46.000
Transportando ERP	1	\$2.900.000	\$2.900.000	5	20%	\$580.000
Total	11	\$5.495.800	\$8.804.500			\$1.760.900

Fuente: Elaboración propia.

Herramientas.

De acuerdo al artículo 30 de la ley 769 de 2002, Los vehículos deben de portar con el equipo de carretera obligatorio. De esta forma y con respecto a la cantidad de vehículos que la empresa planea adquirir, se plantea un inventario teniendo en cuenta el vehículo sencillo.

Cuadro 37. Herramientas.

Herramientas	Cantidad unidades.	Valor unitario.	Total.	Vida útil en años.	Tasa de depreciación anual.	Valor depreciación anual.
Gato	1	\$220.000	\$220.000	5	20%	\$44.000
Cruceta.	1	\$25.000	\$25.000	5	20%	\$5.000
Señales de carretera.	2	\$48.000	\$96.000	5	20%	\$19.200
Botiquín de	1	\$50.000	\$50.000	5	20%	\$10.000
Extintor de 9	1	\$45.000	\$45.000	5	20%	\$9.000
Caja de herramientas	1	\$187.000	\$187.000	5	20%	\$37.400
Llanta de repuesto.	2	\$920.000	\$1.840.000	5	20%	\$368.000
Linterna.	1	\$23.000	\$23.000	5	20%	\$4.600
Total	10	\$1.518.000	\$2.486.000			\$497.200

Fuente: Elaboración propia.

10.1.2. Inversión total en activos fijos.

El total de la inversión fija determinado para la implementación del proyecto es de ciento setenta millones cuatrocientos catorce mil novecientos pesos.

Cuadro 38. Total inversión fija.

Inversión por:	Valor
Terreno.	\$18.982.000
Flota y equipo de transporte.	\$245.000.000
Muebles y enseres.	\$3.899.700
Equipos tecnológicos.	\$8.804.500
Herramientas.	\$2.486.000
Total	\$279.172.200

Fuente: Elaboración propia.

10.2. Inversión diferida.

Se considera inversión diferida a los gastos que se incurre para antes de iniciar el proyecto. Es decir, la inversión en documentación y habilitación como empresa de transporte de carga.

Tabla 18. Inversión diferida.

Inversión por:	Valor
Registro en cámara de comercio.	\$1.242.700
Inscripción de libros, documentos.	\$13.500
Autenticación en notaría.	\$10.350
Formulario de registro.	\$4.000
Derecho de inscripción.	\$31.000
Certificados de existencia.	\$8.600
Matricula de vehículos.	\$475.000
Total	\$1.785.150

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. Tarifas 2018 de registros de servicios públicos.

10.3. Inversión de capital de trabajo.

10.3.1. Costo del servicio.

Para poder realizar un análisis de los costos del servicio, se requiere conocer la cantidad de toneladas y viajes que se pueden realizar durante un mes por el vehículo propio y los afiliados a la empresa con el fin de poder identificar el consumo y gasto que incurre el proyecto.

Lo que lleva a su vez diferenciar los ingresos y egresos del vehículo propio con respecto a los afiliados.

Cabe resaltar que la cuantía de los insumos, consumo y gasto solo aplica para los vehículos propios de la empresa; mientras que de los vehículos afiliados estos gastos y consumos quedan por cuenta propia de los dueños de los vehículos.

Para la empresa, se determinó que tendría ingresos de estos vehículos afiliados por un 12% en calidad del servicio prestado. No se cobrara cuota de inscripción para los transportadores afiliados, lo que se exigirá es mantener actualizados en su documentación que los habilite como transportadores y póliza de seguro.

Cuadro 21. Capacidad instalada con vehículos afiliados.

característica	Vehículo	Capacidad de tonelada	Cantidad de viajes / semana	Cantidad de viajes / mes	Toneladas/ mes
propio	C2	8	11	44	352,00
particulares	C2	8	11	44	352,00
	C2	8	11	44	352,00
	C2	8	11	44	352,00
Total					1408,00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 24. Capacidad utilizada con vehículo afiliado periodo 7, 8, 9 y 10.

característica	Vehículo	Capacidad de tonelada	Cantidad de viajes / mes	Toneladas/ mes
propio	C2	8	44	352,00
particulares	3S3	36	32	1152,00
	C2	8	44	352,00
	C2	8	44	352,00
	C2	8	44	352,00
Total				2560,00

Fuente: Elaboración propia.

La capacidad instalada de vehículos propios para iniciar operaciones en la movilización de mercancía equivale al 25%. Mientras que para los vehículos afiliados es de 75%

El mantenimiento para cambio se hará con respecto al determinado por el insumo que puede variar en el tiempo, lo que significa que se realizara cada cierto consumo por kilómetros.

Debido a que se plantea trabajar dentro del Valle del Cauca, la ruta que más demanda el servicio de transporte de carga se relaciona con la exportación e importación de mercancía hacia y desde el puerto marítimo de Buenaventura – Cali. Por otra, parte se tendrá en cuenta la ruta Jamundí – Yumbo para la movilización de mercancía de las empresa. Es decir, que el consumo de estos insumos se trabajaran bajo los kilómetros recorridos en estas rutas.

Para realizar el costo de insumos se realizó una proyección de viajes según las características del camión sencillo y la tractomula, de acuerdo a los datos recolectados a través de los dos conductores que colaboraron como fuente de información.

Se debe dejar en claro que para el análisis financiero, los insumos y mantenimiento de la tractomula se debe de incluir para el año 5 y no para iniciar el proyecto.

10.3.1.1. Insumos y mantenimiento.

Cuadro 27. Insumos y mantenimiento del vehículo.

Vehículo.	Productos.	Unidad.	Mantenimiento.	Valor.
3S3	Aceite C hevron 20W50	12 galones	15.000 Km	\$350.000
	Gras a C hevron	12 libras	27.000 Km	\$180.000
	R efrigerante Freez etone	5 galones	30.000 Km	\$90.000
	Filtros Baldwin	2 ud.	8 meses	\$850.000
Total				\$1.470.000
C2	Aceite C hevron 15W40	7 galones	8.000 Km	\$180.000
	Gras a C hevron	9 libras	20.000 Km	\$134.000
	R efrigerante Freez etone	2 galones	23.000 Km	\$45.000
	Filtros Baldwin	1 ud.	8 meses	\$450.000
Total				\$809.000

Fuente: Elaboración propia.

La relación de los costos de insumos que se presenta a continuación corresponde a los vehículos propios. Se relacionara la capacidad instalada con la distancia recorrida según la ruta para cada vehículo.

Cuadro 39. Ruta para camión sencillo Jamundí – Yumbo.

Distancia Km.	Cantidad de viajes mes.	Total distancia recorrida.
36	44	1584

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 40. Mantenimiento para camión sencillo al año.

Distancia	Producto	mantenimiento de producto por km	Viajes realizados durante la vida útil del producto	Capacidad de viajes por mes del vehículo	frecuencia de mantenimiento (mes)	mantenimiento al mes	mantenimiento al año	valor de insumos	total valor al mes	total valor al año
1584	aceite 15w40	8000	5	44	0,1	4	48	\$115.000	\$460.000	\$5.520.000
1584	Grasa Chevron	20000	13	44	0,3	3	36	\$96.000	\$288.000	\$3.456.000
1584	Refrigerante Freezetone	23000	15	44	0,3	3	36	\$45.000	\$135.000	\$1.620.000
1584	Filtros Baldwin	0	0	44	8	0	1	\$450.000	\$450.000	\$450.000
Total									\$1.333.000	\$11.046.000

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 41. Ruta para tractomula Buenaventura – Cali.

Distancia Km.	Cantidad de viajes mes.	Total distancia recorrida.
118	32	3776

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 42. Mantenimiento para la tractomula al año.

Distancia	Producto	Mantenimiento de producto por km	Viajes realizados durante la vida útil del producto	Capacidad de viajes por mes del vehículo	frecuencia mantenimiento (meses)	mantenimiento al mes	mantenimiento al año	valor de insumos	total valor al mes	total valor al año
3776	aceite 20w50	20000	5	32	0,2	2	24	\$350.000	\$700.000	\$8.400.000
3776	Grasa Chevron	27000	7	32	0,2	2	24	\$180.000	\$360.000	\$4.320.000
3776	Refrigerante Freezetone	30000	8	32	0,2	2	24	\$90.000	\$180.000	\$2.160.000
3776	Filtros Baldwin	0	0	32	8	0	1	\$850.000	\$0	\$850.000
Total									\$1.240.000	\$15.730.000

Fuente: Elaboración propia.

El consumo de ACPM anual con precio de 2017 según la capacidad instalada para los dos vehículos en las distintas rutas Cali – Buenaventura, Jamundí – Yumbo.

Cuadro 43. Consumo ACPM Cali – Buenaventura.

Vehículo	Capacidad de viajes mes	Distancia recorrida un viaje (Km)	Distancia recorrida al mes (Km)	Consumo de galón un viaje	Consumo de galón al mes	Costo galón	Total mes	Total año
3S3	32	118	3776	56	1792	\$8.345	\$14.954.240	\$179.450.880
C 2	44	118	5192	62	2728	\$8.345	\$22.765.160	\$273.181.920

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 44. Consumo ACPM Jamundí – Yumbo.

Vehículo	Capacidad de viajes mes	Distancia recorrida un viaje (Km)	Distancia recorrida al mes (Km)	Consumo de galón un viaje	Consumo de galón al mes	Costo galón	Total mes	Total año
3S3	32	36	1152	17	544	\$8.345	\$4.539.680	\$54.476.160
C 2	44	36	1584	19	836	\$8.345	\$6.976.420	\$83.717.040

Fuente: Elaboración propia.

Además de los costos de servicio, los costos como cambio de llantas, impuestos de rodamiento, mantenimiento imprevisto, Soat serán incluidos dentro de los costos fijos.

10.3.1.2. Mano de obra directa.

El salario mínimo para el año 2018 quedo por valor de \$781.242 pesos. Los demás aportes financieros como aportes sociales, las prestaciones, los subsidios, los impuestos, los parafiscales continúan bajo el mismo porcentaje.

Cuadro 45. Salario de conductores año 2018.

Costos	Porcentaje	Valor
Salario mínimo		\$781.242
Auxilio de transporte	11,29%	\$88.202
Salud	8,50%	\$66.406
Pensión	12,00%	\$93.749
ARL nivel IV	4,35%	\$33.984
Prima	9,00%	\$70.312
Cesantías	8,33%	\$65.077
Intereses de cesantías	12,00%	\$7.809
Vacaciones	4,17%	\$32.578
Dotación	5,00%	\$39.062
Total mes		\$1.278.421
Total año		\$15.341.055

Fuente: Elaboración propia.

A lo anterior se le debe tener en cuenta un pago por comisión de viaje al conductor del 9% para la tractomula propia de la empresa que puede variar según el valor del viaje. Sin embargo no se puede dejar de lado.

10.3.1.3. Costos indirectos del viaje.

Por otra parte, se presentaran los costos indirectos de fabricación que serán tomados como los gastos a los que incurren los vehículos durante el transcurso del viaje. De ante mano se expone que, los costos presentados a continuación pueden variar. No todas las rutas involucran el pago de peajes por lo que la variación de estos será tomada en cuenta según lo requiera la ruta que se fija con la empresa manufacturera.

Cuadro 46. Costos indirectos del viaje, ruta Cali – Buenaventura.

Costos	Valor	
	Tractomula	Camion
Cargue y Descargue	\$130.000	\$18.000
Alimentación	\$40.000	\$30.000
Peajes (2)	\$68.800	\$18.000
Total / viaje	\$238.800	\$66.000
Total mes	\$7.641.600	\$2.904.000
Total año	\$91.699.200	\$34.848.000

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 47. Costos indirectos del viaje, ruta Jamundí - Yumbo.

Costos	Valor	
	Tractomula	Camion
Cargue y Descargue	\$140.000	\$15.000
Alimentación	\$40.000	\$30.000
Peajes (0)	\$0	\$0
Total / viaje	\$180.000	\$45.000
Total mes	\$5.760.000	\$1.980.000
Total año	\$69.120.000	\$23.760.000

Fuente: Elaboración propia.

10.3.2. Póliza de seguros.

Cuadro 48. Póliza de seguros.

Nº de viajes al mes por el vehículo propio.	Costo estimado de mercancía / viaje.	Costo prima / viaje 0.70% / costo de mercancía	Costo prima \$ total viajes mes.	Costo prima seguro año.
44	\$6.916.568	\$48.416	\$2.130.303	\$25.563.635

Fuente: ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA.

10.3.3. Costos de servicios públicos.

Los costos de servicios públicos que generara la empresa durante funcionamiento mensual y anual se prestara a continuación.

Cuadro 49. Costos de servicios públicos.

Servicio	total mes	total año
Servicio de agua	\$62.000	\$744.000
Servicio de energía	\$40.000	\$480.000
Servicio de telefonía e internet	\$39.900	\$478.800
Total	\$141.900	\$1.702.800

Fuente: Elaboración propia.

10.3.4. Gastos administrativos.

Dentro de los gastos administrativos se va a incluir los salarios de los colaboradores administrativos con que la empresa planea iniciar las actividades del funcionamiento de la empresa. Así mismo, los gastos en papelería y mantenimiento de equipo.

Cuadro 50. Salarios de los colaboradores 2018.

	Asistente contable	Despachos
Costos	Porcentaje	Valor
Salario mínimo		\$781.242
Auxilio de transporte	11,29%	\$88.202
Salud	8,50%	\$66.406
Pensión	12,00%	\$93.749
ARL nivel I	0,52%	\$4.062
Prima	9,00%	\$70.312
Cesantías	8,33%	\$65.077
Intereses de cesantías	12,00%	\$7.809
Vacaciones	4,17%	\$32.578
Dotación	5,00%	\$39.062
Total mes		\$1.248.500
Total año		\$14.981.997
Total 2 empleados año		\$29.963.993

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 51. Gastos de oficina.

Elementos	Valor mes	Valor año
Kit de oficina	\$128.000	\$1.536.000
Papelería	\$100.000	\$1.200.000
Mantenimiento de equipos	\$35.000	\$420.000
Total	\$263.000	\$3.156.000

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 52. Depreciación otros activos.

Concepto	Valor año
Muebles y enseres	\$389.970
Herramientas	\$497.200
Equipo tecnologico	\$1.760.900
Total	\$2.648.070

Fuente: Elaboración propia.

10.3.5. Gastos en ventas.

Los gastos en ventas serán los que adquiere a través de la inversión en publicidad.

Cuadro 53. Publicidad de la empresa.

Concepto	Valor mes	Valor año
Publicidad	\$350.000	\$4.200.000
Total	\$350.000	\$4.200.000

Fuente: Elaboración propia.

10.3.6. Total inversión capital de trabajo.

El total de inversión de capital de trabajo para iniciar operaciones con el camión sencillo para la empresa será de Catorce millones novecientos veintitrés mil trescientos setenta y siete pesos. (\$14.923.377).

Cuadro 54. Total inversión capital de trabajo.

Capital de trabajo	Valor mes	Valor año
Insumos		
Lubricantes	\$1.333.000	\$11.046.000
ACPM	\$6.976.420	\$83.717.040
Mano de obra		
Salario conductor	\$1.278.421	\$15.341.055
Costos indirectos		
Costos de viaje	\$1.980.000	\$23.760.000
Póliza de seguro	\$2.130.303	\$25.563.635
Servicios públicos	\$141.900	\$1.702.800
Depreciación vehículos	\$1.083.333	\$13.000.000
Total	\$14.923.377	\$174.130.530

Fuente: Elaboración propia.

10.4. Fuentes de financiación.

10.4.1. Recursos propios.

Para la ejecución del proyecto los 5 socios deben de realizar un aporte de cuotas iguales por valor de Treinta millones ochocientos setenta y nueve mil setecientos cuarenta y cinco pesos (\$30.879.745) para un total de Ciento cincuenta y cuatro millones trescientos noventa y ocho mil setecientos veintisiete pesos (\$154.398.727).

Además de ello un aporte conjunto de terreno valorado en (\$18.982.000) para tener un aporte social de Ciento setenta y tres millones trescientos ochenta mil setecientos veintisiete pesos (\$173.380.727)

10.4.2. Recursos de terceros.

Como fuente de financiación por terceros se tiene un crédito por valor de \$122.500.000 pesos con el banco Colpatria.

Plazo: 60 Meses

Tasa de interés efectivo anual desde: 14.7%

Tasa de interés nominal mensual desde: 1.15%

Tabla 19. Amortización de crédito.

Nº CUOTA	VALOR CUOTA	ABONO CAPITAL	INTERESES	SALDO DE CAPITAL
1	2,837,674.95	1,428,924.95	1,408,750.00	121,071,075.05
2	2,837,674.95	1,445,357.59	1,392,317.36	119,625,717.45
3	2,837,674.95	1,461,979.20	1,375,695.75	118,163,738.25
4	2,837,674.95	1,478,791.96	1,358,882.99	116,684,946.29
5	2,837,674.95	1,495,798.07	1,341,876.88	115,189,148.22
6	2,837,674.95	1,512,999.75	1,324,675.20	113,676,148.47
7	2,837,674.95	1,530,399.25	1,307,275.71	112,145,749.22
8	2,837,674.95	1,547,998.84	1,289,676.12	110,597,750.38
9	2,837,674.95	1,565,800.82	1,271,874.13	109,031,949.56
10	2,837,674.95	1,583,807.53	1,253,867.42	107,448,142.02
11	2,837,674.95	1,602,021.32	1,235,653.63	105,846,120.70
12	2,837,674.95	1,620,444.57	1,217,230.39	104,225,676.13
13	2,837,674.95	1,639,079.68	1,198,595.28	102,586,596.46
14	2,837,674.95	1,657,929.09	1,179,745.86	100,928,667.36
15	2,837,674.95	1,676,995.28	1,160,679.67	99,251,672.08
16	2,837,674.95	1,696,280.73	1,141,394.23	97,555,391.36
17	2,837,674.95	1,715,787.95	1,121,887.00	95,839,603.40
18	2,837,674.95	1,735,519.51	1,102,155.44	94,104,083.89
19	2,837,674.95	1,755,477.99	1,082,196.96	92,348,605.90
20	2,837,674.95	1,775,665.99	1,062,008.97	90,572,939.91
21	2,837,674.95	1,796,086.15	1,041,588.81	88,776,853.77
22	2,837,674.95	1,816,741.14	1,020,933.82	86,960,112.63
23	2,837,674.95	1,837,633.66	1,000,041.30	85,122,478.97
24	2,837,674.95	1,858,766.45	978,908.51	83,263,712.53
25	2,837,674.95	1,880,142.26	957,532.69	81,383,570.27
26	2,837,674.95	1,901,763.90	935,911.06	79,481,806.37
27	2,837,674.95	1,923,634.18	914,040.77	77,558,172.19
28	2,837,674.95	1,945,755.97	891,918.98	75,612,416.22
29	2,837,674.95	1,968,132.17	869,542.79	73,644,284.05
30	2,837,674.95	1,990,765.69	846,909.27	71,653,518.36
31	2,837,674.95	2,013,659.49	824,015.46	69,639,858.87
32	2,837,674.95	2,036,816.58	800,858.38	67,603,042.29
33	2,837,674.95	2,060,239.97	777,434.99	65,542,802.32

34	2,837,674.95	2,083,932.73	753,742.23	63,458,869.60
35	2,837,674.95	2,107,897.95	729,777.00	61,350,971.64
36	2,837,674.95	2,132,138.78	705,536.17	59,218,832.86
37	2,837,674.95	2,156,658.38	681,016.58	57,062,174.49
38	2,837,674.95	2,181,459.95	656,215.01	54,880,714.54
39	2,837,674.95	2,206,546.74	631,128.22	52,674,167.80
40	2,837,674.95	2,231,922.02	605,752.93	50,442,245.78
41	2,837,674.95	2,257,589.13	580,085.83	48,184,656.65
42	2,837,674.95	2,283,551.40	554,123.55	45,901,105.25
43	2,837,674.95	2,309,812.24	527,862.71	43,591,293.00
44	2,837,674.95	2,336,375.08	501,299.87	41,254,917.92
45	2,837,674.95	2,363,243.40	474,431.56	38,891,674.52
46	2,837,674.95	2,390,420.70	447,254.26	36,501,253.82
47	2,837,674.95	2,417,910.54	419,764.42	34,083,343.29
48	2,837,674.95	2,445,716.51	391,958.45	31,637,626.78
49	2,837,674.95	2,473,842.25	363,832.71	29,163,784.54
50	2,837,674.95	2,502,291.43	335,383.52	26,661,493.10
51	2,837,674.95	2,531,067.78	306,607.17	24,130,425.32
52	2,837,674.95	2,560,175.06	277,499.89	21,570,250.26
53	2,837,674.95	2,589,617.08	248,057.88	18,980,633.18
54	2,837,674.95	2,619,397.67	218,277.28	16,361,235.51
55	2,837,674.95	2,649,520.75	188,154.21	13,711,714.76
56	2,837,674.95	2,679,990.23	157,684.72	11,031,724.53
57	2,837,674.95	2,710,810.12	126,864.83	8,320,914.41
58	2,837,674.95	2,741,984.44	95,690.52	5,578,929.97
59	2,837,674.95	2,773,517.26	64,157.69	2,805,412.71
60	2,837,674.95	2,805,412.71	32,262.25	0.00

Fuente: COLPATRIA. Crédito vehicular. Consultado en 18 de enero de 2018.

10.5. Balance inicial.

Tabla 20. Balance inicial.

Caja	\$14.923.377
Cuentas por cobrar	\$0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$14.923.377
Terreno	\$18.982.000
Vehiculo	\$245.000.000
Herramientas	\$2.486.000
Compra de muebles y ens.	\$3.899.700
Equipo tecnologico	\$8.804.500
Inversion diferida	\$1.785.150
Depreciación acumulada	\$0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$280.957.350
TOTAL ACTIVO	\$295.880.727
Obligaciones financieras (CP)	\$0
Cuentas por pagar (CP)	\$0
Impuestos gravámenes y tasas	\$0
Pasivos estimados y provisiones	\$0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$0
Obligaciones financieras (LP)	\$122.500.000
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$122.500.000
TOTAL PASIVO	\$122.500.000
Capital social	\$173.380.727
Resultados de ejercicio	\$0
Utilidades acumuladas	\$0
TOTAL PATRIMONIO	\$173.380.727
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$295.880.727

Fuente: Elaboración propia.

10.6. Costos.

Dentro de los costos que más afecta a la empresa es la variabilidad del valor del ACPM durante el año. El costo de combustible en la ciudad de Cali se encuentra dentro los precios más altos de las ciudades de Colombia.

En vista de que el comportamiento es variable durante el año, del cual no se puede estipular una medida estándar para los próximos periodos.

Se considera conveniente trabajar con valores constantes y realizar revisiones periódicas tanto en los costos fijos como en los variables para cada año.

Los costos del servicio de transporte de carga se realizaran bajo la utilización del camión sencillo en las rutas establecidas de Jamundí – Yumbo.

Los costos y gastos del servicio prestado por los vehículos afiliados corren por cuenta de los poseedores de los vehículos.

10.6.1. Costos fijos.

Cuadro 55. Costos fijos del servicio.

Costos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Póliza de seguros	\$25.563.635	\$25.563.635	\$25.563.635	\$25.563.635	\$25.563.635
Impuesto de rodamiento	\$3.584.350	\$3.584.350	\$3.584.350	\$3.584.350	\$3.584.350
SOAT	\$860.250	\$860.250	\$860.250	\$860.250	\$860.250
Servicio de agua	\$744.000	\$744.000	\$744.000	\$744.000	\$744.000
Servicio de energía	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000
Servicio telefonía e internet	\$478.800	\$478.800	\$478.800	\$478.800	\$478.800
Mantenimiento de tecnología	\$420.000	\$420.000	\$420.000	\$420.000	\$420.000
Impuesto de terreno	\$51.900	\$51.900	\$51.900	\$51.900	\$51.900
Depreciación vehículo	\$13.000.000	\$13.000.000	\$13.000.000	\$13.000.000	\$13.000.000
Gasto de papelería	\$2.736.000	\$2.736.000	\$2.736.000	\$2.736.000	\$2.736.000
Salarios	\$29.963.993	\$29.963.993	\$29.963.993	\$29.963.993	\$29.963.993
Depreciación otros activos	\$2.648.070	\$2.648.070	\$2.648.070	\$2.648.070	\$2.648.070
Publicidad	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000
total costos fijos	\$84.730.998	\$84.730.998	\$84.730.998	\$84.730.998	\$84.730.998

Fuente: Elaboración propia.

10.6.2. Costos variables.

Cuadro 56. Costos variables del servicio.

Costos variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Lubricantes	\$11.046.000	\$11.046.000	\$11.046.000	\$11.046.000	\$11.046.000
Combustible	\$83.717.040	\$83.717.040	\$83.717.040	\$83.717.040	\$83.717.040
Mano de obra	\$15.341.055	\$15.341.055	\$15.341.055	\$15.341.055	\$15.341.055
Costos de viaje	\$23.760.000	\$23.760.000	\$23.760.000	\$23.760.000	\$23.760.000
total costos variables	\$133.864.095	\$133.864.095	\$133.864.095	\$133.864.095	\$133.864.095

Fuente: Elaboración propia.

10.6.3. Costos totales.

Cuadro 57. Costos Totales del servicio.

Total Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
total costos fijos	\$84.730.998	\$84.730.998	\$84.730.998	\$84.730.998	\$84.730.998
total costos variables	\$133.864.095	\$133.864.095	\$133.864.095	\$133.864.095	\$133.864.095
Total costos	\$218.595.093	\$218.595.093	\$218.595.093	\$218.595.093	\$218.595.093

Fuente: Elaboración propia.

10.7. Presupuesto de ingresos y egresos.

10.7.1. Egresos.

Para realizar el presupuesto de egresos, en la prestación de servicio se toma la misma metodología que para los costos. Es decir, mantener unos valores constantes en los factores que varían durante el tiempo.

Tabla 21. Presupuesto de egresos.

Egresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos.					
Lubricantes	\$11.046.000	\$11.046.000	\$11.046.000	\$11.046.000	\$11.046.000
Combustible	\$83.717.040	\$83.717.040	\$83.717.040	\$83.717.040	\$83.717.040
Mano de obra	\$15.341.055	\$15.341.055	\$15.341.055	\$15.341.055	\$15.341.055
Total insumos.	\$110.104.095	\$110.104.095	\$110.104.095	\$110.104.095	\$110.104.095
Costos indirectos.					
Póliza de seguros	\$25.563.635	\$25.563.635	\$25.563.635	\$25.563.635	\$25.563.635
Impuesto de rodamiento	\$3.584.350	\$3.584.350	\$3.584.350	\$3.584.350	\$3.584.350
SOAT	\$860.250	\$860.250	\$860.250	\$860.250	\$860.250
Servicio de agua	\$744.000	\$744.000	\$744.000	\$744.000	\$744.000
Servicio de energía	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000
Servicio telefonía e internet	\$478.800	\$478.800	\$478.800	\$478.800	\$478.800
Mantenimiento de tecnología	\$420.000	\$420.000	\$420.000	\$420.000	\$420.000
Impuesto de terreno	\$51.900	\$51.900	\$51.900	\$51.900	\$51.900
Depreciación vehículo	\$13.000.000	\$13.000.000	\$13.000.000	\$13.000.000	\$13.000.000
Costos de viaje	\$23.760.000	\$23.760.000	\$23.760.000	\$23.760.000	\$23.760.000
Total costos indirectos.	\$68.942.935	\$68.942.935	\$68.942.935	\$68.942.935	\$68.942.935
Gastos Admón.					
Gasto de papelería	\$2.736.000	\$2.736.000	\$2.736.000	\$2.736.000	\$2.736.000
Salarios	\$29.963.993	\$29.963.993	\$29.963.993	\$29.963.993	\$29.963.993
Depreciación otros activos	\$2.648.070	\$2.846.460	\$2.846.460	\$2.846.460	\$2.846.460
Total gastos admón.	\$35.348.063	\$35.546.453	\$35.546.453	\$35.546.453	\$35.546.453
Gastos ventas.					
Publicidad	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000
Total gastos ventas.	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000
Total Egresos	\$218.595.093	\$218.793.483	\$218.793.483	\$218.793.483	\$218.793.483

Fuente: Elaboración propia.

10.7.2. Ingresos.

Los ingresos que generara la empresa serán a partir de los precios establecidos en los fletes por tonelada para el camión y la tractomula, de acuerdo a que la empresa adquiera esta última como afiliación de acuerdo a la proyección de la capacidad utilizada.

Es importante resaltar que los fletes por tonelada pueden variar según el mercado de transporte y el valor de la mercancía.

Para los ingresos de los vehículos afiliados se acordó que, se obtendrá el 12% de ingreso sobre el valor de la tarifa cobrada.

Posteriormente, se realizara la proyección de cada año en los ingresos para los vehículos propios y para los vehículos afiliados según lo establecido en el estudio de la demanda para la capacidad utilizada en los distintos periodos.

Cuadro 58. Fletes por tonelada mínimos para vehículos propios.

Vehículo.	Capacidad de tonelada mínima.	Precio por tonelada mínimo.	Valor del viaje.	Viajes al mes.	Total mes.	Total año.
Camión	8	\$58.000	\$464.000	44	\$20.416.000	\$244.992.000
Total					\$20.416.000	\$244.992.000

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 59. Ingreso correspondiente según capacidad instalada periodo 6.

Vehículo.	Capacidad de tonelada mínima.	Precio por tonelada mínimo.	Valor del viaje.	Viajes al mes.	Total mes.	Total año.	Ingreso correspondiente a la empresa
Camión propio	8	\$58.000	\$464.000	44	\$20.416.000	\$244.992.000	\$244.992.000
Camión afiliados	8	\$58.000	\$464.000	44	\$20.416.000	\$244.992.000	\$29.399.040
	8	\$58.000	\$464.000	44	\$20.416.000	\$244.992.000	\$29.399.040
	8	\$58.000	\$464.000	44	\$20.416.000	\$244.992.000	\$29.399.040
Total					\$81.664.000	\$979.968.000	\$333.189.120

Fuente: Elaboración propia.

10.7.3. Ingresos anuales.

De acuerdo al aumento de la demanda de mercancía y capacidad utilizada según la proyección de la demanda para los periodos 7, 8, 9 y 10. Se realizara una proyección de ingresos correspondientes a cada periodo según el tipo de vehículo.

Cuadro 60. Ingresos según capacidad utilizada periodo 7, 8, 9 y 10.

Vehículo	Capacidad de tonelada mínima.	Precio por tonelada mínimo.	Valor del viaje.	Viajes al mes.	Total mes.	Total año.	Ingreso correspondiente a la empresa
Camión propio	8	\$58.000	\$464.000	44	\$20.416.000	\$244.992.000	\$244.992.000
Tractomula	36	\$85.000	\$3.060.000	32	\$97.920.000	\$1.175.040.000	\$141.004.800
Camión afiliados	8	\$58.000	\$464.000	44	\$20.416.000	\$244.992.000	\$29.399.040
	8	\$58.000	\$464.000	44	\$20.416.000	\$244.992.000	\$29.399.040
	8	\$58.000	\$464.000	44	\$20.416.000	\$244.992.000	\$29.399.040
Total					\$179.584.000	\$2.155.008.000	\$474.193.920

Fuente: Elaboración propia.

10.7.4. Ingresos totales.

El siguiente cuadro representa el total de ingresos para la empresa.

Tabla 22. Ingresos totales.

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vehículos propios.					
Camión	\$244.992.000	\$244.992.000	\$244.992.000	\$244.992.000	\$244.992.000
Vehículos afiliados.					
Tractomula	\$0	\$141.004.800	\$141.004.800	\$141.004.800	\$141.004.800
Camiones	\$88.197.120	\$88.197.120	\$88.197.120	\$88.197.120	\$88.197.120
Total ingresos	\$333.189.120	\$474.193.920	\$474.193.920	\$474.193.920	\$474.193.920

Fuente: Elaboración propia.

10.8. Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio en valores monetarios que debe producir la empresa donde no obtiene pérdidas ni ganancias es el siguiente:

$$PE = \text{Costos fijos} / (1 - (\text{Costos variables} / \text{ingresos totales})).$$

Cuadro 61. Punto de equilibrio.

	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos totales	\$84.730.998	\$84.730.998	\$84.730.998	\$84.730.998	\$84.730.998
Costos variables totales	\$133.864.095	\$133.864.095	\$133.864.095	\$133.864.095	\$133.864.095
Ingresos totales	\$333.189.120	\$474.193.920	\$474.193.920	\$474.193.920	\$474.193.920
PE	\$141.635.235	\$118.058.781	\$118.058.781	\$118.058.781	\$118.058.781

Fuente: Elaboración propia.

10.9. Estado de resultados proyectado.

Tabla 23. Estado de resultados proyectados.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$333.189.120	\$474.193.920	\$474.193.920	\$474.193.920	\$474.193.920
Dto. Retefuente	\$3.331.891	\$4.741.939	\$4.741.939	\$4.741.939	\$4.741.939
ingresos netos	\$329.857.229	\$469.451.981	\$469.451.981	\$469.451.981	\$469.451.981
Gastos de operación	\$179.047.030	\$179.047.030	\$179.047.030	\$179.047.030	\$179.047.030
Utilidad bruta	\$150.810.198	\$290.404.950	\$290.404.950	\$290.404.950	\$290.404.950
Gastos Admón	\$35.348.063	\$35.546.453	\$35.546.453	\$35.546.453	\$35.546.453
Gastos ventas	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000
Amortización de dif	\$357.030	\$357.030	\$357.030	\$357.030	\$357.030
Utilidad operación	\$110.905.105	\$250.301.467	\$250.301.467	\$250.301.467	\$250.301.467
Gastos financieros	\$15.777.776	\$13.090.136	\$10.007.220	\$6.470.893	\$2.414.473
Otros egresos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de i	\$95.127.330	\$237.211.332	\$240.294.248	\$243.830.574	\$247.886.995
Menos impuesto	\$31.728.221	\$45.123.677	\$45.123.677	\$45.123.677	\$45.123.677
Utilidad Neta	\$63.399.108	\$192.087.654	\$195.170.570	\$198.706.897	\$202.763.317

Fuente: Elaboración propia.

10.10. Flujo de caja proyectado.

El flujo de caja proyectado presenta los ingresos con las tarifas mínimas de los fletes para los respectivos vehículos, los costos del servicio con el camión sencillo, incluyendo la adquisición de la tractomula con sus respectivos ingresos y egresos.

Tabla 24. Flujo de caja proyectado.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Vehículos propios contado.	\$0	\$244.992.000	\$244.992.000	\$244.992.000	\$244.992.000	\$244.992.000
Vehículos afiliados contado.	\$0	\$88.197.120	\$229.201.920	\$229.201.920	\$229.201.920	\$229.201.920
Banco	\$122.500.000	\$0		\$0	\$0	\$0
Aporte de socios	\$154.398.727	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total ingresos	\$276.898.727	\$333.189.120	\$474.193.920	\$474.193.920	\$474.193.920	\$474.193.920
Egresos						
Insumos	\$0	\$94.763.040	\$94.763.040	\$94.763.040	\$94.763.040	\$94.763.040
Mano de obra	\$0	\$15.341.055	\$15.341.055	\$15.341.055	\$15.341.055	\$15.341.055
Gastos de operación	\$0	\$55.942.935	\$55.942.935	\$55.942.935	\$55.942.935	\$55.942.935
Gastos Admón	\$0	\$32.699.993	\$32.699.993	\$32.699.993	\$32.699.993	\$32.699.993
Gastos ventas	\$0	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000
Dto. Retefuente	\$0	\$3.331.891	\$4.741.939	\$4.741.939	\$4.741.939	\$4.741.939
Pago de impuestos	\$0	\$0	\$31.728.221	\$45.123.677	\$45.123.677	\$45.123.677
Pago de intereses	\$0	\$15.777.776	\$13.090.136	\$10.007.220	\$6.470.893	\$2.414.473
Amortización a la deuda	\$0	\$18.274.324	\$20.961.964	\$24.044.880	\$27.581.206	\$31.637.627
Compra de muebles y ens.	\$3.899.700	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Compra equipo tecnológico	\$8.804.500	\$0	\$0	\$0		\$0
Compra de vehículo	\$245.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Compra de herramientas	\$2.486.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión diferida	\$1.785.150	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total egresos	\$261.975.350	\$240.331.014	\$273.469.283	\$286.864.739	\$286.864.738	\$286.864.739
Superávit o Déficit	\$14.923.377	\$92.858.106	\$200.724.637	\$187.329.181	\$187.329.182	\$187.329.181
Saldo inicial	\$0	\$14.923.377	\$107.781.483	\$308.506.120	\$495.835.301	\$683.164.483
Saldo final	\$14.923.377	\$107.781.483	\$308.506.120	\$495.835.301	\$683.164.483	\$870.493.664

Fuente: Elaboración propia.

El movimiento del efectivo que dispondrá la empresa determinara una forma más eficiente de realizar el pago de deudas y cobrar las cuentas, buscando obtener suficiente efectivo para los diferentes movimientos que realiza la empresa en su servicio.

Según los ingresos proyectados que generaría la empresa por su vehículo propio durante los 5 años sería de \$244.992.000 pesos, teniendo en cuenta la relación entre los fletes del servicio y la cuota de viajes establecidos. De la misma forma, los ingresos obtenidos para la empresa por los vehículos alquilados se acordaron que sería del 12% de sus operaciones.

Para el año 1, el ingreso sería de \$88.197.120 pesos; para los siguientes 4 años aumentaría los ingresos por un valor de \$229.201.920 pesos. Obteniendo un total de \$333.189.120 el primer año y de \$474.193.920 para los siguientes años.

Los egresos que implican las distintas variables de gastos en que incurre el vehículo y la empresa por el servicio serían de \$240.331.014 pesos el primer año, para el segundo periodo es de \$273.469.283 y para los periodos restantes serían de \$286.864.739 pesos.

Por tanto, el efectivo en pesos que obtendría la empresa en su caja de los movimientos de pago y de cobro, incluyendo el dinero acumulado de los periodos anteriores sería para cada año de: año 1 \$107.781.483 pesos; año 2 \$308.506.120 pesos; año 3 \$495.835.300 pesos; año 4 \$683.164.481 pesos; año 5 \$870.493.661 pesos.

El saldo de efectivo de la empresa año tras año supero las salidas de dinero, lo que se refleja en permanecer con un endeudamiento al mínimo permitiría obtener los máximos beneficios del servicio.

10.11. Balance general proyectado.

Tabla 25. Balance general proyectado.

ACTIVOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja	\$14.923.377	\$107.781.483	\$308.506.120	\$495.835.300	\$683.164.481	\$870.493.661
Cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$14.923.377	\$107.781.483	\$308.506.120	\$495.835.300	\$683.164.481	\$870.493.661
Vehiculo	\$245.000.000	\$245.000.000	\$245.000.000	\$245.000.000	\$245.000.000	\$245.000.000
Terreno	\$18.982.000	\$18.982.000	\$18.982.000	\$18.982.000	\$18.982.000	\$18.982.000
Herramientas	\$2.486.000	\$2.486.000	\$2.486.000	\$2.486.000	\$2.486.000	\$2.486.000
Compra de muebles y ens.	\$3.899.700	\$3.899.700	\$3.899.700	\$3.899.700	\$3.899.700	\$3.899.700
Equipo tecnologico	\$8.804.500	\$8.804.500	\$8.804.500	\$8.804.500	\$8.804.500	\$8.804.500
Inversion diferida	\$1.785.150	\$1.428.120	\$1.071.090	\$714.060	\$357.030	\$0
Depreciación acumulada	\$0	\$15.648.070	\$31.494.530	\$47.340.989	\$63.187.449	\$79.033.909
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$280.957.350	\$264.952.250	\$248.748.760	\$232.545.271	\$216.341.781	\$200.138.291
TOTAL ACTIVO	\$295.880.727	\$372.733.733	\$557.254.880	\$728.380.571	\$899.506.262	\$1.070.631.953
Obligaciones financieras (CP)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cuentas por pagar (CP)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Impuestos gravámenes y tasas	\$0	\$31.728.221	\$45.123.677	\$45.123.677	\$45.123.677	\$45.123.677
Pasivos estimados y provisiones	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$0	\$31.728.221	\$45.123.677	\$45.123.677	\$45.123.677	\$45.123.677
Obligaciones financieras (LP)	\$122.500.000	\$104.225.676	\$83.263.713	\$59.218.833	\$31.637.627	\$0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$122.500.000	\$104.225.676	\$83.263.713	\$59.218.833	\$31.637.627	\$0
TOTAL PASIVO	\$122.500.000	\$135.953.898	\$128.387.390	\$104.342.510	\$76.761.304	\$45.123.677
Capital social	\$173.380.727	\$173.380.727	\$173.380.727	\$173.380.727	\$173.380.727	\$173.380.727
Resultados de ejercicio	\$0	\$63.399.108	\$192.087.654	\$195.170.570	\$198.706.897	\$202.763.317
Utilidades acumuladas	\$0	\$0	\$63.399.108	\$255.486.763	\$450.657.333	\$649.364.230
TOTAL PATRIMONIO	\$173.380.727	\$236.779.835	\$428.867.490	\$624.038.060	\$822.744.957	\$1.025.508.274
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$295.880.727	\$372.733.733	\$557.254.880	\$728.380.570	\$899.506.261	\$1.070.631.951

Fuente: Elaboración propia.

10.12. Análisis financiero.

10.12.1. Análisis vertical balance general proyectado.

Tabla 26. Análisis vertical balance general.

ACTIVOS	Año 1	análisis año 1	Año 2	análisis año 2	Año 3	análisis año 3	Año 4	análisis año 4	Año 5	análisis año 5
ACTIVOS										
Caja	\$107.781.483	29%	\$308.506.120	55%	\$495.835.300	68%	\$683.164.481	76%	\$870.493.661	81%
Cuentas por cobrar	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$107.781.483	29%	\$308.506.120	55%	\$495.835.300	68%	\$683.164.481	76%	\$870.493.661	81%
Vehículo	\$245.000.000	66%	\$245.000.000	44%	\$245.000.000	34%	\$245.000.000	27%	\$245.000.000	23%
Terreno	\$18.982.000	5%	\$18.982.000	3%	\$18.982.000	3%	\$18.982.000	2%	\$18.982.000	2%
Herramientas	\$2.486.000	1%	\$2.486.000	0%	\$2.486.000	0%	\$2.486.000	0%	\$2.486.000	0%
Compra de muebles y ens.	\$3.899.700	1%	\$3.899.700	1%	\$3.899.700	1%	\$3.899.700	0%	\$3.899.700	0%
Equipo tecnologico	\$8.804.500	2%	\$8.804.500	2%	\$8.804.500	1%	\$8.804.500	1%	\$8.804.500	1%
Inversion diferida	\$1.428.120	0%	\$1.071.090	0%	\$714.060	0%	\$357.030	0%	\$0	0%
Depreciación acumulada	\$15.648.070	4%	\$31.494.530	6%	\$47.340.989	6%	\$63.187.449	7%	\$79.033.909	7%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$264.952.250	71%	\$248.748.760	45%	\$232.545.271	32%	\$216.341.781	24%	\$200.138.291	19%
TOTAL ACTIVO	\$372.733.733	100%	\$557.254.880	100%	\$728.380.571	100%	\$899.506.262	100%	\$1.070.631.953	100%
Obligaciones financieras (CP)	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
Cuentas por pagar (CP)	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
Impuestos gravámenes y tasas	\$31.728.221	23%	\$45.123.677	35%	\$45.123.677	43%	\$45.123.677	59%	\$45.123.677	100%
Pasivos estimados y provisiones	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$31.728.221	23%	\$45.123.677	35%	\$45.123.677	43%	\$45.123.677	59%	\$45.123.677	100%
Obligaciones financieras (LP)	\$104.225.676	77%	\$83.263.713	65%	\$59.218.833	57%	\$31.637.627	41%	\$0	0%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$104.225.676	77%	\$83.263.713	65%	\$59.218.833	57%	\$31.637.627	41%	\$0	0%
TOTAL PASIVO	\$135.953.898	100%	\$128.387.390	100%	\$104.342.510	100%	\$76.761.304	100%	\$45.123.677	100%
Capital social	\$173.380.727	73%	\$173.380.727	40%	\$173.380.727	28%	\$173.380.727	21%	\$173.380.727	17%
Resultados de ejercicio	\$63.399.108	27%	\$192.087.654	45%	\$195.170.570	31%	\$198.706.897	24%	\$202.763.317	20%
Utilidades acumuladas	\$0	0%	\$63.399.108	15%	\$255.486.763	41%	\$450.657.333	55%	\$649.364.230	63%
TOTAL PATRIMONIO	\$236.779.835	100%	\$428.867.490	100%	\$624.038.060	100%	\$822.744.957	100%	\$1.025.508.274	100%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$372.733.733	100%	\$557.254.880	100%	\$728.380.570	100%	\$899.506.261	100%	\$1.070.631.951	100%

Fuente: Elaboración propia.

El peso porcentual de cada cuanta dentro del balance general permite identificar cuáles son las cuentas que más representantes son en movimientos para la empresa durante el año en específico.

Por ejemplo lo que sucede en los activos, el efectivo de la empresa para el año 1 representa el 29% del total de activos, es decir que la distribución de los activos no es equitativa y podría tener problemas de liquidez para el pago de las obligaciones financieras.

No obstante, para el año 1 el efectivo representa poco más de la mitad de los activos con un 55% es decir, que la distribución de activos es equilibrada. Por tanto, para los años 3, 4, 5, la cuenta de efectivo aumento su porcentaje de representación en 68%, 76%, 81% respectivamente. Lo que refleja que, la liquidez de la empresa aumento proporcionalmente a los ingresos. Pero no es muy representativo tener tanto efectivo puesto que no está generando rentabilidad alguna.

El activo de la empresa, es decir el vehículo siendo una empresa de servicios representa una proporción para los años 1, 2, 3, 4 y 5 del 66% 44% 34% 27% y 23% respectivamente. Lo que en otras palabras quiere exponer que, la participación dentro del total de activos estará descendiendo conforme continúe aumentando el efectivo de la empresa. No obstante, siendo este su activo que genera beneficios, tiene la capacidad de soportar la carga financiera de las obligaciones que se deducen a la empresa.

Dentro de la cuenta de pasivos totales, se analizara las obligaciones financieras a largo plazo y los impuestos que la empresa debe asumir.

Así bien, los impuestos de servicio y demás para los años 1, 2, 3, 4 y 5 son constantes por relación al servicio prestado y su representación con 23% 35% 43% 59% y 100% dentro de los pasivos no perjudica el servicio o rentabilidad ya que se encuentran por debajo de los activos corrientes.

Por otra parte, las obligaciones a largo plazo tienen mayor relevancia. Ya que es la cuenta que más deducible tiene en los movimiento de dinero. Están representados de la siguiente forma 77% 65% 57% y 41% para los años 1, 2, 3 y 4 respectivamente.

El capital social con relación al patrimonio representa una proporción equilibrada con un valor de 73% 40% 28% 21% y 17% para los 5 años.

Mientras que las utilidades acumuladas tiene mayor proporción en el patrimonio de la empresa con valores de 15% 41% 55% 63% para el año 2 al 5 respectivamente.

10.12.2. Análisis vertical del estado de resultados.

Tabla 27. Análisis vertical estado de resultados.

	Año 1	analisis año 1	Año 2	analisis año 2	Año 3	analisis año 3	Año 4	analisis año 4	Año 5	analisis año 5
Ingresos	\$333.189.120	100%	\$474.193.920	100%	\$474.193.920	100%	\$474.193.920	100%	\$474.193.920	100%
Dto. Retefuente	\$3.331.891	1%	\$4.741.939	1%	\$4.741.939	1%	\$4.741.939	1%	\$4.741.939	1%
ingresos netos	\$329.857.229	99%	\$469.451.981	99%	\$469.451.981	99%	\$469.451.981	99%	\$469.451.981	99%
Gastos de operación	\$179.047.030	54%	\$179.047.030	38%	\$179.047.030	38%	\$179.047.030	38%	\$179.047.030	38%
Utilidad bruta	\$150.810.198	45%	\$290.404.950	61%	\$290.404.950	61%	\$290.404.950	61%	\$290.404.950	61%
Gastos Admón	\$35.348.063	11%	\$35.546.453	7%	\$35.546.453	7%	\$35.546.453	7%	\$35.546.453	7%
Gastos ventas	\$4.200.000	1%	\$4.200.000	1%	\$4.200.000	1%	\$4.200.000	1%	\$4.200.000	1%
Amortización de diferido	\$357.030	0%	\$357.030	0%	\$357.030	0%	\$357.030	0%	\$357.030	0%
Utilidad operacional	\$110.905.105	33%	\$250.301.467	53%	\$250.301.467	53%	\$250.301.467	53%	\$250.301.467	53%
Gastos financieros	\$15.777.776	5%	\$13.090.136	3%	\$10.007.220	2%	\$6.470.893	1%	\$2.414.473	1%
Otros egresos	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
Utilidad antes de impuesto	\$95.127.330	29%	\$237.211.332	50%	\$240.294.248	51%	\$243.830.574	51%	\$247.886.995	52%
Menos impuesto municipal	\$31.728.221	10%	\$45.123.677	10%	\$45.123.677	10%	\$45.123.677	10%	\$45.123.677	10%
Utilidad después de impuesto	\$63.399.108	19%	\$192.087.654	41%	\$195.170.570	41%	\$198.706.897	42%	\$202.763.317	43%

Fuente: Elaboración propia.

Gastos de operación no deben ser muy altos para que se puedan cubrir los demás gastos financieros y quede una utilidad suficiente para los accionistas.

Dicho en otras palabras, se encuentran en máximo al 50% de la representación sobre los ingresos que genera el servicio, y queda efectivo suficiente para cubrir los demás gastos financieros.

La utilidad operativa tiene una proporción equilibrada con un máximo de 43% entre los 5 años, ya que no es relativamente alto, significa que se está trabajando sobre la calidad del servicio sin ahorrar en gastos.

10.12.3. Análisis horizontal balance general proyectado.

Tabla 28. Análisis horizontal balance general.

ACTIVOS	Año 1	Año 2	analisis absoluta	analisis relativo	Año 3	analisis absoluta	analisis relativo	Año 4	analisis absoluta	analisis relativo	Año 5	analisis absoluta	analisis relativo
ACTIVOS													
Caja	\$107.781.483	\$308.506.120	\$200.724.637	186%	\$495.835.300	\$187.329.181	61%	\$683.164.481	\$187.329.181	38%	\$870.493.661	\$187.329.181	27%
Cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	0%	\$0	\$0	0%	\$0	\$0	0%	\$0	\$0	0%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$107.781.483	\$308.506.120	\$200.724.637	186%	\$495.835.300	\$187.329.181	61%	\$683.164.481	\$187.329.181	38%	\$870.493.661	\$187.329.181	27%
Vehículo	\$245.000.000	\$245.000.000	\$0	0%	\$245.000.000	\$0	0%	\$245.000.000	\$0	0%	\$245.000.000	\$0	0%
Terreno	\$18.982.000	\$18.982.000	\$0	0%	\$18.982.000	\$0	0%	\$18.982.000	\$0	0%	\$18.982.000	\$0	0%
Herramientas	\$2.486.000	\$2.486.000	\$0	0%	\$2.486.000	\$0	0%	\$2.486.000	\$0	0%	\$2.486.000	\$0	0%
Compra de muebles y ens.	\$3.899.700	\$3.899.700	\$0	0%	\$3.899.700	\$0	0%	\$3.899.700	\$0	0%	\$3.899.700	\$0	0%
Equipo tecnologico	\$8.804.500	\$8.804.500	\$0	0%	\$8.804.500	\$0	0%	\$8.804.500	\$0	0%	\$8.804.500	\$0	0%
Inversion diferida	\$1.428.120	\$1.071.090	-\$357.030	-25%	\$714.060	-\$357.030	-33%	\$357.030	-\$357.030	-50%	\$0	-\$357.030	-100%
Depreciación acumulada	\$15.648.070	\$31.494.530	\$15.846.460	101%	\$47.340.989	\$15.846.460	50%	\$63.187.449	\$15.846.460	33%	\$79.033.909	\$15.846.460	25%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$264.952.250	\$248.748.760	-\$16.203.490	-6%	\$232.545.271	-\$16.203.490	-7%	\$216.341.781	-\$16.203.490	-7%	\$200.138.291	-\$16.203.490	-7%
TOTAL ACTIVO	\$372.733.733	\$557.254.880	\$184.521.147	50%	\$728.380.571	\$171.125.691	31%	\$899.506.262	\$171.125.691	23%	\$1.070.631.953	\$171.125.691	19%
Obligaciones financieras (CP)	\$0	\$0	\$0	0%	\$0	\$0	0%	\$0	\$0	0%	\$0	\$0	0%
Cuentas por pagar (CP)	\$0	\$0	\$0	0%	\$0	\$0	0%	\$0	\$0	0%	\$0	\$0	0%
Impuestos gravámenes y tasas	\$31.728.221	\$45.123.677	\$13.395.456	42%	\$45.123.677	\$0	0%	\$45.123.677	\$0	0%	\$45.123.677	\$0	0%
Pasivos estimados y provisiones	\$0	\$0	\$0	0%	\$0	\$0	0%	\$0	\$0	0%	\$0	\$0	0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$31.728.221	\$45.123.677	\$13.395.456	42%	\$45.123.677	\$0	0%	\$45.123.677	\$0	0%	\$45.123.677	\$0	0%
Obligaciones financieras (LP)	\$104.225.676	\$83.263.713	-\$20.961.964	-20%	\$59.218.833	-\$24.044.880	-29%	\$31.637.627	-\$27.581.206	-47%	\$0	-\$31.637.627	-100%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$104.225.676	\$83.263.713	-\$20.961.964	-20%	\$59.218.833	-\$24.044.880	-29%	\$31.637.627	-\$27.581.206	-47%	\$0	-\$31.637.627	-100%
TOTAL PASIVO	\$135.953.898	\$128.387.390	-\$7.566.508	-6%	\$104.342.510	-\$24.044.880	-19%	\$76.761.304	-\$27.581.206	-26%	\$45.123.677	-\$31.637.627	-41%
Capital social	\$173.380.727	\$173.380.727	\$0	0%	\$173.380.727	\$0	0%	\$173.380.727	\$0	0%	\$173.380.727	\$0	0%
Resultados de ejercicio	\$63.399.108	\$192.087.654	\$128.688.546	203%	\$195.170.570	\$3.082.916	2%	\$198.706.897	\$3.536.326	2%	\$202.763.317	\$4.056.421	2%
Utilidades acumuladas	\$0	\$63.399.108	\$63.399.108	0%	\$255.486.763	\$192.087.654	303%	\$450.657.333	\$195.170.570	76%	\$649.364.230	\$198.706.897	44%
TOTAL PATRIMONIO	\$236.779.835	\$428.867.490	\$192.087.654	81%	\$624.038.060	\$195.170.570	46%	\$822.744.957	\$198.706.897	32%	\$1.025.508.274	\$202.763.317	25%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$372.733.733	\$557.254.880	\$184.521.147	50%	\$728.380.570	\$171.125.691	31%	\$899.506.261	\$171.125.691	23%	\$1.070.631.951	\$171.125.691	19%

Fuente: Elaboración propia.

10.12.4. Análisis horizontal del estado de resultados.

Tabla 29. Análisis horizontal estado de resultados.

	Año 1	Año 2	análisis absoluta	análisis relativo	Año 3	análisis absoluta	análisis relativo	Año 4	análisis absoluta	análisis relativo	Año 5	análisis absoluta	análisis relativo
Ingresos	\$333.189.120	\$474.193.920	\$141.004.800	42%	\$474.193.920	\$0	0%	\$474.193.920	\$0	0%	\$474.193.920	\$0	0%
Dto. Retefuente	\$3.331.891	\$4.741.939	\$1.410.048	42%	\$4.741.939	\$0	0%	\$4.741.939	\$0	0%	\$4.741.939	\$0	0%
ingresos netos	\$329.857.229	\$469.451.981	\$139.594.752	42%	\$469.451.981	\$0	0%	\$469.451.981	\$0	0%	\$469.451.981	\$0	0%
Gastos de operación	\$179.047.030	\$179.047.030	\$0	0%	\$179.047.030	\$0	0%	\$179.047.030	\$0	0%	\$179.047.030	\$0	0%
Utilidad bruta	\$150.810.198	\$290.404.950	\$139.594.752	93%	\$290.404.950	\$0	0%	\$290.404.950	\$0	0%	\$290.404.950	\$0	0%
Gastos Admón	\$35.348.063	\$35.546.453	\$198.390	1%	\$35.546.453	\$0	0%	\$35.546.453	\$0	0%	\$35.546.453	\$0	0%
Gastos ventas	\$4.200.000	\$4.200.000	\$0	0%	\$4.200.000	\$0	0%	\$4.200.000	\$0	0%	\$4.200.000	\$0	0%
Amortización de diferido	\$357.030	\$357.030	\$0	0%	\$357.030	\$0	0%	\$357.030	\$0	0%	\$357.030	\$0	0%
Utilidad operacional	\$110.905.105	\$250.301.467	\$139.396.362	126%	\$250.301.467	\$0	0%	\$250.301.467	\$0	0%	\$250.301.467	\$0	0%
Gastos financieros	\$15.777.776	\$13.090.136	-\$2.687.640	-17%	\$10.007.220	-\$3.082.916	-24%	\$6.470.893	-\$3.536.326	-35%	\$2.414.473	-\$4.056.421	-63%
Otros egresos	\$0	\$0	\$0	0%	\$0	\$0	0%	\$0	\$0	0%	\$0	\$0	0%
Utilidad antes de impuesto	\$95.127.330	\$237.211.332	\$142.084.002	149%	\$240.294.248	\$3.082.916	1%	\$243.830.574	\$3.536.326	1%	\$247.886.995	\$4.056.421	2%
Menos impuesto municipal	\$31.728.221	\$45.123.677	\$13.395.456	42%	\$45.123.677	\$0	0%	\$45.123.677	\$0	0%	\$45.123.677	\$0	0%
Utilidad después de impuesto	\$63.399.108	\$192.087.654	\$128.688.546	203%	\$195.170.570	\$3.082.916	2%	\$198.706.897	\$3.536.326	2%	\$202.763.317	\$4.056.421	2%

Fuente: Elaboración propia.

Análisis horizontal de balance general

En el análisis horizontal de la empresa proyectada, las variables que expresaron cambios en pesos y peso porcentual fueron el flujo de dinero, la depreciación acumulada dentro de la cuenta de activos.

Esto quiere decir que, el flujo de dinero para el año 2 en comparación con el año 1 presento un aumento porcentual de 186% es decir que pasó de haber en caja \$107.781.483 pesos a obtener \$308.506.120 pesos. Lo que se justifica por la vinculación de una tractomula como tercero a la empresa, elevo los ingresos que provienen de los vehículos afiliados según el estudio sobre la capacidad utilizada para la empresa.

Por otra parte, para los años siguientes el movimiento de efectivo fue moderado conforme a los años anteriores que se compararon. En otras palabras, la variación porcentual fue disminuyendo conforme los ingresos de efectivo fueron creciendo proporcionalmente en las entradas.

La depreciación acumulada para el año 2 aumento normalmente por la naturaleza de la cuenta, ya que esta arraiga las deducciones de los activos durante el tiempo de su vida útil, para este caso el vehículo sencillo que adquirió la empresa.

Para los pasivos, en las obligaciones financieras a largo plazo y los impuestos de la empresa también presentaron cambios. De igual forma se presentó en las utilidades acumuladas y los resultados de ejercicio debido a los ingresos obtenido sobre los vehículos propios y afiliados dentro de la cuenta de patrimonio.

Las obligaciones por concepto de pago de impuesto que realiza la empresa irán aumentando conforme aumente los ingresos generados por el servicio de transporte de carga.

Así mismo, las obligaciones a largo plazo reducirán conforme la empresa pague el total de cuotas al año que tiene sobre el financiamiento del vehículo hasta cumplir con las cuotas.

Análisis horizontal estado de resultados.

Las cuentas que presentan movimiento del año 1 al año 2 fueron los ingresos, la utilidad bruta y operacional de la actividad, los gastos financieros y utilidad neta de la empresa.

Para el año 2 los ingresos aumentaron en un 42% con respecto a lo obtenidos en el año 1. Sin embargo, para los años siguientes como se realizó una proyección de ingresos no evidencio mucha variación porcentual ni monetaria.

La utilidad bruta obtuvo un peso porcentual de 93% para el año 2 con relación al año 1, para los años siguientes el peso porcentual fue de 0% ya que la proyección de los ingresos no determino aumentos para los años siguientes.

Del mismo modo sucede con la utilidad operacional, para el año 2 obtuvo un peso del 126% con respecto a la utilidad operacional del año 1. Por otra parte, este movimiento para los años posteriores se equilibró debido a la proyección de los ingresos.

La cuenta de gastos financieros representa los intereses monetarios que tiene la empresa con la entidad financiera por la adquisición del vehículo, esta cuenta durante el transcurso de los años disminuirá conforme la empresa cumpla en el pago de la deuda.

La utilidad neta para el año 1 fue de \$63.399.108 pesos, para el año 2 fue de \$192.087.654 pesos, es decir que el aumento de utilidad fue debido al incluir los ingresos de la tractomula afiliada a la empresa.

De esta forma, para los siguientes años la utilidad presento un equilibrio constante con un leve aumento del 2% anualmente ya que los ingresos fueron proporcionados de acuerdo a la contratación en la capacidad utilizada.

10.12.5. Cálculo de indicadores financieras.

El cálculo de los indicadores financieros tiene como objetivo determinar la factibilidad del proyecto, permitiendo realizar un análisis sobre los efectos que, según los indicadores establecidos.

Índice de liquidez.

Cuadro 62. Cálculo del índice de liquidez.

ACTIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razon corriente o circulante	\$3,40	\$6,84	\$10,99	\$15,14	\$19,29
Capital de trabajo	\$76.053.262	\$263.382.442	\$450.711.623	\$638.040.803	\$825.369.984

Fuente: Elaboración propia.

El resultado de la Razón corriente indica que por cada peso \$1 que la empresa de transporte debe en el corto plazo, cuenta con \$3,40 pesos para respaldar las obligaciones en el primer año. Para el año 2 la empresa cuenta contaría \$6,84 pesos para las deudas a corto plazo.

De igual forma para el año 3, 4 y 5. La empresa para cubrir las deudas a corto plazo cuenta con \$10,99 pesos \$15,14 pesos y \$ 19,29 pesos respectivamente a cada año por cada peso que se debe a corto plazo.

Entre tanto, en el capital de trabajo se evidencia liquidez alta para cada año destinados para cumplir normalmente con las obligaciones en el corto plazo.

Indicador de endeudamiento.

Cuadro 63. Capacidad de endeudamiento.

ACTIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasivos total / Activos total	36%	23%	14%	9%	4%

Fuente: Elaboración propia.

Es el porcentaje del total de activos que ha sido financiado mediante la entidad bancaria. Por cada \$100 que la empresa ha invertido en activos, el acreedor ha financiado el 36% para el año 1, para el año 2 se financio el 23%, para el año 4 fue será de 14%, para el año 4 será de 9% y finalmente para el año 5 la financiación seria baja con un 4%. Dicho en otras palabras, este índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente al acreedor.

Índice de rentabilidad.

Cuadro 64. Indicador de rentabilidad.

ACTIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos del servicio	19%	41%	42%	42%	43%
Activos	21%	52%	35%	27%	23%
Patrimonio	37%	81%	46%	32%	25%

Fuente: Elaboración propia.

Los la utilidad neta sobre los ingresos genero una rentabilidad del 19%, 41%, 42%, 42% y 43% para los respectivos años 1, 2, 3, 4 y 5. Es decir que, la capacidad de las utilidades para generar rentabilidad es eficiente, ya que la proyección evidencia una rentabilidad ascendente para cada año.

La capacidad el activo para producir utilidades presenta una variación del año 1 con 21% al año 2 con 52% debido a que los activos de la empresa fueron los mismos para el siguiente año, sin embargo los ingresos aumentaron por motivo a la afiliación de los vehículos particulares.

La rentabilidad de los ingresos aumentó año tras año, de igual forma aumento las obligaciones a corto plazo que redujo la rentabilidad del activo.

La rentabilidad del patrimonio permite identificar la rentabilidad que el proyecto les ofrece a los socios sobre el capital invertido, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos. Al igual que la rentabilidad del activo, la rentabilidad del patrimonio presenta la misma situación con respecto al año 1 y 2.

10.13. Evaluación financiera.

10.13.1. Valor presente neto.

Valor de la inversión inicial: \$295.880.727

Tasa de retorno: 30%

Cuadro 65. Valor Presente Neto.

Calculo del VAN			
0			-\$295.880.727
1	\$107.781.483	1,30	\$82.908.833
2	\$308.506.120	1,69	\$182.548.000
3	\$495.835.300	2,20	\$225.687.438
4	\$683.164.481	2,86	\$239.194.874
5	\$870.493.661	3,71	\$234.449.252
TOTAL			\$668.907.670

Fuente: Elaboración propia.

El indicador financiero VAN tiene como objetivo medir los flujos de los futuros ingresos y egresos, descontar la inversión inicial del proyecto para identificar si se obtiene beneficios.

Por lo tanto, el cálculo del VAN cuenta con el valor inicial total; es decir, incluyendo el aporte social y el préstamo con la entidad bancaria por el vehículo.

Igualmente para estimar la tasa de retorno sobre la VAN se trabajó con la tasa de retorno que esperan los socios sobre el proyecto (15%) más la tasa EA del préstamo bancario (14,7%) para obtener así la tasa de retorno de la VAN en 30%

Al realizar el cálculo del VAN sobre el flujo de caja proyectado a 5 años, se identificó que es factible ejecutar el proyecto, ya que al descontar los egresos, las obligaciones financieras, el retorno esperado del aporte social y la inversión inicial, el proyecto generaría beneficios por valor de \$668.907.670 pesos a 5 años.

10.13.2. Tasa interna de retorno.

Cuadro 66. Calculo de la Tasa Interna de Retorno.

Calculo de la TIR	
tasa de descuento	VAN
89%	\$10.591.019
90%	\$6.172.388
91%	\$1.853.399
92%	-\$2.368.868
93%	-\$6.497.232
94%	-\$10.534.411
95%	-\$14.483.030

Fuente: Elaboración propia.

La Tasa de Retorno a la Inversión se basa en que el proyecto analizado devuelva el capital invertido más una ganancia adicional, significa que el proyecto sea rentable.

Por consiguiente, el flujo de caja cuenta con el aporte social, el préstamo bancario, los ingresos y egresos. De esta forma, al cumplir con el deducible de las cuentas antes mencionas más la ganancia adicional se obtuvo que la TIR es de 91%

La Tasa Interna de Retorno es alta lo que significa que el proyecto es mucho más rentable de lo esperado.

Conclusiones de Análisis financiero.

Para el análisis financiero, se realizó una proyección de los ingresos y egresos para identificar la capacidad monetaria de la empresa.

Las variables que se trabajaron en los costos varían mucho durante el tiempo, así que se dispuso a realizar una representación constante del precio de cada factor para el año 2018. No obstante, se debe considerar que debe de haber un monitoreo periódico de dichos factores para que la variación monetaria no afecte en mayor medida el flujo de caja.

La ingeniería técnica en cuanto a insumos y mantenimiento que se expone, son los gastos a los cuales cada vehículo está sujeto a regular durante la vida útil. Por otra parte, los gastos tienen la característica de ser menores al iniciar el proyecto por motivo de que son cubiertos por la garantía y mantenimiento de los vehículos nuevos. Dicho de otra forma, se realizó este respectivo análisis con el fin de monitorear los gastos en un mayor tiempo.

Entre tanto y de acuerdo al resultado del estudio técnico, para la adquisición de un vehículo nuevo los socios deberán de aportar el 50% del valor del vehículo; mientras que el otro 50% se financiará por medio de un Banco con opción de compra del vehículo para la empresa.

El activo principal de la empresa es el vehículo. De esta forma, requiere de mayor cuidado y calidad ya que es una de las principales fuentes de relación con los clientes; junto con los conductores que son los representantes de la empresa en las diferentes empresas.

Las tarifas de los fletes que aplicará la empresa para su servicio serán competitivos con las demás empresas del mercado.

Los viajes con los que debe de cumplir el vehículo a la semana están modificados con el fin de no sobrecargar la capacidad del vehículo ni exigirle que haya un mayor desgaste en la utilización del mismo. Normalmente al vehículo se le exige que cumpla con 2 viajes al día y 11 a la semana, para un total de 44 viajes al mes (entiéndase que el viaje consta de una ruta)

Es decir, que esto no implica que no vaya a realizar más viajes a la semana o al día; al contrario aumentaría la productividad de la empresa.

Para entrar en materia, según lo reflejado el flujo de caja, el rendimiento operativo de la empresa que permite la factibilidad de iniciar y seguir creciendo en el mercado generaría buenas ganancias. Es decir, el saldo de efectivo de la empresa año tras año superaría las salidas de dinero, lo que se refleja en permanecer con un endeudamiento al mínimo permitiría obtener los máximos beneficios del servicio.

Ahora bien, en los cuadros del estudio financiero del proyecto se presentan las proyecciones establecidas según la capacidad utilizada sobre los ingresos y egresos, el flujo de caja, el balance general y los estados de resultados. Cada resultado se analizó con anterioridad.

Por consiguiente el proyecto se sometió a sus respectivos indicadores financieros para determinar la rentabilidad, la capacidad de endeudamiento y liquidez de la empresa. No obstante, estos resultados no determinan por completo la factibilidad del proyecto; para lo cual se realizó el análisis del VAN y la TIR.

Para realizar la evaluación financiera se recurrirá a tomar la decisión de factibilidad a través del resultado de la VAN.

Al realizar el cálculo del VAN sobre el flujo de caja proyectado a 5 años, se identificó que es factible ejecutar el proyecto, ya que al descontar los egresos, las obligaciones financieras, el retorno esperado del aporte social y la inversión inicial, el proyecto generaría beneficios por valor de \$668.907.670 pesos a 5 años.

11. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Se definirán las características necesarias para la gestión de la empresa y para el personal de la misma, así como la estructura y direccionamiento, los mecanismos de control y políticas de gestión del talento humano.

11.1. Descripción de la empresa.

Misión

Transporte Whiti Ltda. Es una empresa dedicada al transporte de carga pesada que se caracteriza por brindar un servicio logístico de calidad a través de la integridad, seguridad, certeza y confianza para las diferentes industrias manufactureras, enfocado al crecimiento rentable y sostenible de nuestra organización.

Visión

Ser reconocida como la empresa logística de transporte de carga pesada en el Valle del Cauca, brindando alta competitividad, satisfacción. Manteniendo una alta calidad en un servicio integro por medio de la innovación y desarrollo comercial.

Objetivos

- ✚ Garantizar a nuestros clientes que la mercancía llegue en perfectas condiciones.
- ✚ Optimizar los tiempos de entrega pactado de la mercancía.
- ✚ Generar una satisfacción buena en los clientes de acuerdo a sus necesidades.

- + Mantener un control y seguimiento sobre la mercancía a través de un monitoreo vial.
- + Incrementar la participación en el mercado, transformándose en una empresa líder altamente competitiva.

Política de calidad

Nuestra política de calidad se manifiesta mediante nuestro firme compromiso con los clientes para satisfacer sus requerimientos y expectativas, para ello creamos una responsabilidad social basada en:

- + Integridad.
- + Excelencia.
- + Seguridad.
- + Compromiso.
- + Creatividad.
- + Espíritu de servicio.

Socios mayoritarios.

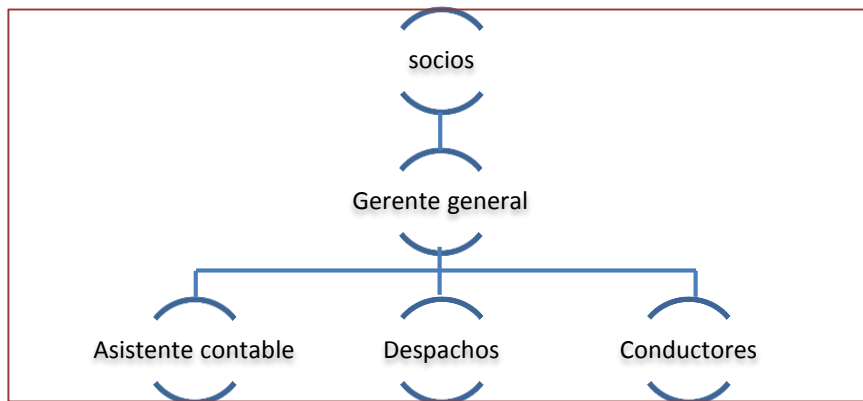
El rol de los socios es asumir el riesgo de las actividades comerciales a través de una planificación estratégica. Por lo tanto cumplen con las siguientes actividades:

- + Evaluar y aprobar los estatutos y sus respectivas reformas.
- + Realizar las autorizaciones pertinentes para cesión de cuotas y aprobación de nuevos socios.
- + Convocar reuniones para asambleas generales.
- + Planificar el uso de sus recursos, tales como la cantidad de capital de inversión y el número de personas a contratar.

- ✚ Establecer sus objetivos a largo y corto plazo, asumiendo los posibles riesgos que se presenten.
- ✚ Evaluar sus inversiones, sus activos y pasivos en el mercado y calcular sus ganancias y pérdidas.
- ✚ Ratificar y aprobar el estado de resultados balance general y flujo de efectivo.
- ✚ Supervisar el procesamiento de nóminas realizada por los profesionales y sus respectivas bonificaciones.
- ✚ Tener un conocimiento amplio en el sector y el objeto social de la empresa.
- ✚ Actuar como embajadores de buena voluntad de la empresa.

Organización.

Figura 6. Organigrama.



Fuente: Elaboración propia.

11.2. Direccionamiento Organizacional.

Autoridad lineal.

Ya que es conferida por la organización. Es decir, se ejerce una cadena de mando en relación de gerente – colaboradores.

Por lo tanto dentro de la empresa la cadena de mando viene de forma descendente, iniciando desde los asociados y finalizando con los conductores.

Estilo de dirección.

Ya que se debe de trabajar con vehículos de transporte de mercancía donde los conductores no se encontraran en mayor tiempo dentro de las instalaciones de la empresa. El estilo de dirección se optara por ser de carácter democrático sin dejar de lado la cadena de mando.

Así mismo, la relación entre gerente – colaboradores es un factor diferenciador el cual se va a enfocar en que la empresa invita a los miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones Manejando una comunicación horizontal.

11.3. Mecanismo de control.

Como mecanismo de control, la empresa se va direccionar bajo el Sistema de Control diseñado para las Pymes que consta de tres subsistemas:

Preventivo, Ejecutivo y Diagnóstico. Cada subsistema contribuye de diferente manera al cumplimiento de los objetivos de la empresa e involucra a todos los colaboradores en este propósito.

Figura 7. Mecanismos de control interno.



Fuente: CONSUELO M. Rubí. Sistemas de Control para pequeñas y medianas empresas. REVISTA Universidad EAFIT No. 125. 2002

Se prioriza en iniciar con un diagnóstico para identificar el tipo control en la empresa, para luego desarrollar el sistema prevención y dar continuidad a la ejecución, y finalizar con un nuevo diagnóstico para evaluar el desempeño de la empresa y aplicar correcciones necesarias.

Sistema Preventivo.

Para la empresa es importante crear un ambiente específico de tal forma que contribuya al fortalecimiento. Este ambiente de control se va a desarrollar a partir de los objetivos de la empresa y la cultura organizacional que va a desempeñar.

De esta forma, la empresa debe de identificar y calificar la gestión que se está llevando a cabo mediante actividades de intervención. En otras palabras este sistema preventivo estará basado en estas tres etapas.

Tabla 30. Sistema preventivo de control.

Objetivos	Cultura de control.	Evaluación de riesgo.
Proporcionar valores a los empleados.	Apertura y Confianza.	Identificar todos los riesgos que minimicen el valor de la empresa.
Determinar acciones prohibidas de la organización y empleados.	Equipo de trabajo (Gana/Gana).	Evaluación de riesgos su nivel de impacto.
Minimizar los riesgos de la empresa y empleados.	Sentido de la Urgencia.	Métodos para el manejo de los riesgos.
Minimizar los costos en correcciones.	Honestidad e Integridad.	Implementación de los métodos.
	Orientación al cliente.	Revisión y evaluación del desempeño.
	Innovación - creatividad.	

Fuente: Elaboración propia.

Sistema Ejecutivo.

Este se basa en las acciones o medidas de control que se toman en el cumplimiento de los procesos, funciones o tareas para la empresa y los empleados.

Tabla 31. Sistema ejecutivo.

Niveles	Actividades	Autocontrol
Nivel administrativo.	Se basa en las normas establecidas para el área.	Controlar personalmente su trabajo.
Nivel operativo.	Actualizar y mejorar los sistemas de información.	Generar sentido de pertenencia.
	Sensibilizar al personal con el fin de lograr un cambio de actitud.	Conciencia de mejoramiento.
	Hacer partícipes y responsables a todos los empleados.	Cumplimiento de las actividades.
	Mejorar la gestión a través resultado.	

Fuente: Elaboración propia.

Sistema Diagnóstico.

Por medio de este se pretende evaluar el desempeño de la empresa, la cultura organizacional, las tareas que desarrollan los colaboradores y las actividades de intervención en los niveles de ejecución.

Tabla 32. Sistema de diagnóstico.

Indicadores de estudio	Análisis de indicadores
Medir los resultados de las actividades.	Evaluación de indicadores de desempeño.
Si es posible, aplicar estándares en los procesos.	Tabulación de los resultados.
Identificar causas de falla.	Valoración de eficiencia.
Despachos y entregas a tiempo.	Aplicación de correcciones.
Satisfacción del servicio.	Retroalimentación de resultados.
Relación con los clientes.	
Desempeño de los empleados.	

Fuente: Elaboración propia.

11.3.1. Normas administrativas.

- ✚ La hora de entrada será a partir de las 7 am.
- ✚ La hora de salida para los empleados ejecutivos será a partir de las 5 pm. Salvo en caso de requerirse su presencia durante más tiempo.
- ✚ Todos los empleados deben de asistir a las reuniones para realizar el debido inventario, con excepciones de los conductores ya que se encontraran fuera de las instalaciones realizando las entregas.
- ✚ Cada conductor se le fue asignado un tracto camión el cual deberá de entregar al final del día en óptimas condiciones, además de que debe permanecer en constante limpieza.
- ✚ Mantener canales de comunicación permanentes entre los trabajadores, la compañía operadora y la comunidad.
- ✚ Si existen quejas o reclamos, deberán de presentarse ante el director como mediador para su pronta solución.

11.3.2. Normas operativas.

- ✚ Los conductores deben conocer y cumplir las normas de tránsito vigentes en el territorio nacional, así como las normas de seguridad establecidas internamente por la empresa.
- ✚ Todo vehículo debe estar equipado con extintor, equipo de carretera y botiquín de primeros auxilios.
- ✚ Los conductores deben reportar los accidentes y/o casi accidentes de tránsito en que se vean involucrados.
- ✚ Mantener canales de comunicación permanentes entre los trabajadores, la compañía operadora y la comunidad.
- ✚ Se prohíbe presentarse al trabajo bajo los efectos de alcohol y sustancias psicoactivas.

11.4. Personal.

11.4.1. Selección, contratación.

Para el reclutamiento del personal se realizara mediante entrevistas con el Gerente general, mediante pruebas acorde a los perfiles que requiere la empresa. Como fuentes de selección de personal para la empresa, se buscara convenio con agencias especializadas para proveer del personal idóneo ante las postulaciones que realice la empresa.

Los contratos serán de forma escrita, bajo la modalidad de término indefinido. Por lo tanto, las renovaciones serán tenidas en cuenta por el desempeño del empleado.

Los salarios serán establecidos por los asociados de acuerdo a la rentabilidad de la empresa.

Los sueldos se pagarán quincenalmente mediante depósito en la cuenta corriente o de ahorros de cada empleado.

El salario del gerente será por valor de \$1.000.000 pesos, más prestaciones sociales establecidas por la ley. Se incrementara de acuerdo al logro de los objetivos.

Los salarios de nivel administrativo serán de S.M.M.L.V del año 2018 \$781.242 pesos. Más prestaciones sociales establecidas por la ley.

Lo salarios a nivel operativo (conductores) será de S.M.M.L.V del año 2018 \$781.242 pesos. Más un 9% de comisión por cada viaje (transporte) que realice incluyendo las prestaciones sociales establecidas por la ley.

11.4.2. Descripción del cargo.

Tabla 33. Cargo de Gerente General.

Cargo: Gerente General

Funciones.

<i>Representante legal de la empresa.</i>
<i>Informa periódicamente el estado de la empresa.</i>
<i>Lidera el direccionamiento estratégico de la empresa.</i>
<i>Gestiona los recursos para el funcionamiento de la empresa.</i>
<i>Establece y da seguimiento a los objetivos a corto y largo plazo.</i>
<i>Define el plan de acción para dar cumplimiento a los objetivos.</i>
<i>Retroalimentar al equipo de trabajo sobre el desempeño de la empresa.</i>
<i>Definir acciones correctivas y de mejoramiento para la empresa.</i>
<i>Gestionar fuentes de financiación para la empresa y futuros proyectos.</i>
<i>Diseñar programa de venta de servicio y mercado.</i>
<i>Gestionar la relación con los clientes.</i>
<i>Gestionar los diferentes cargamentos para la empresa.</i>
<i>Evaluar los nuevos candidatos que pretenda contratar la empresa.</i>
<i>Ejecutar planes de acción ante posibles contingencias.</i>
<i>Cumplir y hacer cumplir las demás funciones que le atribuya la junta de socios.</i>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34. Cargo de Asistente Contable.

Cargo: Asistente Contable

Funciones.

Gestionar el sistema de información contable.

Definir y ejercer controles sobre los registros contables con relación en: facturación, comprobantes de egreso, cheques, compra de repuestos, servicios y gastos generales, recibos de caja, depreciación, amortización, provisión de prestaciones sociales, comprobantes de EPS, ARP, Salud, Pensión, conciliaciones bancarias, rete fuente, rete IVA, IVA, renta.

Elaborar y presentar las declaraciones fiscales, tributarias, cámara de comercio, industria y comercio.

Preparar y presentar información solicitada por entidades externas públicas del estado.

Realizar el cierre contable a los 7 días de finalizado el mes.

Realizar junto a gerencia el cierre anual contable.

Realizar y presentar informe ante la gerencia y junta de socios sobre: proveedores, acreedores, balance general, estados financieros, flujo de caja, accionistas.

Controlar los gastos generados por la gerencia.

Revisar y aprobar la liquidación de personal.

Apoyar en materia al personal de la empresa que requiera asesoría.

Cumplir y hacer cumplir las demás funciones que le atribuya la gerencia.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35. Cargo de Despacho.

Cargo: Despacho

Funciones.

Despacho y seguimiento de los conductores.

Programar y coordinar la salida de camiones.

Manejar información oportuna y confiable de las actividades de su área.

Mantener contacto con los clientes.

Recepción y registro de las entregas y salidas.

Llevar indicadores de gestión del servicio.

Generar registro de la movilización de los camiones.

Verificar el mantenimiento y documentación al día de los camiones y conductores.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36. Cargo de Conductores.

Cargo: Conductores

Funciones.
<i>Transitar por las rutas que establezca la empresa.</i>
<i>Velar por el buen funcionamiento del camión.</i>
<i>Velar por la seguridad del cargamento.</i>
<i>Reportar a la empresa posibles irregularidades que se presenten.</i>
<i>Cumplir con la entrega del cargamento en el tiempo establecido.</i>
<i>Responder por las herramientas que se entrega con el camión.</i>
<i>Tener al día la documentación necesaria para desempeñarse como conductor.</i>
<i>Generar una bitácora de los viajes realizados como respaldo.</i>
<i>Reportar la entrega y salida del cargamento.</i>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37. Capacidades del personal.

PERSONAL	HABILIDADES DURAS	HABILIDADES BLANDAS
Gerente General	Debe de realizar la planeación, organización, integración de personal y control de las diferentes actividades.	Responsable, trabajar en equipo, delegar autoridad, capacidad de comunicación y motivar a sus subordinados.
Asistente Contable	Tesorero, gerente, Evaluador de proyectos financieros, Asesor financiero, Jefe de costos y presupuestos, Administrador de inventarios.	Capacidad de comunicación, asertividad en las decisiones, responsable, honestidad y honradez.
Despacho	Tener especialización, experiencia laboral de 6 meses. Se encargara del despacho de los tracto camiones a las diferentes industrias y de realizar la documentación previamente exigida. Debe de ser firme y seguro para resolver situaciones extremas.	Debe de tener empatía, comunicación y el esfuerzo por despejar el camino, También suma valor el poder asumir diferentes responsabilidades y funciones, así como contar con la facilidad para coordinarlas.
Conductores	Integro responsable y eficiente al volante. Cumplir con el horario que demande la empresa. Tener experiencia laboral de al menos 2 años. Saber del mantenimiento de los tracto camiones en los cuales va a laboral. Tener su hoja de vida limpia, sin ningún comparendo.	Ser responsablemente sociales, respetuoso con sus compañeros de trabajo, tener buena presentación. Conocer las especificaciones técnicas y funcionamiento de los camiones como maquinaria y las distintas herramientas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38 Perfil de Gerente General.

Perfil Ocupacional					
Cargo.		Gerente General.			
Jefe directo.		Socios.			
Descripción general del cargo.		Responsable por el direccionamiento de la empresa con base en las políticas generales establecidas por los socios. Capaz de desarrollar y definir los objetivos organizacionales. Liderará el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo mediante la planeación de estrategias integradas que centrara los objetivos de las distintas áreas para contribuir en la consecución del objetivo organizacional.			
Personal a cargo.		Asistente contable, Despacho y Conductores.			
Factores		Especificaciones	No necesario	Deseable	Necesario
Generales	Edad	Entre 25 a 42 años		X	
	Sexo	Indiferente	X		
	Estado civil	Indiferente	X		
Formación académica	bachillerato				X
	Tecnológica		X		
	Profesional	Administrador de empresas			X
	Superiores			X	
	Idiomas	Ingles		X	
Prácticas específicas	Experiencia laboral	1 año			
		1 a 2 años		X	
	Experiencia en el cargo	Desarrollo de negocios.			X
		Administración de personal.			X
Psicológicos		Dinámico			X
		Practico			X
		Liderazgo		X	
		Analítico			X
		Iniciativa			X
		Rekursivo			X
		Objetivo		X	
Conocimientos		Lógica matemática			X
		Inteligencia lingüista			X
		Interpersonal			X
		Toma de decisiones			X
		Trabajo en equipo			X
		Visión de negocios			X
		Orientación a resultados			X
		Planificación estratégica			X

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39 Perfil de Asistente contable.

Perfil Ocupacional					
Cargo.		Asistente Contable.			
Jefe directo		Gerente General.			
Descripción general del cargo.		Responsable de la información financiera de la empresa para la adecuada toma de decisiones. Liderar la toma de decisiones en los aspectos contables. Analizar y proponer los métodos y procedimientos más eficientes para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa fomentando el enriquecimiento profesional.			
Personal a cargo.		Ninguno.			
Factores		Especificaciones	No necesario	Deseable	Necesario
Generales	Edad	Entre 20 a 36 años		X	
	Sexo	Indiferente	X		
	Estado civil	Indiferente	X		
Formación académica	bachillerato				X
	Tecnológica	Contador publico			X
	Profesional			X	
	Superiores		X		
	Idiomas	Inglés (básico)		X	
Prácticas específicas	Experiencia laboral	1 año			X
		1 a 2 años			
	Experiencia en el cargo	Operativo en el área de contable.			X
		Elaboración informes financieros			X
Psicológicos		Dinámico		X	
		Practico		X	
		Liderazgo		X	
		Analítico			X
		Iniciativa			X
		Recursoivo			X
		Objetivo			X
Conocimientos		Lógica matemática			X
		Inteligencia lingüista			X
		Interpersonal		X	
		Toma de decisiones		X	
		Trabajo en equipo			X
		Visión de negocios		X	
		Orientación a resultados		X	
		Planificación estratégica		X	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40 Perfil de Despachos.

Perfil Ocupacional					
Cargo.		Despachos.			
Jefe directo		Gerente General.			
Descripción general del cargo.		Responsable por el control y la gestión logística de las mercancías, coordinando con los clientes las ordenes de carga. Dar acompañamiento en la gestión de los clientes de la empresa buscando la satisfacción de estos con la empresa.			
Personal a cargo.		Opcional (Conductores).			
Factores		Especificaciones	No necesario	Deseable	Necesario
Generales	Edad	Entre 20 a 36 años		X	
	Sexo	Indiferente	X		
	Estado civil	Indiferente	X		
Formación académica	bachillerato				X
	Tecnológica			X	
	Profesional		X		
	Superiores		X		
	Idiomas	Inglés (básico)		X	
Prácticas específicas	Experiencia laboral	1 año			X
		1 a 2 años			
	Experiencia en el cargo	Servicio al cliente.			X
		Coordinar los despachos diarios.			X
Psicológicos		Dinámico			X
		Practico		X	
		Liderazgo		X	
		Analítico		X	
		Iniciativa		X	
		Recursoivo		X	
		Objetivo			X
Conocimientos		Lógica matemática		X	
		Inteligencia lingüista		X	
		Interpersonal		X	
		Toma de decisiones		X	
		Trabajo en equipo		X	
		Visión de negocios		X	
		Orientación a resultados		X	
		Planificación estratégica		X	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41 Perfil de Conductores.

Perfil Ocupacional					
Cargo.		Conductor.			
Jefe directo		Gerente General.			
Descripción general del cargo.		Movilizar la mercancía a los diferentes destinos requeridos que contrata la empresa. Responsable por el buen estado y mantenimiento de los vehículos. Revisar el estado en que la mercancía es cargada a los vehículos.			
Personal a cargo.		Ninguno.			
Factores		Especificaciones	No necesario	Deseable	Necesario
Generales	Edad	Entre 20 a 50 años		X	
	Sexo	Indiferente	X		
	Estado civil	Indiferente		X	
Formación académica	Bachillerato				X
	Tecnológica			X	
	Profesional		X		
	Superiores		X		
	Idiomas	Inglés (básico)		X	
Prácticas específicas	Experiencia laboral	1 año			
		1 a 2 años			X
	Experiencia en el cargo	Manejo de vehículos pesados.			X
Psicológicos					
		Dinámico			X
		Practico			X
		Liderazgo		X	
		Analítico			X
		Iniciativa		X	
		Recurso			X
Conocimientos		Objetivo			X
		Lógica matemática			X
		Inteligencia lingüista			X
		Interpersonal			X
		Organizacional		X	
		Toma de decisiones		X	
		Trabajo en equipo			X
		Orientación a resultados			X

Fuente: Elaboración propia.

12. ANÁLISIS LEGAL

12.1. Antecedente legal del sector.

Para poder entender el desarrollo del sector de transporte de carga en Colombia³⁴, se dispondrá a realizar una breve contextualización cronológica sobre la normatividad que realizo cambios a través de la historia Colombiana al sector de transporte de carga terrestre.

Así mismo se tiene en cuenta que algunos datos son suministrados por la revista Zona Logística³⁵.

1905. Para la presidencia de Rafael Reyes se creó el Ministerio de Obras Públicas y Transporte. Con la finalidad de contemplar los bienes nacionales, las minas, petróleos, patentes de privilegio y registros de marcas, los ferrocarriles, caminos, puentes, edificios nacionales y tierras baldías.

1907. Ley 4, para la cual se reglamenta el servicio público de transporte y permite la inspección sobre todas las empresas públicas de conducciones o transportes.

1942. Decreto 400, por la cual se crea la Dirección Nacional de Transportes y Tarifas como mecanismo regulador del el tránsito y los transportes en las vías públicas de la nación.

³⁴ SANIN, A. José. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Desarrollo del Transporte en Colombia (1492 - 2007) 2011.

Disponible en: <https://www.mintransporte.gov.co/Publicaciones/Ministerio/Historia> (consultado el 20 de noviembre de 2017)

³⁵ ZONA LOGÍSTICA. Normatividad Vigente en Transporte Terrestre de Carga. Disponible en: <http://www.zonalogistica.com/herramientas/normatividad-vigente-en-transporte-terrestre-de-carga/> (consultado el 21 de noviembre de 2017)

1948. Decreto 2498, se crea el Consejo Nacional del Transporte para regular las rutas de transporte aéreo, terrestre y marítimo.

1950. Decreto extraordinario 2781, por el cual se declaran libres las rutas para el transporte automotor.

1959. Ley 15, El estado podrá intervenir en la industria del transporte. Así mismo se decreta el auxilio patronal del transporte y se crea el fondo de transporte urbano.

1960. Decreto 670, por medio de este se reglamentó la fabricación de motores y vehículos en el país.

1964. Decreto 558, se creó la Corporación Financiera de Transporte de economía mixta, el cual financiara el transporte terrestre en todas las modalidades.

1968. Decreto 770, por el cual se creó el Instituto Nacional de Transporte.

1970. Decreto 1344, expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre, el cual regula la circulación de los peatones, animales y vehículos por las vías públicas y privadas.

1988. Decreto 2044, se establecen las requerimientos para productos especiales.

1991. Resolución 1093, se reglamenta el transporte de sustancias químicas de uso restringido por el territorio nacional.

1993. Ley 105, habla sobre las disposiciones básicas sobre el transporte, también se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales. Para lo cual se conforma el Sistema Nacional de Transporte en función del desarrollo de políticas de transporte.

1995. Decreto 2263, el cual reglamenta la Ley 105 de 1993.

1995. Resolución 777, por la cual se fijan unos requisitos y procedimientos para conceder o negar permisos para el transporte de carga extra pesada y extra dimensional por las carreteras nacionales.

1996. Ley 336, el cual regula y reglamenta el transporte aéreo, terrestre y fluvial y las operaciones que realizan en el territorio nacional a través del Estatuto Nacional de Transporte.

1998. Decreto 1020, por la cual se fijan criterios sobre la relación económica entre las empresas de transporte y los propietarios de vehículos de carga.

1998. Decreto 651, se imponen sanciones dentro del sector de transporte terrestre de carga.

1998. Resolución 13791, fue derogada por el artículo 14 de la Resolución de 2004 donde se fijan límites de pesos y dimensiones en los vehículos de transporte terrestre automotor de carga.

2001. Decreto 173, se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga.

2001. Ley 688, crea el Fondo Nacional para la Reposición del Parque Automotor del Servicio Público de Transporte Terrestre.

2001. Resolución 18001, modificado por la Resolución 00501 de 2003. La cual dicta la nueva metodología para la fijar de la base gravable aplicable al procedimiento de liquidación del impuesto anual de vehículos.

2002. Resolución 2465, la cual dicta obligaciones especiales de Cooperativas ante Superintendencia de Puertos y Transporte.

2002. Resolución 007730, la cual autoriza el cambio de servicio de particular a público para aquellos vehículos destinados al transporte de carga.

2002. Ley 769, Código Nacional de Tránsito, modificado por las Leyes 1005 de 2006, 1383 y 1397 del 2010.

2003. Resolución 3000, derogado por el artículo 4 de la Resolución 2004 de 2004, el cual fija las relaciones económicas entre los remitentes de la carga, las empresas de transporte y los propietarios de los vehículos de transporte público terrestre de carga.

2006. Decreto 2868, el cual regula el ingreso de vehículos al servicio de transporte público terrestre de carga.

2009. Decreto 1499, en el cual realizo cambios al Decreto 173 de 2001 con respecto al manifiesto de carga urbana.

2009. Resolución 1552, busca que se garantice el servicio público de registro del RUNT.

2011. Ley 1450, modifica el artículo 46 de la Ley 336 de 1996, la cual fija amnistía para el pago de multas de tránsito.

12.2. Desintegración vehicular.

La desintegración vehicular consiste en la desmantelación de vehículos de carga que hayan cumplido una vida útil de 25 años y que tengan una capacidad de carga mayor o igual a 10 toneladas. Esta desintegración se basa en un sistema 1 a 1; es decir, un vehículo que sale del mercado por uno que entra nuevo. Igualmente el dueño del vehículo chatarrizado recibirá una remuneración que oscila en los 90 millones de pesos.

Las siguientes normas regulan esta medida:

2008. Decreto 2085, el cual presenta excepciones y registros para la desintegración de vehículos.

2008. Decreto 2450, presenta modificaciones al Decreto 2085 para la inscripción de volquetas, mezcladoras y compactadores de residuos sólidos.

2008. Resolución 3253, derogado por el artículo 65 de la Resolución 7036 para lo cual se establecen condiciones para el registro inicial de los vehículos de transporte terrestre de carga por reposición.

2008. Resolución 4160, se definen los requisitos para la postulación y el reconocimiento económico por la desintegración vehicular.

2009. Decreto 1131, este modifica el Decreto 2085 y 2450 de 2008.

2009. Resoluciones 0497, 618, 1056, 1886, 2614 y 3088 y 4776. Los cuales fueron derogados por el artículo 67 de la Resolución 7036 de 2012. Donde se definen el reconocimiento económico por desintegración física total de vehículos de transporte terrestre de carga.

2012. Resolución 7036, derogado por el artículo 79 de la resolución 332 de 2017. Por la que define las condiciones de los trámites inherentes a la política de pública de modernización del parque automotor de carga.

12.3. Transporte de alimentos.

De acuerdo a la actividad que desarrolla la empresa de transporte se debe llevar una debida manipulación en el trato de transporte de alimentos y materias primas de alimentos destinados al consumo humano.

No obstante es necesario expedir la licencia de transporte de alimentos de alto riesgo, teniendo en cuenta que se va a transportar carne y leche y sus respectivos derivados.

2003, Resolución 9606. En la cual se establecen las especificaciones para el manejo de contenedores.

2004, Resolución 2505. Donde se reglamentan las condiciones que deben cumplir los vehículos para transportar carne, pescado o alimentos fácilmente corruptibles.

2014, Decreto 539. El cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios en el trato de alimentos y materias primas de alimentos destinados al consumo humano.

12.4. Normas laborales.

La empresa está en la obligación de acogerse a la normatividad del Código Sustantivo del Trabajo, las disposiciones que establece la Legislación Laboral Colombiana. Que determinan las normas vigentes que rigen la relación laboral entre empleador, empleados y caja de compensación familiar, fondo de protección social.

Así mismo, se debe tener en cuenta los riesgos laborales a los que están expuestos en el desarrollo de las diferentes actividades los trabajadores en la organización. De acuerdo al artículo 26 del Decreto 1295 de 1994 donde se clasifican las clases de riesgo y el Decreto 1607 de 2002.

Tabla 42. Niveles de riesgo.

Clase de riesgo.	% Nivel	Actividades de la organización.
I	0,52%	Trabajos de oficina, administrativos y financieros
IV	4,35%	Transporte, exposiciones a vibraciones, condiciones climáticas adversas.

Fuente: Elaboración propia.

12.4.1. Normatividad laboral.

Para el desarrollo de las actividades se debe contar con el personal calificado. De esta forma y conforme al Código Sustantivo del Trabajo, el Ministerio de Trabajo, se debe velar por la integridad del personal en nivel de seguridad y salud. Acorde a lo anterior, se presentan algunas normativas laborales a la que está sujeta la empresa.

La Constitución Política de Colombia, en el Artículo 25. Menciona a que toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas, en todas sus modalidades goza de la especial protección del Estado.

Resolución 2142 de 2017. Por medio de la cual se establece la interrupción de términos procesales de las actuaciones administrativas sancionatorias y de control interno disciplinario a cargo del Ministerio del Trabajo.

Resolución 1111 de 2017. Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratantes.

12.4.2. Pólizas de responsabilidad.

De acuerdo al artículo 994 del Código de Comercio, se establece que la empresa transportadora debe adquirir un seguro que cubra a las personas, la mercancía a transportar y los riesgos inherentes al transporte.

Teniendo en cuenta las normas vigentes en Colombia es obligación de la empresa contratar seguros de responsabilidad civil contractual y extracontractual y de mantenerlos vigentes.

12.5. Normas comerciales.

La empresa se debe de salvaguardar bajo las disposiciones normativas que regula la Código de Comercio y demás leyes que regulen el funcionamiento correcto de la Sociedad de Responsabilidad Limitada, así como en la Cámara de Comercio Cali.

12.6. Normatividad tributaria.

Como persona jurídica, y al realizar el debido proceso de legalización ante la DIAN, la empresa ingresara inmediatamente al Sistema Tributario de Colombia.

Por ende debe acogerse a la normativa Estatuto Tributario, así como al régimen de impuesto de renta, entre otros.

De manera similar, en calidad de constitución de nueva empresa dentro del territorio del municipio de Jamundí, a través de la generación de empleos a la población Jamundeña, buscara beneficiarse en pagos y estímulos de las obligaciones tributarios conforme lo expresa el Acuerdo N° 013 del 2015. Por medio del cual se establece el Estatuto Tributario Municipal de Jamundí.

12.7. MARCO LEGAL

Según la Constitución política Colombiana establece el en Artículo 38. Que: “Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”.

Así mismo dentro del marco legal para el ejercicio de las distintas actividades comerciales se encuentra estipulado en el Código de Comercio según el decreto 410 de 1971, por el cual se expide el Código de Comercio. En el libro segundo. De las sociedades comerciales; conforme al Título V, a partir del artículo 353 al 372, se establecen las disposiciones legales para la constitución de una sociedad de Responsabilidad Limitada.

A partir de estas disposiciones legales vigentes, se realizará el presente marco legal con respecto a los procedimientos para la constitución de una sociedad de responsabilidad limitada que tendrá como objeto social, prestar los servicios de transporte de carga pesada en el territorio nacional.

Por otra parte, de acuerdo al objeto que va a desarrollar la sociedad Transporte Whiti Ltda. El ministerio de transporte de Colombia emite la normatividad que regula el transporte de carga para todo el país. El Decreto 173 de 2001, por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga.

Este decreto tiene como objeto reglamentar la habilitación de las empresas de transporte público terrestre automotor de carga y la prestación de un servicio 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.

CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

Para la constitución de una sociedad de responsabilidad limitada es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Consultar en la cámara de comercio los documentos que se requieren para su constitución de una sociedad de responsabilidad limitada.

Para la conformación de la empresa de Transporte Whiti Ltda. Se deben de cumplir con unos requisitos establecidos en el código de comercio.

Como primera medida, y para el correcto funcionamiento de esta, se necesita realizar la constitución de esta a partir de una escritura pública, con mínimo dos (2) socios, quienes para el funcionamiento de la actividad comercial realizaran sus respectivos aportes, así mismo se establecerá el monto del capital y el valor de las acciones, donde los socios responderán hasta el monto de sus acciones.

2. Consulta del Nombre: Además de los documentos requeridos para la constitución de la sociedad, se requiere consultar si el nombre que se desea asignar para este tipo de sociedad ya existe dentro de las empresas que ya han sido conformados dentro del territorio nacional.
3. Consulta de la Marca: el objetivo de llevar a cabo este procedimiento es constatar si existen otras empresas que contengan servicios o marcas iguales o similares que ya estén almacenados en la información que contiene la Superintendencia de industria y comercio.
4. Consulta de actividad económica: este procedimiento se realiza para averiguar la actividad económica de la empresa, el cual es otorgado por el código de clasificación industrial internacional uniforme, en aras de clasificar la actividad que se va a realizar a nivel nacional e internacional.

5. Consulta de normas de tránsito ante el ministerio de transporte de Colombia para la circulación de vehículos de transporte de carga pesada dentro del territorio nacional.

Los siguientes son los documentos necesarios para el buen funcionamiento de una empresa de transporte de carga pesada en Colombia.

Manifiesto de carga. La empresa debe expedir directamente el manifiesto de carga por lo que este ampara todo transporte terrestre automotor de carga. Así mismo el conductor debe portar durante todo el recorrido el manifiesto original.

Remesa de carga. Se le conoce como la constancia de recibido por parte del cliente, en la cual se podrá anotar observaciones sobre el estado en que llega la carga, sean daños o faltantes y tener la firma y sello del cliente. Si no lo llegase a tener, la empresa de transporte no podrá facturar ni liquidar los fletes derivados del servicio.

Seguro contractual y Extracontractual.

Contractual: muerte, incapacidad permanente, incapacidad temporal; gastos médicos, quirúrgicos, farmacéuticos y hospitalarios.

Extracontractual: muerte o lesiones a una persona, daños a bienes de terceros, muerte o lesiones a dos o más personas.

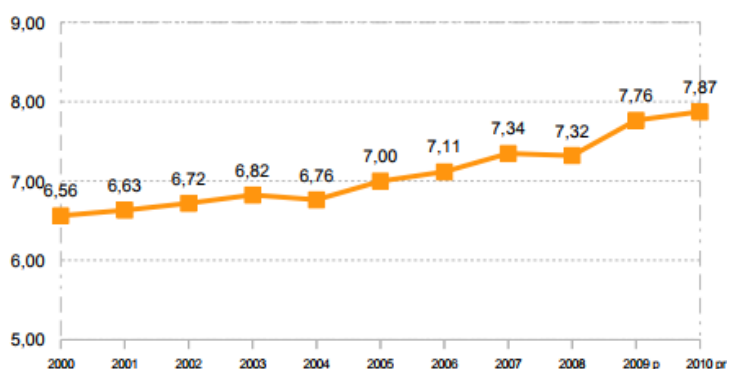
Orden de carga. Este lo expide la empresa en la cual contiene datos referentes al vehículo, al conductor, la tarifa que se negoció con el cliente.

13. ANÁLISIS SOCIAL.

Para interiorizar, el sector de transporte de carga en Colombia es un fuerte generador de empleo directo e indirecto. Es decir que fuera de la actividad principal de transporte de mercancía, también derivan unas actividades indirectas y actividades conexas, como talleres de servicios, almacenes de repuestos y monta llantas.

El desarrollo de la infraestructura está asociado a la generación de empleo, un efecto directo sobre el crecimiento debido a la facilidad para la movilización de la carga, y al mismo tiempo la reducción de costos logísticos que facilitan el comercio internacional.

Gráfica 4. Participación del PIB Nacional del Sector de Transporte y Obras Civiles.



Fuente: MINISTERIO DE TRANSPORTE DE COLOMBIA. Anuario estadístico del sector Transporte 2011. Consultado diciembre de 2017

El transporte de carga en Colombia para el año 2010 se mostró como uno de los indicadores en el PIB que fomenta el empleo junto con la construcción de obras civiles dando una participación del 7.9% resultando del crecimiento en la inversión pública y privada sobre infraestructura de transporte.

Aun cuando el sector de transporte contribuye al crecimiento nacional, otra situación se refleja en materia de movilidad para los vehículos de carga pesada.

Según un estudio realizado por la Universidad Nacional sobre “Transporte de carga causa impacto social y ambiental en las ciudades”³⁶ Concluyo que muchos de los transportadores con el fin de minimizar costos operacionales y obtener ganancias adicionales, sobrecargan los vehículos a más de su capacidad límite.

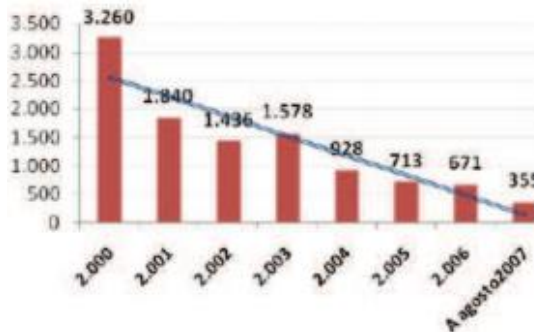
El impacto social es el deterioro en la red vial y los puentes, los cuales no están diseñados para resistir el tránsito frecuente. Así mismo el sobre peso genera represarías por la baja velocidad que debo movilizarse, como también causar accidentes.

La percepción social de la empresa con la sociedad involucra factores de desarrollo, competitividad y bienestar para la comunidad. Del mismo, se encuentran factores de la sociedad que repercuten en la empresa.

En otras palabras, la incidencia de la piratería de transporte terrestre en Colombia es una modalidad de hurto que afecta no solo a los vehículos de carga, sino que también a la mercancía de alto valor en sí.

³⁶ Universidad Nacional de Colombia. Transporte de carga causa impacto social y ambiental en las ciudades. Publicado por Agencia de Noticias UN. Diciembre 2015. Consultado en Diciembre de 2017. Disponible en: <http://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/transporte-de-carga-causa-impacto-social-y-ambiental-en-las-ciudades.html>

Gráfica 5. Hurto de mercancía por piratería.



Fuente: Sánchez, H. y Sánchez, M. “beneficios del análisis de riesgos para las empresas de transporte”. Revista In Vestigium Ire. Vol. 5. 2012 Pág. 70.

De acuerdo a la figura anterior refleja las pérdidas de mercancía de alto valor. Por las siguientes modalidades de hurto en el sector.

- ✚ Por atraco.
- ✚ Por saqueo de la mercancía desde el puerto hasta el lugar donde se entrega.
- ✚ Suplantación y gemelo.
- ✚ El auto-hurto por parte de terceros.

La poca protección de las autoridades sobre las vías del territorio nacional genera desconfianza, ya que no existen medidas eficaces contra las modalidades de hurto a los transportadores.

13.1. Análisis departamental.

Como por ejemplo, en el municipio de Jamundí se presenta la misma problemática de infraestructura, como se evidencia en la Avenida Circunvalar la cual es el principal acceso de vehículos de transporte de carga.

Figura 8. Deterioro en vía de acceso de carga en Jamundí. 2017



Fuente: Foto tomada por autor. Noviembre 12 de 2017

Jamundí, donde pretende iniciar operaciones el deterioro de las vías afecta la movilidad y de los vehículos generando trancas y demora en el tiempo de respuesta del servicio. No obstante, el mismo estado afecta de forma negativa los mismos vehículos, provocando daños y más frecuencia en el mantenimiento de los camiones.

13.2. Medidas de prevención.

Como medida de protección y contribución al cuidado del ambiente y la sociedad, la empresa se registrará bajo la Resolución 2308 del 12 de agosto del 2014.

La cual controla el peso de los vehículos de transporte de carga expedida por el Ministerio de Transporte.

De igual forma, como medida de precaución respetara el tránsito vehicular de tracto camiones por las vías delimitadas por la Alcaldía de Cali, a través del Decreto No 0140 del 8 de marzo de 2017 y el horario vehicular solamente entre las 6:00 a.m. a 9:00 a.m. y de 5:00 p.m. a 8:00 p.m.

Tabla 43. Restricción vehicular.

Vehículos de carga	Rutas delimitadas para el tránsito de carga
Tracto camiones Tres (3) ejes. Seis (6) ejes.	La Avenida 2° Norte, la Calle 70, la Carrera 1°, la Calle 73, la Diagonal 15, la Carrera 15 y la Calle 25 hasta la Avenida 2° Norte, La Calle 70, Autopista Simón Bolívar (Calle 70, Calle 36, Calle 25) Autopista Cali-Jamundí (Calle 25, Calle 36), y de estas hacía las salidas y entradas de la ciudad a los Municipios de Yumbo, Palmira, Candelaria y Jamundí y viceversa. La Carrera 5N, entre la Calle 70 y la Calle 34 Norte. Sector de San Nicolás, ingresando por la Calle 70, Carrera 5, Calle 34, Carrera 8 , Calle 23; y saliendo por la Carrera 5 hasta la Calle 70.

Fuente: Elaboración propia con base en la Resolución 2308 del 12 de agosto del 2014

De esta manera, el tránsito de vehículos pesados, se restringirá en las vías públicas y en los sectores de tranquilidad y silencio de acuerdo las disposiciones municipales.

14. ANÁLISIS AMBIENTAL

El transporte de carga no solo refleja aspectos positivos, sino que tiene un coste social y medioambiental. Entiéndase como accidentes de tráfico en los que se ve participativo, Consumo de combustibles fósiles y emisiones atmosféricas, generación de residuos por mantenimiento, derrame accidental de sustancias contaminantes y sin dejar de lado la generación de ruido.

De este modo, la protección del medio ambiente constituye un objetivo común a las políticas de transporte. Destacando la importancia de promover una movilidad sostenible, basada fundamentalmente, en la reducción de los impactos ambientales.

Por consiguiente el gobierno nacional al velar por la conservación y cuidado del medio ambiente se responsabiliza por postergar el entorno para futuras generaciones. Las políticas gubernamentales frente al transporte de carga tienen el propósito de minimizar y mejorar el impacto de las emisiones CO₂ en aras de contribuir al cuidado del ambiente y beneficio para toda la sociedad.

Como medidas de protección, se desarrolla el programa de chatarrización. Puesto que el promedio de edad de la flota vehicular en Colombia es muy alto, el programa está enfocado en renovar el parque automotor mediante diferentes incentivos.

De acuerdo a lo establecido por el presidente Juan Manuel Santos, el Plan de Impulso a la Productividad (PIPE)³⁷

Impulsara la renovación del parque automotor por medio de la inversión de 100 mil millones de pesos adicionales a los 30 mil que ya estaban presupuestados.

La renovación del parque automotor beneficiara la reducción de emisiones por parte de la flota vehicular, promoviendo el uso de tecnologías limpias (vehículos eléctricos, vehículos híbridos y vehículos dedicados a gas natural y a gas licuado de petróleo).

Para el nuevo parque automotor se estableció unas exigencias por las Directivas Europeas relativas a la homologación y emisiones de vehículos que regirá a partir del 2013.

En la que se exige que los vehículos de carga que utilizan combustible Diésel importados al país, que cumplan con estándares de combustibles EURO IV.

Acorde a lo anterior, se plantean unos escenarios. Cada escenario plantea remplazar los vehículos al año 2011 por vehículos tipo Euro 4, donde la línea base representa la situación de Colombia para esa fecha.

Figura 9. Escenario de emisiones para camiones.

Escenario	Origen Euro	Origen EPA
Línea Base	Euro 2 Euro 3	EPA94 EPA98
Escenario 1	Euro 4	EPA04
Escenario 2	Euro 4	EPA07
Escenario 3	Euro 4	Euro 4
Escenario 4	Euro 5	EPA07

Fuente: Análisis de Emisiones del Parque de Camiones de Colombia: Impacto de las normas en las emisiones. Pág. 30. Consultado en diciembre de 2017.

³⁷ COLFECAR. “Transporte de carga y medio ambiente” publicado por: El Container abril 2013. Consultado en diciembre de 2017.
Disponible en <http://www.colfecar.org.co/container%202013/elcontainer%20abril2013.pdf>

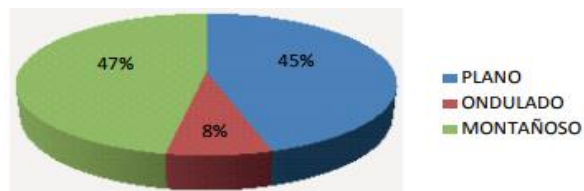
Igualmente, se entiende que al no tener un buen equipo de trabajo, es decir un tracto camión en óptimas condiciones va afectar negativamente a la sociedad y al medio ambiente.

Sin embargo, no solo se puede culpar al parque automotor por la emisión de contaminantes. La mala calidad de la infraestructura vial impacta el desempeño del sector.

Se parte de la premisa de que los vehículos generan mayores emisiones en terrenos de mayor altura que los terrenos llanos. El transporte de carga atraviesa en mayor proporción la Región Andina, lo cual se caracteriza por ser demasiado montañoso.

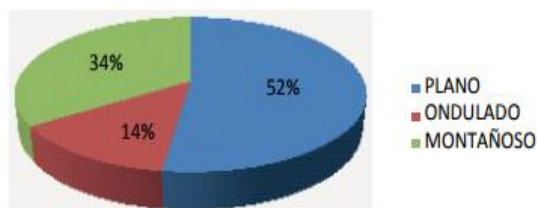
Lo que directamente conlleva a emisiones de mayor cuantía. Como se puede evidenciar en las siguientes figuras.

Gráfica 6. Tipo de terreno Cali – Medellín.



Fuente: COLFECAR. Transporte de Carga y medio ambiente 2013. Consultado en diciembre de 2017.

Gráfica 7. Tipo de terreno Cali – Bogotá.



Fuente: COLFECAR. Transporte de Carga y medio ambiente 2013. Consultado en diciembre de 2017.

14.1. Análisis departamental.

Ya mencionado el deterioro infraestructural de las vías por las cuales la empresa debe movilizar como factor de impacto social, del mismo modo afecta ambientalmente, provocando estancamientos de aguas que generan en ultimas enfermedades para los habitantes aledaños.

De este modo para hablar del contaminante por emisiones de carburantes. La ciudad Santiago de Cali para el año 2010 se clasifico como una de las ciudades más contaminantes³⁸. Es la segunda ciudad más contaminada del país, menos que Bogotá, igual a Medellín y por encima de Barranquilla, Cartagena y Pereira.

Esto se debe a las altas emisiones de monóxido de carbono por parte al tránsito vehicular y a las zonas industriales aledañas a la ciudad. Por ende, afecta negativamente a la comunidad ocasionando enfermedades respiratorias ya que entran en los pulmones de las personas.

Otro factor generador de contaminación es el ruido. Según un análisis “Mapa de ruido”³⁹ de las 22 comunas de la Ciudad Santiago de Cali, califico al transporte en 66% como fuente generadora de ruido.

14.2. Características ambientales de la empresa.

El desarrollo de las actividades de la empresa genera una serie de impactos ambientales alterando el equilibrio natural urbano, entre otras:

³⁸ El País. “Contaminación ambiental, una carga muy pesada para Cali” publicado en octubre de 2010. Consultado en diciembre de 2017. Disponible en https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwiSrcLgrojYAhWGRCYKHjZC1AQFghBMAM&url=http%3A%2F%2Fwww.elpais.com.co%2Fcali%2Fcontaminacion-ambiental-una-carga-muy-pesada-para.html&usg=AOvVaw3Aw_LfpGtAkIDUEAYcQzN0

³⁹ GARCIA N, Nataly E. Actualización del mapa de ruido ambiental periodos de tiempo diurno y nocturno entre semana y fin de semana. Pontificia Universidad Javeriana 2015. Pág. 400.

- ✚ Movilidad
- ✚ Calidad del aire
- ✚ Ruido

Como respuesta a esta coyuntura, se precisa que los vehículos que pretenda adquirir la empresa deben ser modelos nuevos que contemplen la norma de emisiones EURO 4 en la Resolución 1111 de 2013 del Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible.

Sin embargo, en cuyo caso se deba realizar alianzas estratégicas con vehículos particulares del sector; estos deberán cumplir con el requisito de ser modelos del año 2013 en adelante según la normatividad.

14.3. Normativa vigente.

Como persona jurídica la empresa debe cumplir con las obligaciones del cuidado del medio ambiente. Por lo que respecta, para el desarrollo de sus actividades y movilización de mercancía debe de conocer y funcionar bajo la normatividad vigente del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia.

Ley 105 de 1993. Dictan disposiciones básicas sobre el transporte, competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales.

Resolución 541 de 1994. La cual reglamenta el cargue, descargue, transporte, almacenamiento y disposición final de escombros, materiales concreto y agregados sueltos de construcción.

Decreto 948 de 1995. Reglamenta los niveles de emisiones atmosféricas y el control en la calidad del aire.

Ley 336 de 1996. Donde se le exige a los vehículos destinados al transporte cumplan con requerimientos ambientales.

Decreto 605 de 1996. Reglamenta la ley 142 de 1994. El debido manejo, transporte y disposición final de residuos sólidos.

Decreto 1609 de 2002. En este se normaliza el transporte terrestre de mercancías peligrosas.

Ley 769 de 2002. En el cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre, se exige que para movilización de un vehículo de transporte unos estándares básicos en las emisiones de contaminantes.

Decreto 0530 de 2014. Por medio del cual se conforma el comité municipal para la prevención, manejo y control de emisión de ruido en Santiago de Cali.

15. Análisis de riesgos

El estudio de riesgos se va a enfocar en el diagnóstico de las variables más importantes que pueden afectar al proyecto si no se les presta atención en el momento de la ejecución. Estas variables tienen la característica de cambiar en el tiempo ya sea para beneficiar o perjudicar al mercado en el que se pretende incursionar.

La estabilidad del proyecto es importante tanto para los socios como para los involucrados. De esta forma, se trata de ser objetivos con los criterios y la forma en que afectan al proyecto para no generar incertidumbre con los diferentes estudios que se realizan.

Probabilidad de ocurrencia.

- + Menor de 10% = muy baja
- + Entre 10% y 25% = baja
- + Entre 25% y 50% = moderado
- + Entre 50% y 75% = alto
- + Entre 75% y 100% = muy alto

Efectos del riesgo

- + Muy bajo y bajo = Insignificante
- + Moderado = Tolerable
- + Alto = Serio
- + Muy alto = Catastrófico

Tabla 44. Análisis de riesgos.

UNIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD	EFEECTO
Estudio de Mercado	Parque automotor propio por parte de los clientes.	62%	Serio
	Cientes no potenciales del proyecto.	33%	Moderado
	Vehículos particulares en el mercado.	48%	Moderado
	Oferta de mercancía a peligrosa para la empresa.	5%	Insignificante
	Poder de no negociación con los clientes.	15%	Insignificante
Estudio Técnico	No contar con los vehículos afiliados necesarios.	22%	Insignificante
	Contar con el vehículo acorde a las necesidades del mercado.	5%	Insignificante
	Cumplimiento con los viajes al mes.	50%	Serio
	Disminución de la oferta de mercancía.	26%	Tolerable
	Aumento de la oferta de mercancía mayor a la capacidad de la empresa.	26%	Tolerable
Estudio Financiero	No cumplir con el abono del capital social.	30%	Tolerable
	Posibilidad de financiación con terceros.	70%	Serio
	Posibilidad de compra del vehículo propio.	30%	Tolerable
	Costos variables del proyecto.	48%	Tolerable
	Proyección de egresos.	55%	Serio
	Proyección de ingresos.	55%	Serio
	Nivel de endeudamiento del proyecto	36%	Tolerable
Estudio Administrativo	Mala administración del proyecto.	10%	Insignificante
	Contar con conductores calificados.	10%	Insignificante
Estudio Legal	Cambio en las normas gubernamentales.	60%	Serio
	Chatarrización de los vehículos de la empresa.	5%	Insignificante
Estudio Social	Contribución al crecimiento del municipio.	30%	Tolerable
Estudio Ambiental	Movilidad de los vehículos de la empresa.	30%	Tolerable
	Emisión de contaminantes.	30%	Tolerable
	Niveles de ruido de los vehículos.	30%	Tolerable

Fuente: Elaboración propia.

Al evaluar las variables de los distintos estudios del proyecto se identificó que existen altos riesgos para este, de esta forma la aplicación de las siguientes estrategias va ser primordialmente en las variables que poseen un efecto de riesgo serio para brindar un colchón de seguridad.

- ✚ Identificar los clientes insatisfechos con el servicio de transporte para negociar garantías de acuerdo a la necesidad.
- ✚ Estudiar los clientes “*débiles*” que en su parque automotor no cumplen con la exigencia de acuerdo a la capacidad de producción que tiene, ofreciéndoles que pueden obtener una mejor respuesta en las cantidades que requiere movilizar.
- ✚ Brindarle a los clientes una disminución en sus costos de producción, ya que la empresa de transporte de carga asumirá los costos variables que afectan el sector transporte y no ellos.
- ✚ El estudio de la capacidad está estructurado en realizar mínimo 2 viajes al día, de esta forma negociar con distintos clientes ayudara a obtener un volumen de viajes mayor al estudiado. Por lo tanto, cumplir con la capacidad de 44 viajes al mes dependerá de aumentar los clientes para la empresa.
- ✚ La financiación con terceros dependerá de que el capital social sea el planteado para obtener la posibilidad de avalen la compra del camión. Teniendo en cuenta esto, el capital social debe aumentar más del 50% establecido con el fin de que sea más factible lograr la financiación.
- ✚ La proyección de ingresos y egresos son variables y presentan mucho cambio ya que los factores que afectan estas variables son externas a la empresa. Por lo tanto una forma de contrarrestar eso, es aumentar la capacidad de viajes al mes, diversificar el servicio y aumentar los fletes cuando la situación lo requiera pero no bajarlos.

- ✚ Se es necesario cumplir con la normatividad vigente para no afectar en mayor medida la empresa ni los vehículos.

16. Conclusiones

La presente investigación ha sido dedicada al estudio de factibilidad para la creación de una empresa de transporte de carga pesada en el municipio de Jamundí, Valle. Para ello se ha realizado bajo el modelo teórico de Rodrigo Varela sobre los estudios para la creación de empresa, aplicando distintos mecanismos de recolección de información y evaluación de los mismos.

De esta forma, la investigación busco dar cumplimiento a los objetivos establecidos con la mira de responder si el proyecto es factible desarrollarlo. Para ello se realizó en cada estudio su respectiva conclusión y lo que se dará a continuación es la recolección de dichas respuestas.

Los distintos estudios se desarrollaron a través de la información suministrada por las distintas fuentes que se involucran el transporte de carga en Colombia, demostrando que es un mercado muy dinámico debido de los distintos factores que le rodean.

El municipio de Jamundí ha desarrollado un crecimiento en el transporte de carga para los insumos y productos de las distintas empresas establecidas en el municipio, que ha arraigado la movilización constante de mercancía aunque no formalizado debido a la oferta de vehículos particulares, tiene una capacidad de respuesta ante las exigencias del mercado.

Así mismo, se buscaba es identificar si el proyecto cuenta con las capacidades necesarias para cubrir la demanda del servicio de transporte de carga en el municipio de Jamundí, para lo cual se realizó un análisis teniendo en cuenta datos reales de movilización sea por semana y mes de los respectivos vehículos que pretende utilizar la empresa en sus operaciones.

Al evaluar la capacidad instalada del proyecto, la demanda que se quiere identificar los recursos necesarios para el servicio de transporte de carga.

Es decir, el camión es la principal herramienta del funcionamiento de la empresa; se fue muy riguroso en la elección del vehículo con las características específicas para que los socios puedan realizar una adecuada inversión a largo plazo con el objetivo de que la empresa inicie las operaciones normalmente.

De igual forma, el estudio técnico presento distintas variables que se trabajaron en los costos ya que varían mucho durante el tiempo provocado por los agentes económicos que se involucran directamente el sector de transporte de carga. Así que se dispuso a realizar una representación constante del precio de cada factor para el año 2018. No obstante, se debe considerar que debe de haber un monitoreo periódico de dichos factores para que la variación monetaria no afecte en mayor medida el flujo de caja.

Por consiguiente el proyecto se sometió a sus respectivos indicadores financieros para determinar la rentabilidad, la capacidad de endeudamiento y liquidez de la empresa. El capital de trabajo se evidencia liquidez alta para cada año destinados para cumplir normalmente con las obligaciones en el corto plazo. Igualmente el índice de endeudamiento bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente al acreedor.

Por otra parte, las características necesarias para la gestión de la empresa y para el personal de la misma, así como la estructura y direccionamiento, los mecanismos de control y políticas de gestión del talento humano, temas que incurrirán en el adecuada gestión del proyecto.

Más que identificar las variables que puedan afectar a la empresa, permite planear y organizar como va a funcionar la empresa, como lograr los objetivos y mediante que mecanismo cumplir las metas.

También se puede decir lo mismo para los alcances del estudio legal que se basan en cómo constituir y formalizar una empresa, pues se deben tener en cuenta las normas y regulaciones existentes relacionadas al transporte de carga en Colombia debido a la naturaleza de la actividad económica que se desarrollará.

La creación de una empresa de transporte de carga conlleva un gran reto ya que debe estar enfocado en la innovación; el motivo por el cual se habla del parque automotor es que en Colombia es el más viejo con relación a los distintos países de Suramérica.

De esta forma se plantea llegar a los clientes brindando competitividad y calidad, por lo que es de importancia que los vehículos de la empresa cumplan con la característica mundial de vehículos tipo EURO IV, cuya especificación es funcionar con combustibles menos contaminantes, generando responsabilidad con el medio ambiente y la sociedad en la construcción de un país más sostenible.

De acuerdo a las variables que se analizaron se puede decir que, los estudios para la factibilidad de creación de empresa de transporte de carga refleja la oportunidad de incursionar en el sector de transporte de carga en el municipio de Jamundí, dando respuesta a que si es factible el proyecto.

17. Recomendaciones

Una vez concluida la investigación del proyecto, se debe tener en cuenta que para cumplir con la especificación de la innovación empresarial, el proyecto debe asegurar que la adquisición de vehículos EURO IV tanto propios como afiliados.

Así mismo mantener una constante actualización del servicio de transporte de carga, ya que la implementación de la innovación hace parte de la estrategia organizacional para el crecimiento competitivo, generando un posicionamiento en el mercado con la finalidad de no permitir que la empresa se quede rezagada ante las constantes exigencias del mercado y se transforme en servicio monótono sin trascendencia.

De acuerdo a lo anterior, tanto los socios del proyecto como el talento humano con el que van a contar para iniciar la empresa deben buscar colectivamente un liderazgo en el mercado.

Trabajar en la diversificación del servicio va a ser inflexible, debido a que van a arrancar con mercado en específico de mercancía a granel y contenedores. Por tal motivo el posicionamiento en los clientes va depender mucho de ello.

Otro factor que es imprescindible es el poder de negociación con los competidores; al presentar una gran oferta de servicio en cuanto a vehículos particulares. De este modo deben de asegurar la mayor aglomeración de vehículos particulares con la especificación EURO IV.

A los potenciales afiliados es importante garantizarle:

- + La movilidad de mercancía va a ser constante, es decir que no van a haber tiempo de espera en la mercancía que les genere gastos.
- + Del valor del transporte de carga ganaran un 88% y la empresa ganara un 12%
- + Respaldo para los vehículos afiliados en cuanto a la representación con los clientes.

El nicho de mercado de la empresa va hacer en el municipio de Jamundí a un radio de acción del Valle del Cauca, por ende limitarse en brindar el servicio solamente dentro del territorio no garantiza una satisfacción de los clientes. Entendiendo esto, los clientes potenciales con los que la empresa iniciara también deberán de movilizar la mercancía a los distintos destinos del territorio nacional; para lo que se recomienda es que realicen estos viajes periódicos o cuando la situación lo demande.

En cuanto a los clientes no se pueden quedar con las 8 empresas que género el estudio de mercado. Por lo tanto, aumentar el número de clientes para obtener reconocimiento y expansión en el mercado.

Se les debe brindar a los clientes tres importantes factores que pueden generar el cambio en el mercado:

- + Cumplimiento en las entregas de mercancía en los plazos establecidos.
- + Seguridad en la mercancía.
- + Disponibilidad de vehículos.

En cuanto al estudio financiero, el proyecto involucrara una financiación muy alta para conseguir los vehículos, por lo tanto cumplir con el capital social aportando más del 50% que se especificó en el análisis aseguraría a las fuentes de financiamiento por terceros la certeza de que el endeudamiento no es riesgoso a largo plazo.

Mantener un constante monitoreo en los costos variables del proyecto ya que son los que más afectan el servicio, y de presentarse aumentos; la empresa debe optar por aumentar la capacidad utilizada en cuanto a las cantidades de viajes que debe de realizar durante el mes y plantear específicamente la no modificación de los fletes del servicio ya que afectaría la calidad.

18. BIBLIOGRAFÍA

ALDANA, María Teresa, et al. Empresa de servicios Transportes Markar Ltda. Análisis de mercado.

Análisis de Emisiones del Parque de Camiones de Colombia: Impacto de las normas en las emisiones. Pág. 30. Consultado en diciembre de 2017.

ARIAS J. Ferney. El colombiano. Transporte de carga pesada inicia 2017 arrastrando lastres. <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/transporte-de-carga-con-perspectiva-negativa-este-ano-BY5717506>

BACA, Gabriel. Evaluación de proyectos. McGraw-Hill, cuarta edición. P. 8.

BETANCOURT G. Benjamín. Análisis sectorial y competitividad, Análisis del entorno.

CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. Cuadro de resumen de registro mercantil 2017.

CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. “Zonas Francas, grandes protagonistas de la competitividad del país” revista acción edición virtual Edición 147. Publicación Octubre de 2012. (Consultado en 19 de diciembre de 2017)

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Plan de negocios, plan administrativo y comercial. Disponible en:

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Memorias/C%C3%B3mo%20elaborar%20un%20plan%20administrativo%20y%20un%20plan%20comercial.pdf>

CARACOL RADIO, CALI. “Concesión Férrea, tres meses abandonada y nadie en el Valle del Cauca sabe qué pasó” Julio 2016. Disponible en: http://caracol.com.co/emisora/2016/07/08/cali/1467987789_683055.html (consultado el 11 de octubre de 2017)

CHAGÜENDO, Francy E. “¿Para dónde va el Ferrocarril del Pacífico?” Publicado por El País. Marzo 2015, disponible en: <http://www.elpais.com.co/valle/para-donde-va-el-ferrocarril-del-pacifico.html> (consultado el 11 de octubre de 2017)

CHAN KIM, W. y MAUBORGNE, Renée. La estrategia del océano azul, cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Editorial Norma. 2005.

CLAVIJO, Sergio. Con la colaboración de VERA, Alejandro y RÍOS, Andrea. Sector Transporte: Desempeño 2016 y Perspectivas 2017. ANIF Pág. 2. Julio 2017. Disponible en: <http://anif.co/sites/default/files/jul17-17.pdf> (consultado el 11 de octubre del 2017)

COLFECAR. Reforma tributaria comenzó a impactar costo del ACPM, Análisis del sector económico.

COLFECAR. “Transporte de carga y medio ambiente” publicado por: El Container abril 2013. Consultado en diciembre de 2017. Disponible en <http://www.colfecar.org.co/container%202013/elcontainer%20abril2013.pdf>

COLPATRIA. Crédito vehicular. Consultado en 18 de enero de 2018.

COLTANQUES. Tipos de vehículos. coltanques.com.co/ (Consultado Noviembre 2017)

CONSUELO M. Rubí. Sistemas de Control para pequeñas y medianas empresas. REVISTA Universidad EAFIT No. 125. 2002

Costos por movilización y por tiempos logísticos Septiembre 2014.

Datos Abiertos, Gobierno Digital de Colombia. Tabla de costos de peajes. Publicado septiembre de 2017. Consultado diciembre de 2017. Disponible en: <https://www.datos.gov.co/Transporte/Tabla-de-Costos-de-Peajes/jhpq-24h2>

Decreto 173 de 2001 Nivel Nacional. Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga. Artículo 3, Capítulo II. 05 de febrero de 2001.

DUNKEL. Citado por DEHTER, Mario. La actividad emprendedora, en su artículo “Intraempreneurship” (2001). Disponible en: <http://www.liderazgoymercadeo.com/articulocont.asp?a=142> (consultado el 17 de abril de 2017)

ENTREPRENEUR. Calcula tu participación de mercado y punto de equilibrio. Publicado en abril de 2011. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/264164> (Consultado Noviembre 2017)

El País. “Contaminación ambiental, una carga muy pesada para Cali” publicado en octubre de 2010. Consultado en diciembre de 2017. Disponible en https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwiSrcLgrojYAhWGRCYKHjZC1AQFghBMAM&url=http%3A%2F%2Fwww.elpais.com.co%2Fcali%2Fcontaminacion-ambiental-una-carga-muy-pesada-para.html&usg=AOvVaw3Aw_LfpGtAkIDUEAYcQzN0

ESLAVA, José de Jaime. Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial. Editorial ESIC Madrid, 2003 P. 21. Disponible en:

https://books.google.com.co/books?id=G782j28CNo8C&pg=PA26&dq=analisis+tecnico+para+la+creacion+de+una+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjzxPr_753UAhWDwiYKHcioCHMQ6AEIWDAJ#v=onepage&q=analisis%20tecnico%20para%20la%20creacion%20de%20una%20empresa&f=false

ESLAVA MEJÍA, Marcela. La regulación de precios del transporte de carga por carretera en Colombia, Fletes para el transporte de carga.

FAYOL, Henry. Citado por UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO. Proceso administrativo, p. 3. Disponible en:
http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/PA/S06/PA06_Lectura.pdf

FENALCE. Tabla de fletes terrestres internos 2017.

GARCIA G, Ana y BÒRIA R, Sefa. Los nuevos emprendedores: creación de empresas en el siglo XXI, publicacions 1 edicions de la universitat de Barcelona 2003. P. 27

GARCIA N, Nataly E. Actualización del mapa de ruido ambiental periodos de tiempo diurno y nocturno entre semana y fin de semana. Pontificia Universidad Javeriana 2015. Pág. 400.

GARZOZI, René, et al. Planes de negocios para emprendedores, Análisis técnico. Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos, Primera Edición: Marzo 2014. P 53.

GERBER. Michael E. El mito del emprendedor: por qué no funcionan las pequeñas empresas y que hacer para que funcionen. Editorial Paidós ibérica 1997, P. 34
Disponible en:

<https://books.google.com.co/books?id=NAUGH2LJOSIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

GONZÁLEZ, Jorge y MORENO, Julián. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Boletín de la coyuntura del sector transporte de carga por carretera primer trimestre de 2014. P. 8.

GONZÁLEZ U, Angelith y RODRÍGUEZ G, Javier. Planeación estratégica en el transporte de carga masiva de la empresa cooperativa Santandereana de transportadores Ltda. Copetran Ltda. Planeación estratégica en el transporte de carga.

HERZBERG, Frederick. Citado por ROBBINS, Stephen P y JUDGE, Timothy A. Comportamiento organizacional, Teoría de los dos factores, Décimo tercera edición. Pearson educación, México, 2009. P. 178

ICONTEC. Corporación Andina de Fomento, CAF. Federación Colombiana de Transportadores de Carga por Carretera (COLFECAR) Gestión en el transporte de carga terrestre: serie NTC 5500, Operación y prestación del servicio.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing, Marketing. Creación y captación de valor del cliente. Decimocuarta edición, Pearson Educación, México, 2012. P. 5.

KOTLER, Philip. Mercadotecnia. México: Prentice-Hall. 1997. P. 656

KENTWORTH DE LA MONTAÑA. Sede Cali - Yumbo. Consultado 29 de enero 2018.

MALHOTRA, Naresh K. Investigación de mercados, capítulo 1 Introducción a la investigación de mercados. Quinta edición Pearson educación, México, 2008.

MINISTERIO DE TRANSPORTE DE COLOMBIA. Anuario estadístico del sector Transporte 2011. Consultado diciembre de 2017

MINISTERIO DE TRANSPORTE DE COLOMBIA Ley 769 de 2002

MINISTERIO DE TRANSPORTE DE COLOMBIA. Ministerio de transporte de Colombia, Destino a vehículos de carga, Bogotá.

MINISTERIO DE TRANSPORTE DE COLOMBIA. Requisitos para el transporte de carga por el territorio nacional, decreto 173 2001. Análisis del sector político, legal.

MINISTERIO DE TRANSPORTE DE COLOMBIA. Resolución 2308 del 12 de agosto del 2014

MINISTERIO DE TRANSPORTE DE COLOMBIA. Resolución 4100 de 2004

MORA GARCÍA, Luis Aníbal. Logística del transporte y distribución de carga, Marco competitivo del transporte.

NAVEROS A, José y CABRERIZO D, María del mar. Plan de negocio. Editorial vértice. P. 6

NAVITRANS INTERNATIONAL. Yumbo. Consultado en 29 de enero de 2018.

OLIVAN, Miranda. Citado por GARCIA G, Ana y BÒRIA R, Sefa. Los nuevos emprendedores: creación de empresas en el siglo XXI, publicacions 1 edicions de la universitat de Barcelona 2003. P. 27

PEÑARANDA V, Carolina y MOSQUERA C, Hernán. Estudio de la dinámica de la negociación de fletes de transporte de carga por carretera en el entorno regional, Negociación del valor del flete del transporte de carga.

Plan de desarrollo municipal 2016 – 2019 Jamundí, Valle del Cuaca. Consultado en Diciembre de 2017

PORTER, Michael. Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, Estrategia competitiva.

PORTER, Michael. Estrategia competitiva. Técnicas para los sectores industriales y de la competencia. 2006, p. 51.

PULIDO, David y TOLEDANO, Nuria. Invitación al emprendimiento: Una aproximación a la creación de empresas. Editorial UOC, 2008.

Ranking 2016 líderes transporte terrestre de Colombia. La Nota.com. Septiembre del 2017. Disponible en: <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2016-lideres-transporte-terrestre-de-Colombia.html>

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Código de comercio, Constitución de una sociedad de responsabilidad limitada.

RNDC. Transporte de mercancía en Jamundí 2017. <http://rndc.mintransporte.gov.co>

RNDC. Transporte de mercancía en Jamundí, Enero 2017 a Noviembre 30 de 2017. Disponible en <http://rndc.mintransporte.gov.co>

RODRIGUEZ, Carlos Alonso. De ejecutivo a empresario, reflexiones prácticas de un empleado convertido en empresario. Ediciones Díaz de Santos, 2009. P. 3

RODRÍGUEZ, Margarita y BETANCOURT R, Dolly. Factibilidad para la creación de empresa de transporte de carga de mediano tonelaje en la ciudad de Manizales, Estudio técnico.

ROJAS G. Jorge MINISTRO DE TRANSPORTE. Audiencia Pública de Rendición de Cuentas Sector Transporte. Octubre 2015 - Octubre 2016

SALDARRIAGA R, DIEGO LUIS. La gestión del transporte (entrega 1). 30 de septiembre de 2010. Disponible en: <http://www.zonalogistica.com/articulos-especializados/la-gestion-del-transporte-entrega-i/>

Sánchez, H. y Sánchez, M. “beneficios del análisis de riesgos para las empresas de transporte”. Revista In Vestigium Ire. Vol. 5. 2012 Pág. 70.

SANIN, A. José. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Desarrollo del Transporte en Colombia (1492 - 2007) 2011.
Disponible en: <https://www.mintransporte.gov.co/Publicaciones/Ministerio/Historia> (consultado el 20 de noviembre de 2017)

SERNA, Gómez Humberto. Gerencia estratégica, Bogotá DC, 2003.

SILVA DUARTE, Jorge Enrique. Emprendedor: Hacia un emprendimiento sostenible. ed. 2, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A. 2013. P. 52

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO. Proceso administrativo, Disponible en:
http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/PA/S06/PA06_Lectura.pdf

Universidad Nacional de Colombia. Transporte de carga causa impacto social y ambiental en las ciudades. Publicado por Agencia de Noticias UN. Diciembre 2015. Consultado en Diciembre de 2017. Disponible en: <http://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/transporte-de-carga-causa-impacto-social-y-ambiental-en-las-ciudades.html>

VARELA VILLEGAS, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. 3 ed. Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación, 2008. P. 316

WALSH, Ciaran. Ratios clave para la dirección de empresas, Estados financieros. Ediciones Folio, S.A. Barcelona. 1994.

ZONA LOGÍSTICA. Normatividad Vigente en Transporte Terrestre de Carga. Disponible en: <http://www.zonalogistica.com/herramientas/normatividad-vigente-en-transporte-terrestre-de-carga/> (consultado el 21 de noviembre de 2017)

Anexo 1

TRANSPORTES GUAVIARE LTDA.

Entrevista.

Cargo de persona.

1. Tras años con un sector de transporte, tienen un buen posicionamiento en el mercado. ¿Cómo ha evolucionado el sector a nivel general y particular en los últimos años y cómo va el año 2017?
2. ¿Cuáles han sido que considere factores claves para el éxito?
3. ¿Cuáles son los problemas que más afectan a su actividad?
4. ¿Utiliza para la movilización de su mercancía vehículos con capacidad mayor a 16 toneladas?
5. ¿La mercancía que moviliza es de carácter general o peligroso?
6. ¿Los vehículos que utiliza son propios o alquilados?
7. ¿Cuentan con otros destinos para transportar mercancía fuera del Valle del Cauca?
8. ¿En promedio cuánto sería el costo de movilizar mercancía dentro del Valle del Cauca y para los destinos fuera del Valle del Cauca?
9. ¿Cuáles considera que son la fortaleza para la empresa en el mercado?
10. ¿Qué debilidades presenta frente al sector?
11. ¿Que busca principalmente satisfacer en sus clientes?
Cumplimiento, seguridad, seguimiento de mercancía, disponibilidad de vehículos.

Anexo 2

Nombre de la empresa.			
Cargo de persona.			
Dirección.			

1. ¿Utiliza para la movilización de su mercancía vehículos con capacidad mayor a 15 toneladas?	Si	No
2. ¿la mercancía que comercializa es de carácter general o peligroso?	¿Cuál?	
3. ¿los vehículos que utiliza son propios o alquilados?		
4. ¿la mercancía que comercializa solo es dentro del Valle del Cauca? Si es fuera de la región ¿podría decir hasta dónde?		
5. En promedio ¿Cuántos viajes registra en entradas y salidas la empresa a la semana?	Entradas	Salidas
6. ¿Cuánto sería la tarifa aproximada por tonelada que paga la empresa?		
7. ¿Cuenta con alguna empresa transportadora que le brinde el servicio en Jamundí? ¿Cuales?	¿Cuáles?	
8. ¿Que busca principalmente en estas empresas que le brindan este servicio? (califique de 1 – 5, entiéndase 5 como el mejor)		
Cumplimiento	Seguridad	Seguimiento de mercancía
Disponibilidad de vehículos		
9. ¿Contrataría una nueva empresa que le brinden un servicio logístico de calidad?		

Anexo 3

Distribución de la Oficina

