

**TRABAJO DE GRADO
ESPECIALIZACION ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



Una oportunidad de Vida!

**Gabriel Arango
Jorge Mario Giraldo
Ana Carolina Gutiérrez
Nicolás Puerta**

**UNIVERSIDAD CES – UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
MEDELLIN
2011**

CONTENIDO

	pág.
1. RESUMEN EJECUTIVO	3
2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS	5
2.1. OBJETIVO GENERAL	5
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	5
2.3 JUSTIFICACIÓN	5
2.4. MODELO DE NEGOCIOS	5
3. ESTUDIO DE MERCADO	6
3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO	6
3.2 DESCRIPCION DEL PRODUCTO O SERVICIO	6
3.3 CARACTERIZACIÓN DEL CLIENTE	7
3.4 CLIENTES POTENCIALES	8
3.5 ESTUDIO DE MERCADO	8
3.6 ANÁLISIS DE PRECIOS	9
3.7 LA COMPETENCIA	9
3.8. VENTAJA COMPETITIVA	10
3.9 ESTRATEGIAS DE MERCADEO	10
3.10. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MERCADO	13
4. GESTIÓN DE OPERACIONES Y TALENTO HUMANO	14
4.1. CADENA DE VALOR	14
4.2. GESTIÓN DE LA OPERACIÓN	14
4.3. GESTION DEL MANTENIMIENTO	15
4.4. GESTION DE LA CALIDAD	17
4.5 GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	18
4.6. ADMINISTRACIÓN POR COMPETENCIAS	22
4.7. PROGRAMAS BIENESTAR	23
5. MARCO LEGAL	25
5.1 PRINCIPIOS DE LA POLITICA PUBLICA DE LA DISCAPACIDAD EN COLOMBIA	25
5.2 LEGISLACION – HISTORIA	26
5.3 TIPO DE SOCIEDAD LEGAL	28
5.4 CONSIDERACIONES DE LA MOVILIDAD EN LA CIUDAD	28
6. PLAN FINANCIERO	29
6.1 DATOS	29
6.2. MODELOS FINANCIEROS	33
CONCLUSIONES	42
BIBLIOGRAFIA	43

1. RESUMEN EJECUTIVO

NOMBRE DE LA EMPRESA	AMADEO S.A.S																							
POSIBLE UBICACIÓN	Barrio El Poblado, Medellín																							
TIPO DE NEGOCIO	Modelo de servicio de transporte para personas con movilidad limitada.																							
DATOS DEL LÍDER DEL PLAN DE NEGOCIO	NOMBRE: Gabriel Jaime Arango CÉDULA: 71.382.483 DIRECCIÓN: CRA 37# 9ª – 29 Apto 301 BARRIO: El Poblado TELÉFONOS: 3115627 CELULAR: 313 6505488 E-MAIL:garangoo@hotmail.com																							
EQUIPO EMPRENDEDOR	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombres</th> <th>Identificación</th> <th>Teléfonos</th> <th>Barrio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ana Carolina Gutiérrez</td> <td>42.827.040</td> <td>316 288 79 50</td> <td>El Poblado</td> </tr> <tr> <td>Jorge Mario Giraldo</td> <td>88.250.790</td> <td>315 826 29 28</td> <td>El Poblado</td> </tr> <tr> <td>Nicolás Puerta</td> <td>8.125.177</td> <td>312 851 15 17</td> <td>El Poblado</td> </tr> <tr> <td>Gabriel Arango</td> <td>71.382.483</td> <td>313 650 54 88</td> <td>El Poblado</td> </tr> </tbody> </table>				Nombres	Identificación	Teléfonos	Barrio	Ana Carolina Gutiérrez	42.827.040	316 288 79 50	El Poblado	Jorge Mario Giraldo	88.250.790	315 826 29 28	El Poblado	Nicolás Puerta	8.125.177	312 851 15 17	El Poblado	Gabriel Arango	71.382.483	313 650 54 88	El Poblado
Nombres	Identificación	Teléfonos	Barrio																					
Ana Carolina Gutiérrez	42.827.040	316 288 79 50	El Poblado																					
Jorge Mario Giraldo	88.250.790	315 826 29 28	El Poblado																					
Nicolás Puerta	8.125.177	312 851 15 17	El Poblado																					
Gabriel Arango	71.382.483	313 650 54 88	El Poblado																					
RESUMEN EJECUTIVO DEL PLAN DE NEGOCIOS	<p>AMADEO, es un modelo de servicio de transporte que busca brindar calidad de vida y soluciones efectivas tanto para personas en situación de movilidad limitada, como a sus familias, a través de vehículos y servicios especialmente diseñados para su comodidad y seguridad.</p> <p>Mercado objetivo: Dirigido a la población con movilidad limitada del Área Metropolitana, principalmente de estratos 3 a 6 y de la tercera edad.</p> <p>Mercado potencial: Personas con movilidad limitada particulares, de empresas, hospitales, clínicas, trabajadores del estado a través de convenios o contratos que aseguren un flujo permanente de usuarios.</p> <p>Ventajas Competitivas: Nuestra ventaja competitiva radica principalmente en la capacitación de los Asesores de Servicio (conductores) , la creación de una línea corporativa, el manejo de agendas de los usuarios, la facilidad en la solicitud del servicio (Internet, teléfono celular y fijo), la difusión de eventos propios de personas con movilidad limitada para convocar la participación de</p>																							

	<p>nuestros usuarios a estas actividades y el interés en mantener a nuestros clientes mediante llamadas de retroalimentación una vez se preste el servicio.</p> <p>Equipo de trabajo:</p> <p>AMADEO, nace de la experiencia de uno de los integrantes del equipo emprendedor que luego de que su padre estuviera discapacitado por una enfermedad, su vida se viera cada vez más limitada por el tema de movilidad. Encontrar que cumplir con una cita médica, ir a un centro comercial, ir de paseo al parque, etc; significaba grandes esfuerzos logísticos que terminaban por cohibir a la persona de alguna de estas actividades.</p> <p>Por lo anterior, AMADEO se compromete a buscar soluciones efectivas de transporte para las personas con movilidad limitada y a mejorar la calidad de vida de sus usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manteniendo capacitado su personal en el manejo de personas con movilidad limitada para asegurar comodidad y seguridad al usuario. • Manteniendo sus vehículos en las mejores condiciones técnico-mecánicas. • Promoviendo actividades lúdicas para sus usuarios • Apoyando las asociaciones que luchan por la integración de las personas con movilidad limitada a la sociedad. • Manteniendo un espíritu investigativo para el desarrollo de nuevos productos y servicios que puedan brindar mejor calidad de vida a sus usuarios. • Trabajando de la mano con las entidades gubernamentales para hacer de la ciudad un lugar incluyente.
--	---

2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

AMADEO busca ser una empresa que brinde a la comunidad un servicio amable y oportuno, satisfaciendo una necesidad que actualmente se encuentra cubierta parcialmente por otros servicios de transporte, ya que no es un servicio especializado para las condiciones de las personas con movilidad limitada.

2.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un modelo de servicio de transporte que brindará calidad de vida y soluciones efectivas tanto para personas con situación de movilidad limitada como a sus familias, a través de vehículos especialmente diseñados para su comodidad y seguridad.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Ser una empresa rentable y sostenible en el tiempo.
- Brindar un servicio de calidad que genere fidelización en los clientes.
- Desarrollar grupos de actividades lúdicas para las personas con movilidad limitada.

2.3. JUSTIFICACIÓN

La justificación para la creación de la empresa AMADEO es la de brindar calidad de vida a las personas con movilidad limitada, de tal manera que puedan llevar una vida cotidiana, trasladándose de un lugar a otro de una manera segura y fácil. Adicionalmente AMADEO buscará generar espacios de integración entre toda la comunidad de personas con movilidad limitada con el fin de crear vínculos entre estas personas y la empresa para generar relaciones de largo plazo.

2.4. MODELO DE NEGOCIOS

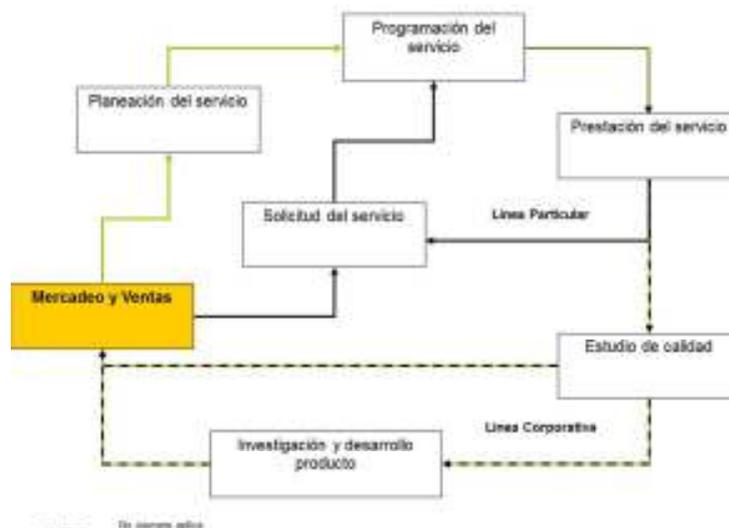


Imagen 1: Modelo de Negocio

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO

El sector económico al cual pertenece AMADEO es el de servicios y productos para las personas con movilidad limitada y de la tercera edad, sector que en los últimos años viene en crecimiento considerablemente por el fomento gubernamental en leyes y la construcción de medios de transporte público masivos para mejorar la movilidad en las ciudades.

Proyectos tales como el Metro de Medellín y su extensión con el metro cable, el desarrollo del sistema integrado de buses Metroplus y la posible implementación del tranvía, son ejemplos claros que la movilidad en la ciudad es de suma importancia y que en los próximos años representará grandes inversiones.

Ahora bien, teniendo en cuenta que AMADEO toma un nicho del mercado, enfocándose en el tema de las personas con movilidad limitada, es importante resaltar que es un nicho de gran potencial, considerando que la legislación es cada vez más incluyente con estas personas y obliga al transporte de pasajeros a implementar opciones para las personas con situación de movilidad limitada y a las empresas para su contratación.

El mercado potencial de personas con movilidad limitada con la cual contaría AMADEO para prestar sus servicios en el Valle de Aburra sería de alrededor de 13.000 personas, pertenecientes a los estratos 3 a 6 de la población.

3.2 DESCRIPCION DEL PRODUCTO O SERVICIO

El servicio prestado por AMADEO está enfocado en dar comodidad y confort a las personas con movilidad limitada, por lo cual para ello cuenta con los siguientes productos:

- **Particular.** Este servicio puede ser solicitado por nuestros clientes en cualquier momento de nuestro horario de atención a través de nuestra línea telefónica de servicio o puede ser solicitado directamente a nuestros Asesores de Servicio en el momento en el cual los vean recorrer la ciudad.
- **Plan Prepago 20.** Este servicio puede ser solicitado por nuestros clientes en nuestras oficinas, a través de nuestra línea telefónica de servicio y será entregado a domicilio donde el cliente lo indique o a través de nuestros Asesores de Servicio en cualquier momento en el cual los vean recorrer la ciudad. En el Plan Prepago al cliente se le entrega una tiquetera que le da derecho a 20 servicios para utilizar en un mes calendario.
- **Plan Pospago 60.** Este servicio puede ser solicitado por nuestros clientes en nuestras oficinas, a través de nuestra línea telefónica de servicio. En el Plan Pospago el cliente tiene derecho a 60 servicios en el mes para utilizar en un mes calendario. Con el Plan Pospago el cliente tiene derecho a los siguientes servicios:
 - ✓ Descuento en peluquería.

- ✓ Entrada a cine para dos personas 2 veces al mes.
- ✓ Tarde de té.
- ✓ Realización de diligencias.
- ✓ Tour de museos.

Para todos los productos de AMADEO, se presta atención de Lunes a Domingo de 6:00am a 10:00pm. Los servicios se prestan en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá dentro de los límites establecidos por AMADEO.

Nuestra Línea Telefónica de Servicio será 4-AMADEO (4-262336).

Nombre del Producto	Forma de Pago	Número de Servicios	Servicios Adicionales	Valor Km	Valor Total
Particular	Pospago	1	N/A	\$ 1.600	Según Kilómetros recorridos en el servicio
Plan Prepago 20	Prepago	20	N/A	\$ 1.462	\$210.560
Plan Pospago 60	Pospago	60	Cine, Tarde de Té, Descuentos en Peluquería, Diligencias	\$1.296	\$560.000

Tabla 1: Descripción de producto y servicio

3.3 CARACTERIZACIÓN DEL CLIENTE

Los clientes que busca AMADEO son todas aquellas personas que se encuentran en estado de movilidad limitada, temporal o permanente, o de la tercera edad que requieran el servicio de traslado puerta a puerta en condiciones de comodidad, amabilidad, seguridad y confianza, de tal forma que lo hagan con total tranquilidad y que su condición no represente ningún inconveniente para llevar a cabo sus actividades normales en la vida.

Los clientes de AMADEO serán personas ubicadas dentro del Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

Las características demográficas de los clientes de AMADEO son:

- Edad: 6 años en adelante (menores de 15 años acompañados de un adulto)
- Género: Masculino – Femenino
- Clase: Media – Alta
- Ocupación: Empleado, Independiente, Hogar
- Ingreso grupo familiar: a partir de 2 SMMLV

Los clientes para la prestación de los servicios brindados por AMADEO son:

- Personas naturales.

- Empresas públicas.
- Empresas privadas.
- Instituciones de salud: Hospitales, Clínicas, Centros de Rehabilitación, I.P.S.

3.4 CLIENTES POTENCIALES

Para la Línea de Negocio Particular de AMADEO, los clientes potenciales son todas aquellas personas con movilidad limitada y de la tercera edad de los estratos del 3 al 6 del Área Metropolitana del Valle de Aburrá que requieran el servicio de traslado puerta a puerta en condiciones de comodidad, amabilidad, seguridad y confianza.

Para la Línea de Negocio Corporativa de AMADEO, los clientes potenciales son todas aquellas instituciones de salud como institutos de rehabilitación, clínicas, hospitales, hogares geriátricos, empresas que trabajen en el sector salud como Empresas de Medicina Prepagada, Empresas de Seguros de vida y contra accidentes, y empresas privadas que dentro de su nómina tengan empleados con movilidad limitada y quieran prestarles el servicio de movilidad, entre otros.

Como plan futuro adaptaremos nuestros vehículos con sistemas que ayuden a la comunicación con personas sordo mudas, ampliando nuestro mercado.

3.5 ESTUDIO DE MERCADO

Se tomaron los datos del censo del 2005 para sacar la población de las personas con movilidad limitada en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá entre los estratos del 3 al 6, donde se encontraron aproximadamente 13.400 personas con movilidad limitada.

Además nos reunimos con personas de la ciudad que están en esta condición para validar con ellos que pensaban de los servicios de transporte existentes, que esperarían de un servicio de transporte para personas con movilidad limitada, que les gustaría que tuvieran los vehículos, los horarios en que acostumbran salir, los sitios que frecuentan, etc.

Para las conversaciones con estas personas tuvimos como marco de referencia las siguientes preguntas:

1. ¿Qué esperaría usted de un servicio de movilidad cómoda y segura?
2. ¿Con que frecuencia utiliza servicios de transporte?
Frecuentemente/Algunas Veces/Casi Nunca/Nunca
3. ¿En qué horarios acostumbra salir? Mañana / Tarde / Noche / Madrugada
4. ¿Qué lugares visita frecuentemente? (discusión).
5. ¿Cuáles lugares le gustaría frecuentar que actualmente se le dificulta asistir?
6. ¿Usted estaría interesado en un plan de movilidad que le preste los siguientes servicios agregados:
 - a. Servicio de salón de belleza: Si – No.
 - b. Cine: Si – No.
 - c. Restaurantes: Si - No.

- d. Museos: Si – No.
 - e. Servicios veterinarios para su mascota: Si – No.
 - f. Servicio de terapia: Si – No.
 - g. Otro
7. ¿Qué hace actualmente cuando necesita desplazarse hacia algún lugar?
Solicita un taxi, familiares, tiene vehículo, otro
 8. ¿Cuál considera que es la mejor forma de acceder a este servicio?
Teléfono fijo, teléfono celular, internet (redes sociales)
 9. ¿Conoce usted alguna empresa que preste este servicio?
 10. ¿Qué accesorios adicionales le gustaría que tuviera el vehículo?
 11. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por este servicio?

Encontramos que las personas con las que tuvimos contacto les pareció una buena idea, no conocían a nuestros potenciales competidores y perciben que hay una falencia en la prestación de este servicio en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, además nos dieron elementos como sitios que frecuentan, cuanto estarían dispuestos a pagar importantes para el desarrollo de este modelo de negocio.

3.6 ANÁLISIS DE PRECIOS

Para este análisis hemos tenido en cuenta 2 competidores de este servicio, encontrando para ambos que el modelo de facturar es el mismo (\$/ Km recorrido), con las siguientes tarifas.

- Taxis: \$1.200/Km
- Tedix: \$1.600/Km

3.7 LA COMPETENCIA

3.7.1 Directos

Tedix:

Carros adaptados para transportar personas con movilidad limitada, los conductores no son capacitados para manejar este tipo de personas. La cobertura y tarifa son similares a las de AMADEO. Actualmente esta empresa cuenta con 3 vehículos y opera en el Valle de Aburrá.

3.7.2 Indirectos

Taxis y servicios de transporte particular:

Transporte público o privado, no es especializado para transportar personas con movilidad limitada, no siempre cuentan con el espacio para llevar una silla de ruedas. El servicio sería más económico que el prestado por AMADEO y tendrían mayor cobertura.

3.8. VENTAJA COMPETITIVA

Frente al servicio común de taxi, AMADEO ofrece un servicio personalizado al usuario, asegurando su comodidad y seguridad, con personal capacitado para el manejo de personas en situación de movilidad limitada y con vehículos especialmente adaptados para poder transportar la silla de ruedas sin que el usuario deba descender de la misma.

Ahora frente a empresas de transporte de personas con movilidad limitada, ofreceremos como ventaja competitiva un sistema de organización de desplazamientos de cada pasajero de acuerdo a sus necesidades, buscando por objetivo brindar una mejor calidad de vida al usuario y que no siempre requiera de un acompañante para desplazarse. Además tendremos un personal dedicado a la investigación de actividades lúdicas (Deportes o actividades de sociedades de discapacitados) que puedan ser ofrecidas a nuestros usuarios para permitir una mejor integración de la persona con movilidad limitada a la sociedad.

Otro punto importante es a futuro agregar a nuestro portafolio productos para discapacitados no sólo a nivel de movilidad que permitan abrir nuestro mercado.

3.9 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

3.9.1 Producto

- **Objetivo:** Ofrecer un servicio de transporte a personas en situación de movilidad limitada permitiéndoles ocupar el vehículo sin la necesidad de abandonar la silla de ruedas, además de contar con un personal capacitado que le brindará el apoyo necesario para garantizar un traslado confortable y seguro.

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR
Innovación	<ul style="list-style-type: none">• Lluvia de ideas• Encuestas• Seminarios• Capacitaciones	Proyectos implementados /Proyectos totales
Diseñar planes de servicio masivo	Diseñar planes que nos permitan consolidar centros de acopio buscando obtener un mayor número de usuarios en un mismo sitio	Número de centros de acopios inscritos
Citas programadas	Ofrecer al usuario el servicio de citas programadas en lugar y hora	Generación de citas programadas Vs el total de servicios prestados en un periodo

Tabla 2: Producto

3.9.2 Publicidad o promoción

- **Objetivo:** Hacer conocer al público objetivo de personas en situación de movilidad limitada, una alternativa cómoda y segura con un transporte creado y pensado para ellos, además de hacerlos beneficiarios de una mejor calidad de vida de la cual también se beneficiarán sus familiares y/o acompañantes.

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	VERIFICACIÓN
Difusión de la Marca AMADEO	Realizar publicidad por medio de pautas en radio, prensa, revistas, Tv, volantes, entre otras.	Seguimiento que permita identificar el número de los servicios prestados.	Registro escrito, del promedio de servicios prestados al día, mes.
Participar en eventos deportivos y culturales	Vincularnos de forma activa dentro de programas de integración social que nos permitan exhibir el vehículo y sus beneficios.	Eventos realizados dentro de un periodo	Registro escrito
Realizar exhibiciones públicas en centros comerciales, parques, ciclovías, centros de salud, etc.	Preparar exhibiciones que le permita a los usuarios, familiares o acompañantes efectuar simulacros, además de observar ejemplos	Eventos realizados dentro de un periodo	Registro escrito
Participar dentro de brigadas de salud	Acompañar y apoyar las brigadas de salud con el fin de difundir y hacer conocer esta nueva alternativa de transporte	Eventos realizados dentro de un periodo	Registro escrito

Tabla 3: Publicidad o Promoción

3.9.3 Precio

- **Objetivo:** Ofrecer precios razonables que le permita al usuario en situación de discapacidad acceder a este tipo de servicio especializado sin incrementos exagerados en el precio.

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	VERIFICACION
Salir al mercado con precios competitivos	Realizar sondeos de precios con la competencia al igual que con los taxis.	Comparativos de competencia	Lista de precios

Tabla 4: Precio

3.9.4 Ventas

- **Objetivo:** Disponer de una fuerza de ventas que promocióne y ofrezca el servicio buscando conseguir nuevos clientes y contratos fijos que aseguren entradas económicas regulares.

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	VERIFICACIÓN
Obtención de contratos fijos con empresas	Ofrecer valores agregados a estas empresas que puedan transferir a sus clientes.	Evolución de ventas en la línea corporativa	Contratos cerrados
Diversificar opciones de pago en la línea particular.	Implementación de planes pospago con clientes particulares	Número de planes pospago	Contratos cerrados
Fidelización de clientes	Canal de gestión de la calidad	# de quejas recibidas / # de quejas atendidas	Registro con plan de acción.

Tabla 5: Ventas

3.9.5. Plaza

- **Objetivo:** Establecer los puntos clave en los cuales los clientes tengan acceso a los servicios prestados por AMADEO de una manera fácil, ágil y confiable.

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	VERIFICACIÓN
Línea telefónica de Servicio	Atender los clientes y recibir la solicitud de servicios.	# Servicios solicitados por la línea / # Total de llamadas	Cantidad de servicios atendidos por solicitud a la Línea Telefónica de Servicio
Asesores de Servicio	Venta directa del servicio por solicitud del cliente	# Servicios prestados por venta directa / # Total de servicios prestados	Cantidad de servicios facturados por venta directa
Internet	Venta electrónica de servicios	# Servicios prestados por venta electrónica / # Total de servicios prestados	Cantidad de servicios facturados por venta electrónica

Tabla 6: Plaza

3.10. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MERCADO

AMADEO es una empresa con las siguientes oportunidades en el mercado:

- El mercado objetivo, servicios para personas con movilidad limitada, se encuentra poco atendido, lo que brinda un potencial de crecimiento alto.
- El mercado de productos y servicios para personas con movilidad limitada y de la tercera edad viene creciendo en los últimos años a nivel nacional.
- En los últimos años el gobierno ha venido trabajando en estrategias de inclusión para las personas con movilidad limitada.

AMADEO es una empresa con las siguientes amenazas en el mercado:

- Existen diversos productos sustitutos a los servicios que presta AMADEO, que no tienen el mismo estándar de servicio, pero que tienen un menor costo (taxi, metro, bus, etc.)
- La implementación de normas legales demasiado estrictas que aumenten el costo de operación y no permitan tener un precio del servicio adecuado para el uso del mismo por parte de los clientes.

4. GESTIÓN DE OPERACIONES Y TALENTO HUMANO

4.1. CADENA DE VALOR



Imagen 2: Cadena de Valor

Es importante definir una cadena de valor del negocio que nos dé un norte sobre el desarrollo de los procesos, estructura, gobierno, tecnología que tendrá el negocio.

En este capítulo se desarrollarán los procesos de gestión del servicio de transporte, del mantenimiento, de la calidad, del recurso humano y de la organización.

4.2. GESTIÓN DE LA OPERACIÓN

La operación inicia con la solicitud del servicio tanto en la línea particular como en la línea corporativa.

En el momento que se tiene la solicitud de los requerimientos se preguntará por la forma de pago donde se constata en el caso de los servicios pospago si tienen alguna factura vencida. Una vez se tenga los servicios de transporte a prestar se deben programar la demanda de servicios en los vehículos que se tienen para lo cual se utilizará un software de optimización de transporte.

Cada día se tendrá una reunión de cierre donde se mirará la programación del día siguiente. Al iniciar la jornada se hará un chequeo al vehículo utilizando un check list donde las observaciones encontradas se documentarán en el software de administración de vehículos.

Luego del chequeo del vehículo el asesor de servicio inicia el recorrido de acuerdo con la programación realizada desde el día anterior y al terminar con el recorrido planeado evalúa si hay tiempo para detenerse en uno de los sitios objetivos (Sitios objetivos: Lugares donde requieren asistir personas con movilidad limitada Ejem: Clínicas, Centros de terapia)

Los asesores de servicios deberán permanecer en un sitio objetivo máximo 30 minutos, si en ese lapso de tiempo no ha recibido algún cliente deberá irse para el sitio objetivo más próximo y así sucesivamente hasta terminar con la jornada.

Al terminar cada día el asesor de servicio llevará el vehículo a un parqueadero asignado donde se hará un chequeo a las condiciones del vehículo, una reunión de retroalimentación y cierre del día, y cuadrará caja con el Administrador.

Ver anexo 1, proceso de Gestionar el transporte

4.3. GESTION DEL MANTENIMIENTO

En el tema de operación para un servicio de transporte la parte del mantenimiento preventivo es fundamental para asegurar un buen funcionamiento del vehículo y la disponibilidad requerida.

Por esto no es difícil encontrar en el mercado un gran número de ofertas para realizar el seguimiento del mantenimiento de una manera sistematizada y así no depender de la memoria o voluntad de las personas.

Una de las ofertas encontradas es un software comercial que sirve para llevar profesionalmente la administración logística y la contabilidad de la flota, historial de costos, monitor de mantenimiento con alarmas, control con alarmas sobre vencimiento de fechas de seguros y otros, control de eficiencia de combustible, módulo para historial y control de llantas, historial de accidentes de cada vehículo, módulos para inventario de vehículos, inspecciones vehiculares, lista de contactos, cuentas de cobros y recibos, calculador de kilometraje diario, entre otros.

Dadas las características anteriormente descritas y su precio accesible, 50 usd al año, su posible utilización desde 2 vehículos se adquirirá este software de mantenimiento encontrado en la ciudad y utilizado por empresas reconocidas en el sector como *Coopebombas*.

Con esta herramienta bajo una parametrización previa basada en los km recorridos se busca tener alarmas del estado de aspectos como:

Aceite, frenos, llantas, garantía, correa dentada, amortiguadores, suspensión y batería.

Ver imagen 3.



Imagen 3: Programa de Mantenimiento

Este control lo complementaríamos con un check list donde se evaluará otros aspectos como:

- Parabrisa en buen estado.
- Direccionales en buen estado.
- Stop y luces medias en buen estado.
- Farolas altas y bajas en buen estado.
- Vidrios transparentes.
- Freno de emergencia de mano en buen estado.
- Carrocería en buen estado.
- Cinturones de seguridad atrás y adelante.
- Espejos retrovisores externos e internos.
- Taxímetro en lugar visible.
- Equipo de prevención y seguridad.

Ver anexo 2, proceso de la Gestión del Mantenimiento

Como se iniciará con pocos vehículos, se buscará crear una relación estratégica con la competencia para servirnos de respaldo ante un inconveniente con alguno de los vehículos que impida cumplir con el servicio.

4.4. GESTION DE LA CALIDAD

Se tiene la premisa que la calidad de nuestro servicio surgirá desde el proceso y es ahí donde el tema de gestionar la calidad se convierte en un proceso soporte para la consecución de nuestros resultados.

Aunque en la cadena de valor se ve como un proceso aparte no significa que no esté inmerso en cada uno de los procesos, se ubica de esta manera para hacerlo más visible pero se es consciente que es en el día a día que se construye la calidad. Esto no quiere decir que no se trabajará enfocado en los clientes, por lo que se tendrá indicadores de satisfacción del cliente, y es así como se medirá la gestión de procesos.

No es en vano que se está concibiendo desde el inicio de la operación apalancarse en la tecnología para hacer una administración más efectiva de los vehículos, tener la trazabilidad de las actividades de mantenimiento que haya tenido, etc.

Además de lo anterior se está concibiendo procesos que durante todo su PHVA se esté monitoreando la gestión de la calidad y la satisfacción de los clientes, estos elementos servirán de insumos para las reuniones de cierre del día donde se evaluará la gestión del transporte.

Ver anexo 3, proceso Gestión de la Calidad

El flujo de este proceso se iniciará con la solicitud del servicio dado que es un momento de verdad, luego sigue la actividad de realizar el recorrido que es donde se ejecuta el servicio y por último se tienen actividades enfocadas a recibir la información del cliente, analizarlas e implementar planes de acción donde se requiera.

Se tendrán indicadores de calidad enfocadas a clientes satisfechos donde se evaluará aspectos de calidad, costo, oportunidad y recurso humano, para censar a los usuarios se hará una encuesta de satisfacción donde se tendrá los siguientes tipos de preguntas:

Calidad: ¿Recibió el servicio de transporte esperado?

Oportunidad: ¿Fue puntual el servicio de transporte solicitado?

Costo: ¿Considera que el valor del servicio que recibió es proporcional al costo que invirtió?

Recurso Humano: ¿Considera que la persona que le prestó el servicio tiene las competencias necesarias?

Además de lo anterior se tendrá una línea de atención al cliente que estará disponible en horarios de oficina para atender observaciones, reclamaciones, inquietudes de los usuarios y una página.

4.5 GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Aunque para comenzar a operar la empresa no se contaría con una infraestructura robusta, este capítulo se desarrollo con la visión del deber ser y a lo que se aspira que AMADEO se convierta al largo plazo.

Sin embargo para las personas que comenzarían a trabajar desde un principio se desarrollaría la descripción de cargo, inducción, la gestión por competencias y demás elementos indispensables para gestionar el recurso humano.

4.5.1. Estructura Organizacional



Imagen 4: Estructura Organizacional

4.5.2 Organigrama

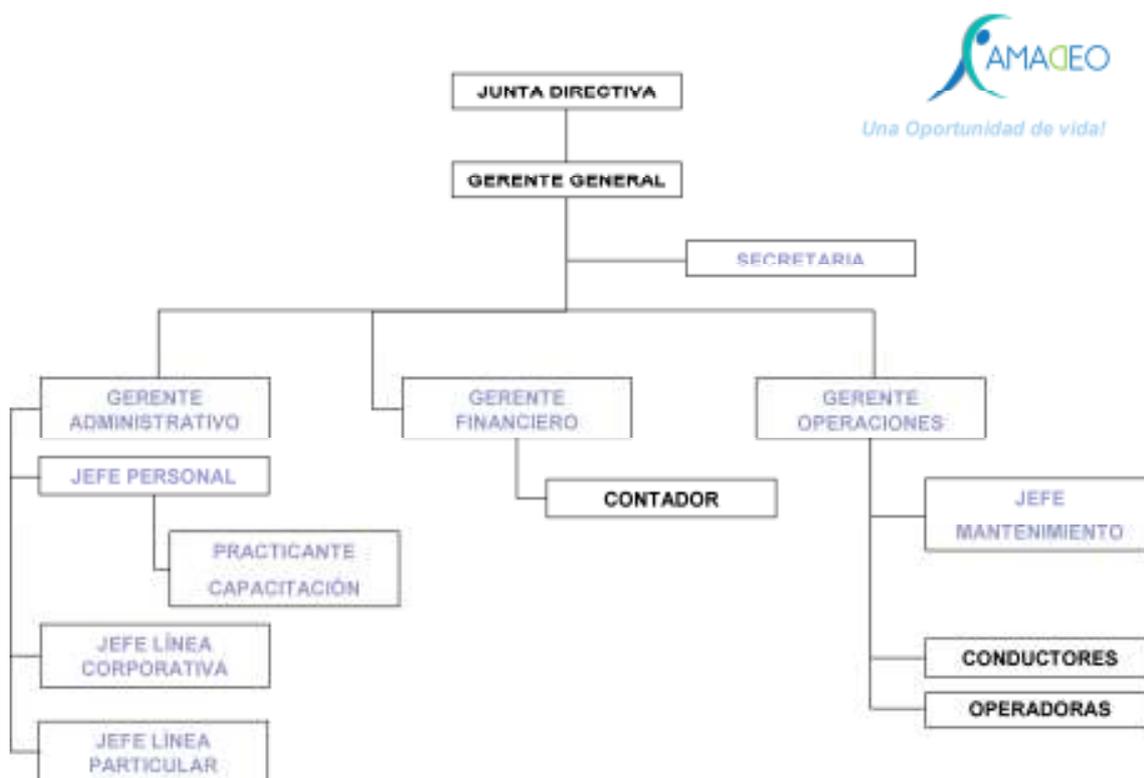


Imagen 5: Organigrama

4.5.3. Descripción de cargos

Gerente Administrativo:

Misión: Proyectar el negocio de acuerdo a la visión y ejecutar estrategias para consecución de nuevos mercados.

Principales responsabilidades:

- Apoyar al gerente general en la planeación estratégica del negocio.
- Consecución de nuevos negocios.
- Garantizar el Sistema de Gestión Integrado.
- Garantizar el buen clima organizacional.

A su cargo tendrá tres personas con las que se apoyará para gestionar las siguientes actividades:

- Referentes al personal (Selección, Desarrollo profesional, Responsable del sistema integrado de gestión, Responsable de la definición y seguimiento de indicadores).
- Referentes a la línea corporativa: Búsqueda de nuevos mercados y servicio posventa.
- Referentes a la línea particular: Búsqueda de nuevos mercados y servicio posventa.

Competencias:

- Pensamiento estratégico.
- Diseño organizacional
- Decisión.
- Orientación a resultados.
- Liderazgo.
- Excelentes relaciones personales y corporativas.

Formación académica: Administración de empresas, Ingeniero de Producción, Ingeniero Industrial.

Experiencia requerida: 3 años de experiencia en planeación estratégica, diseño organizacional y proyectos.

Gerente Financiero:

Misión: Gestionar las finanzas de la empresa.

Principales responsabilidades:

- Evaluar la factibilidad financiera de los nuevos negocios.
- Velar por una cartera sana que garantice la sostenibilidad del negocio.
- Asegurar un flujo de caja sostenible.

A su cargo tendrá el Contador quien apoyará esta función.

Competencias:

- Orientación a resultados.
- Liderazgo.
- Metódico.

- Conocimiento del entorno económico del país.

Formación académica: Administración de empresas, ingeniero, economista y carreras afines con especialización en Finanzas.

Experiencia requerida: 3 años de experiencia en el área financiera.

Gerente de operaciones:

Misión: Controlar las operaciones de la empresa con la calidad, costos y plazos establecidos.

Principales responsabilidades:

- Garantizar la planeación y cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo.
- Garantizar la prestación del servicio de transporte de acuerdo a lo requerido y ofrecido al cliente.
- Garantizar los cumplimientos de las normas ambientales y de salud ocupacional exigidos por el gobierno y desplegadas por la Gerencia Administrativa.
- Garantizar el cumplimiento del indicador de calidad en el servicio.
- A su cargo tendrá un jefe de mantenimiento, que se encargará de la planeación y ejecución del plan de mantenimiento. Además de los conductores y operadoras.

Competencias:

- Liderazgo.
- Metódico.
- Orientación a resultados.
- Decisión.
- Ágil para la toma de decisiones.

Formación académica: Ingeniero Mecánico, ingeniero de producción e ingeniero biomédico.

Con conocimiento en el gremio de transporte.

Experiencia requerida: 2 años de experiencia en manejo de personal.

4.6. ADMINISTRACIÓN POR COMPETENCIAS

Basados en el hecho que el talento humano es el factor diferenciador en el mercado, es importante que la compañía se enfoque tanto en el desarrollo de las competencias técnicas como humanas de los empleados.

Se ha definido las competencias que se considerarán fundamentales para el desarrollo de la gente, de forma tal que estarán alineados con los objetivos de la empresa, se logrará de esta forma el cumplimiento de los mismos y también las metas personales de cada empleado.

Los tipos de competencias que se establecerán son:

- **Organizacionales:** orientación a resultados, toma de decisiones.
- **Funcionales:** influencia, pensamiento estratégico, mejoramiento continuo, análisis y solución de problemas, planeación y organización.
- **Personales:** el talento único para realizar de forma efectiva un trabajo.

4.6.1 Desempeño y selección por competencias

En AMADEO se definirá desde el plan estratégico de la compañía las competencias requeridas de nuestro personal para apalancar el cumplimiento de éste. Como se está convencido que el factor diferenciador de una empresa es el capital humano y se es consciente que cada persona tiene unos talentos ya desarrollados, se trabajará continuamente en definir y controlar que competencias requerirá cada cargo y cuál sería la persona idónea para desempeñarlo.

Teniendo esto definido, se realizará una entrevista de objetivos entre el colaborador y su jefe inmediato, donde se dejarán claros los retos para el año, además de los niveles de competencias del colaborador para cumplirlos y si es necesario un plan concreto para incrementar el nivel de alguna competencia.

Al finalizar el año se realizará una entrevista de balance donde se verificará la evolución positiva del nivel de competencias de una persona, además del cumplimiento de los retos definidos desde el principio del año.

De acuerdo al grado de cumplimiento de los objetivos e incrementos de competencias se calificará al colaborador en un nivel de 1 a 4. El resultado de las calificaciones de los últimos 3 años será un parámetro relevante para movilidad del personal.

4.6.2 Esquema plan de Formación

Módulo de bienvenida:

- Presentación de la empresa (Misión, Visión, Valores, estructura de la organización)

- Acompañamiento a una operador
- Acompañamiento a un recorrido

Información general:

- Inducción a la gerencia
- Direccionamiento estratégico del área
- Seguimiento a los indicadores del área
- Sistemas integrados de gestión

Ubicación en el puesto de trabajo:

- Funciones específicas del cargo

Formato inducción

PROGRAMACIÓN INDUCCION GENERAL		RESMXX-XXX			
FECHA DE ELABORACIÓN:					
MOTIVO DEL ENTRENAMIENTO:					
CAMBIO DE CARGO _____ INGRESO DE PERSONAL _____ CAMBIO TECNOLÓGICO _____ EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO _____ OTRO _____ CUÁL _____					
PROCESO:			NOMBRE DE LA		CARGO U OFICIO :
Gestión Humana			PERSONA ENTRENADA:		
FECHA	DURACIÓN	CAMPO DE ENTRENAMIENTO	OBJETIVO	FACILITADOR DEL APRENDIZAJE	FIRMA DEL FACILITADOR DEL APRENDIZAJE
		Entrega de Equipo y sitio de Trabajo			
		Presentación General de Compañía (Historia, Filosofía, Valores)			
		Presentación Estructura Compañía			
ALMUERZO					
		Presentación Área de Operaciones			
		Presentación de Beneficios de la compañía			
		Presentación Modelo de Negocio (Líneas comerciales)			
FIRMA Y CEDULA:				FECHA:	
FIRMA JEFE DIRECTO: _____					
<small>Certifico que he recibido satisfactoriamente la totalidad de los temas programados en mi plan de entrenamiento.</small>					
NOMBRE:					

Imagen 6: Formato de inducción

4.7. PROGRAMAS BIENESTAR

En AMADEO se está 100% convencidos que al contar con empleados motivados y con una alta calidad de vida, se tendrán personas comprometidas y motivadas en su trabajo,

por lo cual se diseñarán un programa de bienestar que le brinde al equipo de trabajo oportunidades para su desarrollo y mejoramiento de sus condiciones y las de sus familias.

1. Bonificación Navideña. 8 días de salario básico. Antigüedad requerida: Más de un año de servicio continuo a Diciembre 31, o proporcional para quien tenga entre 4 meses y un año a la misma fecha. No hay lugar al pago, si el colaborador se retira de la compañía por justa causa.
2. Auxilio por nacimiento. 15% de 1 S.M.L.M.V. por cada nacimiento.
3. Auxilio por muerte de parientes. 1 S.M.L.M.V. El empleado debe acreditar parentesco con el fallecido (1er grado de consanguinidad). Desembolso inmediato.
4. Auxilio Educativo Escolar. 40% de 1 S.M.L.M.V. en el mes de Enero. Antigüedad requerida: Más de un año de servicio continuo. Beneficiarios: Colaborador e hijos. Para la Educación Básica Primaria y Secundaria.
5. Beca de Excelencia para estudios superiores. Al empleado con mejor desempeño se le dará una beca por valor de 4 S.M.L.M.V. para que realice estudios de educación superior relacionados con su cargo en la compañía. Antigüedad requerida: 2 años de servicio continuo. Beneficiarios: Colaborador.
6. Descuento en los Servicios de la compañía. Descuento de un 30% en los servicios de la compañía para todo el grupo familiar y/o social cercano al empleado.

4.7.1. Programa de Retiro

Como parte del proceso de Responsabilidad Social Empresarial de AMADEO, se diseñará un programa de retiro para todos los empleados con el fin de que puedan incorporarse de una forma fácil a su nueva forma de vida y que puedan disfrutar de sus años de descanso.

De esta manera a los empleados que están a punto de alcanzar su edad de jubilación, se incluirán dentro de un programa de empresarismo, con el fin de que el conocimiento que han adquirido a través de los años de experiencia en AMADEO, les puedan ser útiles para desarrollar su propia idea de negocio.

Igualmente como un incentivo para que tengan un ingreso y puedan descansar la mayor parte de su tiempo de jubilación, a los empleados que se jubilen de la empresa y que tengan más de 10 años en la misma, se les dará un bono por el valor de la prima de los vehículos para que hagan parte de la empresa, con el fin de que un vehículo propio que ellos tengan lo puedan volver parte de la compañía.

Junto con las Cajas de Compensación se propondrá a los empleados que están a punto de salir a su edad de jubilación programas pre-jubilación que preparen a las personas para que establezcan un proyecto de vida viable luego de haber finalizado su vida laboral.

5. MARCO LEGAL

La Constitución política de Colombia incorpora lo pertinente a derechos y deberes de la Población Discapacitada Colombiana en un ambiente de igualdad de oportunidades frente al resto de la sociedad. En este sentido, vale la pena destacar entre otros más, que el inciso 3 del artículo 13, señala que el Estado debe dar protección especial a este grupo, por su debilidad manifiesta; el artículo 47 obliga a que el Estado adelante una política de previsión, rehabilitación e integración social, para los disminuidos, físicos, sensoriales y síquicos; el artículo 54 aduce que es obligación del Estado, garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud; el inciso 6 del artículo 68 establece: “la educación de personas con limitaciones físicas o mentales, o con capacidades excepcionales, son obligaciones especiales del Estado”.

Con lo anterior se encuentran dentro de la constitución varias leyes respecto a la discapacidad:

- Ley 361 de 1997, la cual establece mecanismos de integración social.
- Ley 715 de 2001, se refiere a que todos los departamentos, municipios y localidades deben por obligación incorporar en sus planes de desarrollo sectoriales e institucionales, los elementos que integren las políticas públicas para la discapacidad, adaptándolos a su realidad particular.
- Decreto 205 de 2003, por el cual se determinan los objetivos, la estructura orgánica y las funciones del Ministerio de la Protección Social y se dictan otras disposiciones, el cual establece en su artículo 28, numeral 10: “Proponer y promover la ejecución de políticas de readaptación profesional y generación de empleo para personas con discapacidad, en coordinación con las demás Direcciones Generales del Ministerio”.
- La ley 1145 de 2007, de carácter compilatorio, en la cual se estructura, organiza y proporciona coherencia al SISTEMA NACIONAL DE DISCAPACIDAD. Esta última ley, tiene como objetivo principal, promocionar e impulsar la formulación e implementación de la política pública en discapacidad, en todos los órdenes a nivel territorial de la Nación.

5.1 PRINCIPIOS DE LA POLITICA PUBLICA DE LA DISCAPACIDAD EN COLOMBIA

Siete son los principios que orientan el desarrollo teórico y operativo de la política:

1. *Enfoque de Derechos*: énfasis en las personas y sus relaciones sociales a partir de la unidad entre el sujeto social y el sujeto de derechos.
2. *Equidad*: igualdad de oportunidades a partir de la inclusión de las personas con discapacidad sin ningún tipo de discriminación.
3. *Solidaridad*: construcción de una cultura basada en el reconocimiento recíproco y la solidaridad social.

4. *Descentralización*: reconocimiento de la diversidad y heterogeneidad de las regiones y territorios locales y de sus estructuras operativas para ampliar la democracia participativa y fortalecer la autonomía local.
5. *Integralidad* y concertación: para el desarrollo de intervenciones integrales eficientes y coordinadas desde los diferentes componentes de la política.
6. *Corresponsabilidad*: generación de una cultura de responsabilidad social que configure una ciudadanía activa, capaz de desarrollar nuevos tipos de solidaridad.
7. *Participación*: Cultura de reconocimiento del otro, de la diferencia como sujeto actuante y aportante en los procesos de construcción social.

5.2 LEGISLACION – HISTORIA

Dentro del año 2003 se da aprobación al Plan Nacional de Desarrollo “*HACIA UN ESTADO COMUNITARIO*”

- Promoción de entornos protectores y prevención de la discapacidad.
- Equiparación de oportunidades.
- Habilitación/rehabilitación

Antes del año 2003 ya se venía trabajando tanto a nivel mundial como en Colombia sobre la forma de socializar a las personas en situación de discapacidad para esto se han creado y modificado leyes que buscan conseguir este objetivo.

- Ley 361 de 1997 estableció mecanismos de integración social de las personas con limitación y se dictaron disposiciones relacionadas con el acceso al servicio de transporte y su infraestructura.
- Artículo 13 del decreto 1660 de junio del 2003, dispuso que el Ministerio de Transporte, creará los parámetros mínimos que debería poseer un vehículo de transporte colectivo terrestre automotor de pasajeros, para ser considerado como accesible para las personas con movilidad reducida.
- La resolución 3636 del 14 de Noviembre de 2005, por la cual se establecen los parámetros mínimos, que debe poseer un vehículo de transporte colectivo terrestre para ser considerado como accesible.

5.2.1. Sectores del gobierno participantes.

Consejería Presidencial de Programas Especiales (CPPE): es una dependencia de la Presidencia de la República de Colombia, creada mediante Decreto 519 del 5 de marzo de 2003 que desarrolla, entre otros, el Programa de Apoyo a la Discapacidad.

Vicepresidencia de la República: en desarrollo de su misión de proteger los derechos humanos en Colombia, y particularmente de las poblaciones vulnerables, promueve que la discapacidad sea entendida como una cuestión de derechos humanos.

Ministerio de la Protección Social: de acuerdo con lo establecido en el Decreto 205 de 2003, le corresponde a la Dirección de Promoción Social la coordinación del Plan Nacional de Discapacidad y la definición de políticas nacionales para esta y otras poblaciones vulnerables.

Ministerio de Comunicaciones: en el marco del Plan Nacional de Discapacidad 2004-2007 el Ministerio de Comunicaciones ha determinado desarrollar, adaptar e implementar en las diferentes regiones del país, puntos con tecnologías apropiadas para facilitar el acceso a la información y la comunicación por parte de la población con discapacidad.

Ministerio de Cultura: de conformidad con lo previsto en el artículo 1o de la Ley 397 de 1997, Ley General de Cultura, establece, entre otros, que el Estado al formular su política cultural concederá especial tratamiento a personas limitadas física, sensorial y síquicamente; por tal motivo, este Ministerio busca incluir a la población en condición de discapacidad, fomentando la accesibilidad a los bienes y servicios culturales.

Ministerio de Educación Nacional: uno de los objetivos del Ministerio es garantizar la educación de todos los niños y jóvenes colombianos en los niveles de básica, media y superior, desarrollando las políticas de cobertura y calidad, incluyendo a las poblaciones en condiciones de vulnerabilidad, con criterios de acceso equitativo, permanencia y equiparación de oportunidades, así como de educación pertinente. También busca promover la educación de los jóvenes en el nivel de educación superior.

Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA-: el objetivo del SENA es diseñar e implementar programas de capacitación y actualización para la población desempleada, población en situación de vulnerabilidad (población con Discapacidad), acordes con las necesidades del mercado laboral para que las personas mejoren sus niveles de empleabilidad.

Ministerio de Transporte: en el desarrollo de su misión de fijar las políticas en materia de transporte, tránsito e infraestructura del conjunto de todos los modos de transporte, requeridos por el país, ha asumido responsabilidades en la atención de la población con discapacidad, a través de la prevención: Plan Nacional de Seguridad Vial, programas para prevenir la accidentalidad y por ende la discapacidad y el desarrollo formativo para la accesibilidad al transporte y al medio físico.

5.3 TIPO DE SOCIEDAD LEGAL

Se encontró que la sociedad que más se acomoda a la empresa AMADEO sería una sociedad por acciones simplificadas (S.A.S) ya que se evidenciaron en ella varias bondades que no presentan las otras, como lo son:

- Solo necesita un documento privado para su constitución.
- No requieren junta directiva.
- El número de accionistas es mínimo 1 y no tiene límite máximo.
- No requiere revisor fiscal.

Se optó entonces que para conformar una sociedad legal, la más idónea es la S.A.S.

5.3.1 Sociedad por Acciones simplificadas S.A.S

La constitución, transformación y disolución se hace con documento privado a menos que ingrese un bien sujeto a registro, caso en el cual la constitución se debe hacer mediante escritura pública ante Notario. El número mínimo de accionistas es de 1 y no tiene límite máximo.

El capital se divide en acciones las cuales son libremente negociadas, pero pueden por estatus restringirse hasta por 10 años su negociación (ideal para sociedades familiares).

Los accionistas responden hasta el monto de sus aportes por las obligaciones sociales y no es necesario tener revisor fiscal, pero si al 31 de diciembre del año anterior se tienen activos brutos iguales o superiores a 5.000 s.m.m.l.v y/o excedan sus ingresos brutos a 3.000 s.m.m.l.v será obligatorio tenerlo.

5.4 CONSIDERACIONES DE LA MOVILIDAD EN LA CIUDAD

Teniendo en cuenta que es un servicio de transporte para personas con movilidad limitada y conociendo que dentro del Área Metropolitana del Valle de Aburrá aplica la restricción del pico y placa, es importante resaltar que para los vehículos que movilizan personas que transportan discapacitados están exentos de esta medida.

EXCEPCIONES AL PICO Y PLACA

El artículo tercero del Decreto 033 del 2009 precisa quiénes pueden circular durante los días de restricción.

Los vehículos que transporten a discapacitados, únicamente cuando se utilicen como medio de transporte de estas personas, siempre y cuando las mismas estén ocupando el vehículo. Para estos efectos bastará con la presentación del certificado médico correspondiente.

6. PLAN FINANCIERO

6.1 DATOS

Para análisis financiero se realizaron varios escenarios que permitieron determinar los modelos iniciales del negocio, planteando un modelo pesimista, uno optimista y un uno ideal, que aseguren una solvencia financiera.

Durante los escenarios planteados y analizados se llegó a las siguientes conclusiones:

- No se deben considerar las depreciaciones inicialmente a nivel real, pues al tomar un crédito financiero con cuotas mensuales y adicionar un valor de ahorro por depreciación, en el período del quinto año se podría comprar un nuevo vehículo sin recurrir a un nuevo crédito, pero esto hace que no se pueden sacar utilidades en los primeros 5 años.
- Se encuentra que el punto de equilibrio calculado no tiene en cuenta el flujo de efectivo y a su vez el porcentaje de ventas a crédito y de contado, por lo cual, se planteó un escenario a partir del punto de equilibrio y luego se recalculó los servicios necesarios para que el negocio fuese rentable, considerando siempre el tamaño del mercado.

Estos escenarios se plantearon con las siguientes consideraciones iniciales:

6.1.1. Inflación esperada promedio: 4,6 %

Colombia, Índice de Precios al Consumidor (IPC)
(variaciones porcentuales)
1993 - 2010
AÑO BASE, MES 12
Base: diciembre de 2005 = 100,00

Mes	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Enero	1,84	2,51	1,65	1,79	2,21	1,23	1,05	0,80	1,17	0,89	0,82	0,54	0,77	1,05	0,59	0,65
Febrero	3,62	4,01	3,11	3,28	3,79	2,36	1,89	1,39	1,11	1,24	1,04	0,99	1,17	1,01	0,84	0,89
Marzo	2,61	2,10	1,55	2,50	0,84	1,71	1,44	0,71	1,05	0,98	0,77	0,70	1,21	0,61	0,50	0,25
Abril	2,23	1,97	1,62	2,90	0,79	1,99	1,15	0,92	1,15	0,44	0,44	0,45	0,90	0,71	0,32	0,46
Mayo	1,65	1,55	1,62	1,56	0,48	0,52	0,42	0,80	0,49	0,38	0,41	0,33	0,30	0,63	0,01	0,10
Junio	1,26	1,14	1,30	1,29	0,28	-0,03	0,04	0,45	-0,06	0,68	0,49	0,39	0,42	0,86	-0,06	0,11
Julio	0,77	1,01	0,83	0,47	0,31	-0,04	0,11	0,02	-0,14	-0,03	0,05	0,41	0,17	0,48	-0,04	-0,04
Agosto	0,63	1,10	1,14	0,83	0,58	0,32	0,28	0,39	0,21	0,03	0,09	0,38	-0,13	0,19	0,04	0,11
Septiembre	0,84	1,19	1,25	0,29	0,33	0,43	0,37	0,36	0,22	0,30	0,43	0,29	0,08	-0,19	-0,11	-0,14
Octubre	0,86	1,15	0,96	0,36	0,35	0,15	0,19	0,56	0,86	-0,01	0,23	-0,54	0,01	0,35	-0,13	-0,09
Noviembre	0,79	0,80	0,81	0,17	0,48	0,33	0,12	0,79	0,35	0,28	0,11	0,24	0,47	0,28	-0,07	0,19
Diciembre	0,02	0,72	0,61	0,81	0,53	0,48	0,34	0,27	0,61	0,30	0,07	0,23	0,49	0,44	0,06	0,85
En año corrido	19,49	21,63	17,58	16,70	0,23	0,75	7,95	0,89	0,49	0,59	4,85	4,49	5,69	7,67	2,00	3,17

Entre octubre de 2005 y septiembre de 2007 se realizó la Encuesta de Ingresos y Gastos en el marco de la Gran Encuesta Integrada de Hogares, teniendo una cobertura de 41111 hogares para los 24 principales municipios del país. Se realizó un estudio de precios en los rubros de consumo y la asistencia del gasto de la población colombiana. Con los resultados de este estudio, bajo el liderazgo de un grupo multidisciplinario de especialistas y la asistencia de la Unidad Estadística del Censal, se desarrolló una nueva metodología para calcular el IPC, que se aplicó a partir de enero de 2008. Se creó una nueva base con una estructura de dos niveles, uno IIC y uno FIC, que permite consultar el índice de bienes y servicios, por cambios en el consumo total en el período mensualmente. Además de la adaptación de la base al nuevo IPC-02 amplió su cobertura geográfica a 24 ciudades.

Fuente: DANE

Imagen 7: Índice de precios al consumidor 1993 - 2010

Esta tasa de 4,6% es el promedio de inflación desde el año 2006 – 2010. Se asumió que esta tasa de inflación promedio se mantiene para los siguientes 5 años, aunque la tendencia de los últimos años es una inflación por debajo del 4%.

6.1.2. Porcentaje de las ventas destinado a la renovación de vehículos

Este porcentaje es variable dependiendo del número de vehículos y es calculado a través de la siguiente fórmula:

$$\% = \frac{\% \text{ de recuperación} * \text{valor del vehículo}}{\# \text{ de cuotas financiación} * \text{ventas mensuales}}$$

El porcentaje de recuperación del vehículo a los 5 años de uso es del 50% de su valor inicial.

Para efectos de cálculo, dentro de los escenarios financieros no se consideró una depreciación, teniendo en cuenta que el 50% necesario al momento de la reposición se puede generar a través de un nuevo crédito.

6.1.3. Gastos pre operativos

Los gastos iniciales son:

- **Vehículos:** Valor de 40.000 millones de pesos. Vehículo marca RENAULT Kangoo
- **Modificación:** Valor 20.000 millones de pesos. Esta modificación es realizada por los concesionarios RENAULT.
- **Licencia de movilidad y trámites para cada vehículo:** Se asume un valor de 20 millones de pesos para efectos de posibles licencias, teniendo en cuenta que la reglamentación para este tipo de servicios no está completamente reglamentada.
- **Creación de la sociedad:** Un valor aproximado de 1 millón de pesos. Dado que no requiere escritura pública, solo se tendría que tener en cuenta la autenticación de las firmas y la inscripción en la cámara de comercio.
- **Equipos de comunicación:** Variable según el número de vehículos. Valor unitario 130.000 pesos.
- **Capital de trabajo:** Variable según el porcentaje de ventas a crédito.
- **Compra de sistema de administración de vehículos:** Compra del software descrito en el capítulo 4.

6.1.4. Ventas a crédito y de contado

Como se describe en el capítulo 3 AMADEO cuenta con 3 tipos de servicios, con lo cual, el servicio particular y el servicio prepago 20 equivalen a ventas de contado y el servicio pospago 60 equivale a las ventas a crédito con plazo de 30 días.

Con lo anterior, el porcentaje de las ventas a crédito es variable y dependerá del número de servicios que se vendan del portafolio.

6.1.5. Gastos y costos de operación

Los gastos y costos se dividen en 3 categorías:

- **Gastos de la operación inherentes a cada vehículo: (Gastos Variables)**

GASTOS OPERATIVOS
Combustible
Aceite
Llantas
Seguro SOAT
Seguro Robo/Choque
Frenos y mantenimiento
Imprevistos

Imagen 8: Gastos operativos

- **Gastos de la operación generales: (Gastos Fijos)**

Mensualidad de equipos de comunicación

Parqueadero vehículos

- **Gastos de administración y ventas: (Gastos Fijos)**

Auxilio de transporte para administrador/promotor de ventas

Mensualidad de equipo de comunicación para administrador/promotor de ventas

Publicidad: 2% del valor de las ventas.

- **Gastos de personal: (Gastos fijos)**

Asesores de servicio: corresponde al salario de los conductores, que varía de acuerdo a la cantidad de vehículos. Se considera un salario mínimo y todas sus prestaciones legales.

Administrador/Promotor de ventas: se considera un salario básico de 700 mil pesos y un 5% sobre el valor de las ventas. La base de las prestaciones sociales será el salario básico.

- **Gastos financieros: (Gastos fijos)**

Corresponde a los gastos financieros del crédito del vehículo y su modificación, según el tipo de financiación descrita posteriormente.

6.1.6. Compras a crédito y contado

El porcentaje de compras a crédito es del 62,68% según la tabla 6

GASTOS OPERATIVOS	% Participación	Modo de Compra	% Crédito
Combustible	60,84%	Crédito a 15 días	30,42%
Aceite	6,87%	Crédito a 30 días	6,87%
Llantas	4,12%	Crédito a 30 días	4,12%
Seguro SOAT	1,69%	Cuotas mensuales	1,69%
Seguro Robo/Choque	19,57%	Cuotas Mensuales	19,57%
Frenos y mantenimiento	5,02%	Contado	0,00%
Imprevistos	1,88%	Contado	0,00%
TOTAL			62,68%

Tabla 7: Distribución de gastos operativos

6.1.7. Tipo de financiación

Se consideraron tres tipos de financiación: Renting, Leasing vehicular y crédito vehicular. El Renting considera un valor de mensual por usufructo del vehículo, lo cual para el tipo de negocio no es conveniente considerando que es un valor mensual muy alto. El Leasing considera una cuota mensual dependiendo de un porcentaje de recuperación al final del período, pero al igual que la anterior opción es un valor muy alto mensual que puede afectar el flujo de caja del negocio; y el crédito vehículo, se considera una cuota mensual con aporte al capital y los intereses, que permite tener una cuota mensual más baja para no impactar mucho los gastos fijos del negocio.

El tipo de financiación a utilizar será un crédito bancario sobre el o los vehículo(s) por el 60% de su valor incluyendo el valor de la modificación para discapacitados. El 40% restante corresponderá a aporte de los socios.

El interés bancario es del 1,2%* mensual efectivo, equivalente a un 14,4% Nominal anual, a un plazo de 60 meses con cuota fija.

6.1.8. Tesorería

Los créditos de tesorería serán del 2%* mensual efectivo, equivalente a un 24% Nominal anual.

Las tasas de rendimiento de las inversiones se asumen del 1% mensual efectivo, equivalente a un 12% Nominal anual.

*Dato a mayo 2011 de tasas bancarias Bancolombia, Davivienda.

6.1.9. Impuestos

Por concepto de impuestos se considera un impuesto a la renta del 35% y no se considera IVA al servicio por estar exento de dicho impuesto.

6.2. MODELOS FINANCIEROS

A continuación se mostrarán los modelos financieros que permitirán considerar todas las variables económicas del negocio.

Como consideraciones generales de los modelos se presenta:

CONSIDERACIÓN	VALOR	UNIDAD
Valor x Km	\$ 1.600,00	Km
Distancia Promedio x servicio	7,2	Km
Servicio Plan 20	20	Carreras
Servicios Plan 60	60	Carreras
Eficiencia Combustible	40	Km/gal
Costo Cambio de Aceite	\$ 120.000	Cada 5000 Km
Costo SOAT	\$ 270.000	Anual
Costo Poliza de Seguro	\$ 3.120.000	Anual
Mantenimiento	\$ 800.000	Anual
Imprevistos	\$ 300.000	Mensual
Costo Combustible	\$ 8.500	Galón
Costo Llantas	\$ 720.000	Cada 50000 km

Tabla 8: Modelos Financieros

Adicionalmente consideramos que la fuerza de venta expresada en el promotor de venta tendrá por objetivo aumentar las ventas en un 10% a partir del quinto mes de funcionamiento de la empresa, un 12% a partir del octavo mes y un 15% para los dos últimos meses del año.

6.2.1. Modelo inicial pesimista

Consideraciones:

- Un solo vehículo
- Jornada de 8 horas diarias
- Un asesor de servicio
- Un administrador/promotor de ventas
- Dos equipos de comunicación
- No se cuenta con una oficina.

Para calcular el número de servicios por día se parte del siguiente punto de equilibrio:

PUNTO DE EQUILIBRIO

Concepto	Valor
Costos Fijos	2.705.420
Costos Variables x Unidad	491
Precio por Km Promedio	1.523
Punto de Equilibrio Km	2.622
Servicios presupuestados Mes	364
Servicios presupuestados Diarios	12

Tabla 9: Punto de equilibrio

Con este punto de equilibrio se define la política de que los servicios están distribuidos en un 67,7% en los servicios particulares (1512 Km mensuales), un 13% en los servicios prepago (288 Km mensuales) y un 19% en el servicio pospago (432 Km recorridos) de acuerdo con los kilómetros recorridos. Lo anterior equivale a 7 servicios particulares, dos planes prepago 20 y un plan pospago 60 mensual. Las cifras anteriores incrementan durante el año de acuerdo con el objetivo planteado para el promotor de ventas enunciado anteriormente.

RESUMEN EJECUTIVO DEL NEGOCIO - Anual

AÑOS ==>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total activos	78.438.992	75.805.330	72.629.650	68.943.893	64.870.619
Total pasivos	59.363.881	73.731.812	86.984.132	99.410.767	111.849.886
Total patrimonio	19.075.111	2.073.518	(14.354.482)	(30.466.875)	(46.979.267)
Ventas	44.053.632	46.080.099	48.199.784	50.416.974	52.736.154
Utilidad operacional	(8.973.128)	(9.322.642)	(9.688.234)	(10.070.643)	(10.470.642)
Utilidad neta	(16.369.106)	(17.001.593)	(16.428.001)	(16.112.392)	(16.512.392)
Flujo de tesorería periodo	(79.501.911)	(31.442.149)	(51.259.274)	(70.195.638)	(88.997.724)

Tabla 10: Resumen ejecutivo Modelo Pesimista

El resumen financiero muestra claramente una utilidad negativa lo que hace inviable este escenario. Para identificar la causa de dicho resultado el estado de resultados indica:

ESTADO DE RESULTADOS - Anual

AÑOS ==>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	44.053.632	46.080.099	48.199.784	50.416.974	52.736.154
Costo de ventas	24.860.679	26.004.270	27.200.467	28.451.688	29.760.466
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	19.192.953	20.075.829	20.999.317	21.965.285	22.975.689
Gastos laborales admon y ventas	15.965.871	16.700.301	17.468.515	18.272.067	19.112.582
Gastos de administración	0	0	0	0	0
Gastos de venta	3.413.958	3.571.001	3.735.267	3.907.089	4.086.815
Amortización diferidos	1.375.000	1.375.000	1.375.000	1.375.000	1.375.000
Depreciación admon y ventas	0	0	0	0	0
Impuesto de Industria y Comercio (ICA)	0	0	0	0	0
TOTAL COSTOS DE ADMON Y VENTAS	20.754.830	21.646.302	22.578.782	23.554.156	24.574.397
UTILIDAD OPERACIONAL	(1.561.877)	(1.570.473)	(1.579.465)	(1.588.870)	(1.598.708)
OTROS INGRESOS Y EGRESOS					
Gasto financiero	6.041.750	6.041.750	6.041.750	6.041.750	6.041.750
Gasto crédito de tesorería	1.354.228	1.637.200	698.017	0	0
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	(7.395.978)	(7.678.950)	(6.739.767)	(6.041.750)	(6.041.750)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(8.957.854)	(9.249.423)	(8.319.232)	(7.630.620)	(7.640.458)
Impuestos	0	0	0	0	0
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	(8.957.854)	(9.249.423)	(8.319.232)	(7.630.620)	(7.640.458)

Tabla 11: Estado de resultados modelo Pesimista

Los costos de administración y ventas son muy altos, representando un 47% del valor de las ventas. Ahora bien, analizando cada uno de los rubros de costos, se observa que el 36% corresponde a Gastos laborales, con lo cual, se presentan las siguientes alternativas para solventar dicha situación:

- Reducir el personal: Esta posibilidad no es viable considerando que contamos con el personal mínimo necesario para operar.
- Aumentar las ventas con el mismo personal: Esta posibilidad es viable considerando la compra de un nuevo vehículo para amortizar los costos de personal o aumentando las ventas por vehículo

Realizando un análisis a la inversa, se requiere aumentar el número de servicios por día para optimizar los vehículos y nuestro personal, consiguiendo que el negocio no genere pérdidas.

Ahora bien, teniendo en cuenta que aumentar los servicios supera la capacidad horaria se considera aumentar la jornada laboral a 12 horas y aumentar en 1,5 los asesores de servicio (conductores) para conseguir así aumentar a 18 servicios día manteniendo la misma proporción de servicios dada por el punto de equilibrio.

En este caso tenemos el siguiente análisis financiero:

RESUMEN EJECUTIVO DEL NEGOCIO - Anual

AÑOS ==>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total activos	84.406.948	86.476.300	89.221.827	91.865.800	94.446.143
Total pasivos	47.059.856	46.921.921	47.215.401	46.990.568	46.348.354
Total patrimonio	37.347.091	39.554.379	42.006.426	44.875.232	48.097.789
Ventas	66.448.512	69.505.144	72.702.380	76.046.690	79.544.837
Utilidad operacional	8.954.846	9.430.019	9.927.050	10.446.944	10.990.754
Utilidad neta	1.898.185	2.207.288	2.452.047	2.868.805	3.222.557
Flujo de tesorería periodo	890.601	(5.634.329)	(11.460.914)	(17.445.764)	(23.000.303)

Tabla 12: Resumen Ejecutivo final modelo pesimista

Vemos que en este caso el negocio es rentable, pero no se presenta como una alternativa atractiva según los siguientes indicadores financieros:

AÑOS ==>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
LIQUIDEZ					
Activo corriente	1.659.681,1	2.104.033,7	3.224.560,8	4.243.533,6	5.198.876,2
Pasivo corriente	4.913.165,0	11.301.897,9	18.122.046,2	24.423.882,2	30.308.336,1
Capital de trabajo	(3.253.484)	(9.197.864)	(14.897.485)	(20.180.349)	(25.109.460)
Índice de liquidez	0,34	0,19	0,18	0,17	0,17
ENDEUDAMIENTO					
Total pasivo	47.059.856,4	46.921.920,9	47.215.400,8	46.990.568,4	46.348.353,9
Total activo	84.406.947,6	86.476.300,1	89.221.827,2	91.865.800,0	94.446.142,7
Nivel de endeudamiento	55,8%	54,3%	52,9%	51,2%	49,1%
Endeudamiento a corto plazo	10,4%	24,1%	38,4%	52,0%	65,4%
ACTIVIDAD					
AÑOS ==>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	66.448.512,0	69.505.143,6	72.702.380,2	76.046.689,6	79.544.837,4
Rotación de activos	0,79	0,80	0,81	0,83	0,84
RENTABILIDAD					
Utilidad bruta	31.879.553,3	33.346.012,8	34.879.929,4	36.484.406,1	38.162.688,8
Utilidad operacional	8.954.846,3	9.430.019,2	9.927.050,1	10.446.944,4	10.990.753,8
Utilidad neta	1.898.184,6	2.207.288,0	2.452.047,2	2.868.805,2	3.222.557,2
Margen bruto	47,98%	47,98%	47,98%	47,98%	47,98%
Margen operacional	13,48%	13,57%	13,65%	13,74%	13,82%
Margen neto	2,86%	3,18%	3,37%	3,77%	4,05%
Rentabilidad del activo	2,25%	2,55%	2,75%	3,12%	3,41%

Tabla 13: Indicadores financieros Modelo pesimista

La rentabilidad alcanza un 2,25% sobre los activos y la liquidez es negativa lo que generaría dificultades.

Este modelo muestra un panorama difícil pero realista, con lo cual, el objetivo como empresa sería superar este nivel de ventas por medio del desarrollo del mercado como se expresa en las estrategias de mercadeo del capítulo 3.

6.2.2. Modelo inicial optimista

Consideraciones:

- Dos vehículos
- Jornada de 12 horas diarias
- Tres asesores de servicio

- Un administrador/promotor de ventas
- Tres equipos de comunicación
- Se contará con un parqueadero
- El número de servicios se duplica

RESUMEN EJECUTIVO DEL NEGOCIO - Anual

AÑOS ==>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total activos	186.089.050	193.265.439	201.773.670	211.675.010	223.033.541
Total pasivos	100.243.850	88.161.575	76.123.229	64.130.833	52.186.500
Total patrimonio	85.845.201	105.103.864	125.650.441	147.544.177	170.847.041
Ventas	132.897.024	139.010.287	145.404.760	152.093.379	159.089.675
Utilidad operacional	38.886.093	40.738.103	42.675.305	44.701.620	46.821.144
Utilidad neta	18.027.387	19.258.663	20.546.578	21.893.736	23.302.864
Flujo de tesorería periodo	20.881.357	5.480.633	6.809.222	8.198.925	9.652.555

Tabla 14: Resumen ejecutivo modelo Optimista

El resumen ejecutivo (ver tabla 14) nos muestra que el negocio genera utilidad atractiva, por lo cual, procedemos con el análisis de los indicadores financieros.

AÑOS ==>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
LIQUIDEZ					
Activo corriente	22.419.517,2	27.970.905,8	34.854.137,6	43.130.477,2	52.864.007,7
Pasivo corriente	16.054.375,7	17.009.347,1	18.008.247,1	19.053.096,6	20.146.009,2
Capital de trabajo	6.365.141	10.961.559	16.845.890	24.077.381	32.717.999
Indice de liquidez	1,40	1,64	1,94	2,26	2,62
ENDEUDAMIENTO					
Total pasivo	100.243.849,5	88.161.575,0	76.123.229,3	64.130.832,9	52.186.499,6
Total activo	186.089.050,0	193.265.438,7	201.773.670,4	211.675.010,1	223.033.540,6
Nivel de endeudamiento	53,9%	45,6%	37,7%	30,3%	23,4%
Endeudamiento a corto plazo	16,0%	19,3%	23,7%	29,7%	38,6%
ACTIVIDAD					
AÑOS ==>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	132.897.024,0	139.010.287,1	145.404.760,3	152.093.379,3	159.089.674,7
Rotación de activos	0,71	0,72	0,72	0,72	0,71
RENTABILIDAD					
Utilidad bruta	68.249.106,7	71.388.565,6	74.672.439,6	78.107.371,8	81.700.310,9
Utilidad operacional	38.886.092,5	40.738.102,8	42.675.305,5	44.701.619,5	46.821.144,0
Utilidad neta	18.027.387,4	19.258.663,1	20.546.577,5	21.893.736,0	23.302.863,8
Margen bruto	51,35%	51,35%	51,35%	51,35%	51,35%
Margen operacional	29,26%	29,31%	29,35%	29,39%	29,43%
Margen neto	13,56%	13,85%	14,13%	14,39%	14,65%
Rentabilidad del activo	9,69%	9,96%	10,18%	10,34%	10,45%

Tabla 15: Indicadores financieros modelo optimista

Los indicadores financieros nos muestran un modelo mucho más atractivo y que genera una rentabilidad de 9,69% superando la rentabilidad bancaria. Adicional muestra un nivel de liquidez bueno que podría permitir hacer reinversiones y generar utilidades adicionales. Ahora bien, se puede observar que es un escenario que es bueno pero no suficiente para alcanzar nuestra TIO esperada del 12% anual y se identifican los siguientes puntos a trabajar:

- Mano de Obra: Los empleados por vehículos son los mínimos, entonces la única forma de reducir el peso de este rubro es optimizándolo. Es decir, aumentando las ventas o el número de servicios para amortizar el costo salarial del administrador/promotor de ventas.
- Aumento de ventas: Introducir un nuevo vehículo en el mes de mayo, considerando que a partir de este mes se espera que la fuerza de ventas haya surtido efecto y se tiene un mercado desarrollado.

Realizando un análisis a la inversa, se requieren 19 servicios por día por vehículo para que el negocio alcance una rentabilidad cercana al 12% anual objetivo. Esta consideración es retadora aunque contamos con las condiciones operativas para cumplirlas, teniendo en cuenta que 19 servicios significan 9,5 horas por vehículo con un promedio de 1 servicio por cada 30 minutos sin tiempos muertos. Pero esto nos permite identificar que se deben incrementar las ventas para amortizar los costos de operación y administrativos.

6.2.3. Modelo ideal

Consideraciones:

- Dos vehículos y un tercer vehículo en el mes de mayo
- Jornada de 12 horas diarias
- Tres asesores de servicio y un cuarto asesor a partir del mes de mayo
- Un administrador/promotor de ventas
- Tres equipos de comunicación y un cuarto a partir de mayo
- Se cuenta con parqueadero
- El número de servicios se duplica por vehículo adicional
- No se destina una parte de las utilidades para el tiempo de reposición vehicular.

Para este escenario se consideró la compra de un nuevo vehículo a partir del mes de mayo, donde se tiene por objetivo incrementar las ventas.

RESUMEN EJECUTIVO DEL NEGOCIO - Anual

AÑOS ==>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total activos	285.546.331	303.836.335	324.273.305	346.955.999	371.987.722
Total pasivos	153.492.602	137.834.759	122.242.550	106.718.993	91.267.246
Total patrimonio	132.053.729	166.001.576	202.030.755	240.237.006	280.720.476
Ventas	178.407.014	186.613.737	195.197.969	204.177.076	213.569.221
Utilidad operacional	63.681.168	66.673.752	69.803.994	73.078.228	76.503.076
Utilidad neta	31.958.046	33.947.847	36.029.179	38.206.252	40.483.470
Flujo de tesorería periodo	38.880.428	16.559.127	18.701.221	20.941.852	23.285.551

Tabla 16: Resumen ejecutivo modelo ideal

AÑOS ==>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
LIQUIDEZ					
Activo corriente	41.182.124,0	57.847.128,6	76.659.097,9	97.716.792,4	121.123.515,2
Pasivo corriente	24.933.726,6	26.360.533,0	27.852.972,5	29.414.064,2	31.046.966,2
Capital de trabajo	16.248.397	31.486.596	48.806.125	68.302.728	90.076.549
Indice de liquidez	1,65	2,19	2,75	3,32	3,90
ENDEUDAMIENTO					
Total pasivo	153.492.601,8	137.834.759,3	122.242.549,9	106.718.992,7	91.267.245,8
Total activo	285.546.330,7	303.836.335,3	324.273.304,6	346.955.999,0	371.987.721,9
Nivel de endeudamiento	53,8%	45,4%	37,7%	30,8%	24,5%
Endeudamiento a corto plazo	16,2%	19,1%	22,8%	27,6%	34,0%
ACTIVIDAD					
AÑOS ==>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	178.407.014,4	186.613.737,1	195.197.969,0	204.177.075,5	213.569.221,0
Rotación de activos	0,62	0,61	0,60	0,59	0,57
RENTABILIDAD					
Utilidad bruta	99.637.026,6	104.220.329,8	109.014.465,0	114.029.130,4	119.274.470,4
Utilidad operacional	63.681.167,9	66.673.751,6	69.803.994,2	73.078.228,0	76.503.076,4
Utilidad neta	31.958.046,3	33.947.847,1	36.029.178,7	38.206.251,6	40.483.469,8
Margen bruto	55,85%	55,85%	55,85%	55,85%	55,85%
Margen operacional	35,69%	35,73%	35,76%	35,79%	35,82%
Margen neto	17,91%	18,19%	18,46%	18,71%	18,96%
Rentabilidad del activo	11,19%	11,17%	11,11%	11,01%	10,88%

Tabla 17: Análisis financiero modelo ideal

PERIODO AÑO	VALOR	TIO	12%
0	(61.215.255)	TIR	11%
1	16.559.127	VNA	(1.817.436)
2	18.701.221	INVERSION	100.095.683
3	20.941.852		
4	23.285.551		

Tabla 18: Análisis TIR modelo ideal

Vemos que este escenario nos permite obtener un rendimiento cercano al objetivo del 12%, con una TIR del 11%. Consideramos este escenario el ideal teniéndolo en cuenta para el primer año, pues si el crecimiento acumulado durante el primer año es del 6%. Si este crecimiento lo reflejamos en años posteriores, donde se incremente la flota de vehículos y se generen mayores ventas, podríamos considerar un promedio de 20 servicios por vehículo por día para los 5 años, con lo que tendríamos los siguientes resultados:

RESUMEN EJECUTIVO DEL NEGOCIO - Anual

AÑOS ==>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total activos	302.610.510	332.420.280	364.906.972	400.193.724	438.409.339
Total pasivos	159.817.781	144.450.065	129.161.357	113.955.293	98.835.674
Total patrimonio	142.792.730	187.970.216	235.745.615	286.238.431	339.573.665
Ventas	202.516.070	211.831.810	221.576.073	231.768.572	242.429.927
Utilidad operacional	79.428.148	83.145.092	87.033.017	91.099.785	95.353.625
Utilidad neta	42.693.822	45.177.486	47.775.399	50.492.816	53.335.234
Flujo de tesorería periodo	55.926.974	28.078.452	30.750.483	33.545.427	36.468.939

Tabla 19: Resumen Ejecutivo modelo Ideal

ESTADO DE RESULTADOS - Anual

AÑOS ==>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	202.516.070	211.831.810	221.576.073	231.768.572	242.429.927
Costo de ventas	84.616.083	88.508.423	92.579.811	96.838.482	101.293.052
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	117.899.987	123.323.386	128.996.262	134.930.090	141.136.874
Gastos laborales admon y ventas	27.896.772	29.180.024	30.522.305	31.926.331	33.394.942
Gastos de administración	0	0	0	0	0
Gastos de venta	9.200.067	9.623.270	10.065.941	10.528.974	11.013.307
Amortización diferidos	1.375.000	1.375.000	1.375.000	1.375.000	1.375.000
Depreciación admon y ventas	0	0	0	0	0
Impuesto de Industria y Comercio (ICA)	0	0	0	0	0
TOTAL COSTOS DE ADMON Y VENTAS	38.471.840	40.178.294	41.963.246	43.830.305	45.783.249
UTILIDAD OPERACIONAL	79.428.148	83.145.092	87.033.017	91.099.785	95.353.625
OTROS INGRESOS Y EGRESOS					
Gasto financiero	16.007.897	16.007.897	16.007.897	16.007.897	16.007.897
Gasto crédito de tesorería	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	2.262.552	2.366.630	2.475.495	2.589.367	2.708.478
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	(13.745.345)	(13.641.267)	(13.532.403)	(13.418.530)	(13.299.419)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	65.682.803	69.503.825	73.500.614	77.681.256	82.054.207
Impuestos	22.988.981	24.326.339	25.725.215	27.188.439	28.718.972
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	42.693.822	45.177.486	47.775.399	50.492.816	53.335.234

Tabla 20: Estado de resultados modelo Ideal

AÑOS ==>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
LIQUIDEZ					
Activo corriente	58.238.240,4	86.423.010,5	117.284.702,3	150.946.454,3	187.537.069,2
Pasivo corriente	31.254.716,3	32.972.297,9	34.768.888,2	36.648.121,7	38.613.800,0
Capital de trabajo	26.983.524	53.450.713	82.515.814	114.298.333	148.923.269
Índice de liquidez	1,86	2,62	3,37	4,12	4,86
ENDEUDAMIENTO					
Total pasivo	159.817.780,6	144.450.064,6	129.161.357,3	113.955.293,2	98.835.673,9
Total activo	302.610.510,3	332.420.280,4	364.906.972,2	400.193.724,2	438.409.339,1
Nivel de endeudamiento	52,8%	43,5%	35,4%	28,5%	22,5%
Endeudamiento a corto plazo	19,6%	22,8%	26,9%	32,2%	39,1%
ACTIVIDAD					
AÑOS ==>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	202.516.070,4	211.831.809,6	221.576.072,9	231.768.572,2	242.429.926,6
Rotación de activos	0,67	0,64	0,61	0,58	0,55
RENTABILIDAD					
Utilidad bruta	117.899.987,1	123.323.386,5	128.996.262,3	134.930.090,3	141.136.874,5
Utilidad operacional	79.428.147,5	83.145.092,3	87.033.016,5	91.099.785,3	95.353.625,4
Utilidad neta	42.693.821,7	45.177.486,1	47.775.399,1	50.492.816,1	53.335.234,3
Margen bruto	58,22%	58,22%	58,22%	58,22%	58,22%
Margen operacional	39,22%	39,25%	39,28%	39,31%	39,33%
Margen neto	21,08%	21,33%	21,56%	21,79%	22,00%
Rentabilidad del activo	14,11%	13,59%	13,09%	12,62%	12,17%

Tabla 21: Análisis financieros modelo Ideal

PERIODO AÑO	VALOR	TIO	
0	(44.171.934)	TIR	12%
1	28.078.452	VNA	58%
2	30.750.483	INVERSION	52.465.852
3	33.545.427		100.098.908
4	36.468.939		

Tabla 22: Análisis TIR modelo Ideal

Los cuadros anteriores muestran claramente que se puede conseguir aumentar la TIR a un 58% y generar una mayor liquidez en el negocio incrementado el índice de 1,86 para el primer año a 4,86 para el quinto año. La rentabilidad se incrementa a 14,11%.

Adicionalmente, se identifica una buena tendencia en el nivel de endeudamiento pasando del primer año de un 52,8% a un 22,5% para el quinto año.

Para concluir, se muestra tres modelos financieros que van ligados a nuestro plan de mercadeo, para asegurar una sostenibilidad en el tiempo de AMADEO.

MODELO	PERSONAL	SERVICIOS DIA POR VEHICULO	VEHICULOS	INVERSION SOCIOS	UTILIDADES ANUAL (AÑO 1)	RENTABILIDAD ANUAL	TIR	INDICE DE LIQUIDEZ	TIEMPO RETORNO INVERSION AÑOS
PESIMISTA	2,5	18	1	\$ 35.448.000,00	\$ 1.898.185,00	5,35%	-	0,34	18,67
OPTIMISTA	4	19	2	\$ 67.819.000,00	\$ 22.608.000,00	33,34%	10,00%	1,59	3,00
IDEAL	5	20	3	\$ 100.098.000,00	\$ 42.693.000,00	42,65%	58,00%	1,86	2,34

Tabla 23: Análisis final modelos financieros

Adicional a las variables y modelos estudiados en este plan financiero, existen otras formas de iniciar nuestro modelo de negocio que permitirían una mayor rentabilidad en el tiempo, como por ejemplo:

- Una forma diferente de contratación de los asesores de servicio: Se podría plantear una contratación con un básico y una comisión por servicios diarios, lo cual reduciría la carga laboral y aumentaría la rentabilidad.

Adicional, el administrador inicialmente es posible que no se requiera de tiempo completo, por lo cual, podría fijarse un tiempo donde su remuneración sea un porcentaje alto sobre las ventas y no tener un salario básico.

- Utilización de los vehículos: se podría plantear un sistema mixto de transporte para ampliar el mercado y aumentar las ventas y la utilización de los vehículos.
- Desarrollar el mercado fuertemente: comenzar con una inversión grande en una fuerza de mercadeo para desarrollar el mercado y conseguir entrar con más de un vehículo.

Lo anterior muestra que AMADEO es un negocio con un potencial grande y que los modelos concebidos son conservadores, lo cual nos permitirá acercarnos más a un escenario real.

CONCLUSIONES

Con el desarrollo del Plan de Empresa AMADEO, se puede apreciar que es un plan factible y rentable, que contando con los recursos mencionados, se puede convertir en una empresa sólida en el tiempo, satisfaciendo las necesidades de un nicho de mercado que en este momento están siendo cubiertas de forma parcial por empresas no enfocadas a éste, en la cual los clientes no están quedando satisfechos con el servicio que reciben.

De esta manera, después de realizar el Plan de Empresa se encuentran como conclusión los siguientes puntos:

- El mercado de servicios de transporte de personas con movilidad limitada se encuentra poco explorado y no cuenta con alternativas válidas para la satisfacción de los clientes, por lo cual es un mercado que cuenta con un alto potencial de crecimiento.
- Este servicio de transporte puede verse como idea innovadora y de alto valor social con beneficios tanto para la persona en situación de discapacidad como para las personas de su círculo social cercano.
- En la actualidad, el gobierno nacional y local en coherencia con las leyes de inclusión de la población con alguna discapacidad, da apoyo a las empresas que su oferta de productos y servicios este enfocada en satisfacer el mercado de personas con alguna discapacidad.
- Se ve que las personas en situación de discapacidad son una fuente que pesa cada día más dentro de los planes de desarrollo gubernamentales tanto a nivel nacional como mundial. Pero encontramos que aun es tratada de una forma efímera y filosófica pues no se encuentran normas claras y puntuales sobre el tema de transporte vehicular de estas personas.
- No solo son las personas en situación de discapacidad las que de alguna forma se ven impedidas, sino también sus familias y con el servicio prestado por AMADEO se logra aportar significativamente al bienestar de estas familias en términos de movilidad e inclusión a la sociedad.
- En el corto y mediano plazo vemos que podemos encontrar riesgos en los siguientes aspectos
 - ✓ Incremento de combustibles
 - ✓ Inclusión de nuevos impuestos
 - ✓ Normatividad fiscal

Finalmente el grupo emprendedor de AMADEO encuentra en esta oportunidad de negocio, una forma de aportarle al país y de vincular directamente en la razón social de la empresa la responsabilidad social empresarial.

BIBLIOGRAFIA

STERRINIUS, Wood. Plan De Negocio Como Diseñarlo e Implementarlo. Barcelona: Profit, 2009

SILVA, Jorge Enrique. Emprendedor, Crear su propia empresa. Bogotá: Alfaomega, 2008. 206 p.

Impuesto sobre la renta

<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/economico/glossary.php?word=IMPUESTO%20SOBRE%20LA%20RENTA>

Plan de Marketing

http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Marketing/marketing.htm#_Toc55619297

Plan de Marketing – Wikipedia la Enciclopedia Libre

http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_marketing

Conceptos y ejemplos de Estrategias de Marketing

<http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>

Las cuatro P

<http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=1459>

La elaboración del perfil del cliente, una herramienta para garantizar su conocimiento y satisfacción

<http://www.sabetodo.com/contenidos/EpAFZkluZZMiPsUDyl.php>

Mantenimiento de flotas, buses, taxis, camiones

<http://www.administraciontaxi.com/mantenimiento.htm>

Administración de vehículos – administración comercial de flotas

<http://www.administraciontaxi.com/purchase.htm>

Tipos de sociedades y sus diferencias

<http://actualicese.com/actualidad/2010/05/27/tipos-de-sociedades-y-sus-diferencias-ltda-s-a-comanditas-s-a-s-colectivas/>

Accesibilidad al medio físico y al transporte

<http://discapacidadcolombia.com/documentos/manualAccesibilidad.pdf>

El transporte incluido en una compra queda gravado con el iva

<http://www.gerencie.com/el-transporte-incluido-en-un-compra-queda-gravado-con-el-iva.html>

Normas Icontec

<http://www.slideshare.net/guest5672989/normas-icontec>