

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA NUEVA LINEA DE  
SERVICIOS DE ALQUILER DE VEHICULOS LOW COST Y TRANSPORTE  
PARTICULAR, DE LA ORGANIZACIÓN SMI LOGISTICA**



**CRISTIAN DAVID PERLAZA MARTINEZ**

**GABRIEL IGNACIO BUSTAMANTE SALAS**

**PASANTIA PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**OPCION DE GRADO**

**2017**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA NUEVA LINEA DE  
SERVICIOS DE ALQUILER DE VEHICULOS LOW COST Y TRANSPORTE  
PARTICULAR, DE LA ORGANIZACIÓN SMI LOGISTICA**



**CRISTIAN DAVID PERLAZA MARTINEZ**

**GABRIEL IGNACIO BUSTAMANTE SALAS**

**ASESOR ACADEMICO**

**MG. FRANKLYN MOSQUERA PISSO**

**ASESOR EMPRESARIAL**

**GUILLERMO FERNANDEZ**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA**

**2017**

## Dedicatoria

*Dedicamos el fruto de este esfuerzo a nuestros padres, quienes han sido nuestro apoyo incondicional, como también el ejemplo fehaciente de que el trabajo arduo siempre será recompensado.*

*A nuestros profesores, quienes en un arduo y largo camino, fueron guías incansables que velaron cada día por nuestro desarrollo, tanto intelectual como personal, pues su experiencia fue para nosotros una advertencia del rumbo que debíamos tomar en cada decisión.*

*A nuestro compañeros, quienes indeleblemente estuvieron presentes en cada momento, fuese bueno o malo, y su apoyo y amistad hizo posible que alcanzáramos este logro, pues los lazos formados ni el tiempo podrá dañarlos.*

## **Agradecimientos**

Agradecemos de forma honesta y respetuosa al Magister Franklyn Mosquera Pisso por acompañarnos en este proceso, corregirnos y ayudarnos a lograr un trabajo meticuloso, asertivo y eficiente.

A la organización SENECA S.A.S por brindarnos la oportunidad de trabajar en tan magna sociedad, así como también al Ingeniero Guillermo Fernández Velasco, por su invitación a hacer parte de su equipo de trabajo en la organización SMI Logística.

## Tabla de Contenido

Tabla de Figuras.....	9
Tabla de Anexos.....	12
Introducción.....	13
Resumen Ejecutivo.....	15
Capítulo 1 Proyecto y Especificaciones.....	16
1.1 Descripción de los Servicios.....	16
1.1.1 Alquiler de Vehículos a Particulares.....	16
1.1.2 Alquiler de Vehículos para Empresas.....	16
1.1.3 Servicio de Conductor.....	16
1.2 Descripción de los Clientes.....	17
1.2.1 Servicio de Alquiler de Vehículos.....	17
1.2.2 Servicio de Conductor.....	18
1.3 Justificación del Proyecto.....	20
1.4 Misión.....	21
1.5 Visión.....	21
Capítulo 2 Sector Producto y Mercado.....	21
2.1 Tendencias del Mercado de Renta de Vehículos.....	21
2.2 Investigación de Mercado.....	23
2.2.1 Definición de los Objetivos de la Investigación.....	23
2.2.2 Definición de las Necesidades de Información.....	24
2.2.3 Metodología.....	25
2.2.4 Instrumento de la Investigación de Mercado.....	26
2.2.5 Definición del Plan de Muestreo.....	26
2.2.6 Análisis de Resultados Estudio Personas Naturales.....	30
2.2.7 Conclusiones del Estudio de Mercado de Personas Naturales.....	38
2.2.8 Análisis de Resultados del Estudio Mercado Organizacional.....	41

2.2.9	Conclusiones del Estudio de Mercado Organizacional.....	47
2.2.10	Demanda Potencial Personas Naturales.....	49
2.2.11	Demanda Potencial Mercado Organizacional.....	50
2.3	Análisis del Mercado.....	52
2.3.1	Definición y Tamaño del Mercado Meta.....	52
2.3.2	Análisis de la Competencia.....	55
2.3.3	Factores que Afectan la Oferta.....	56
2.3.4	Proyección de la Oferta.....	56
2.3.5	Demanda Insatisfecha.....	57
Capítulo 3 Modelo de Negocio.....		59
3.1	Modelo de Negocio SMI Rent a Car Personas.....	59
3.2	Modelo de Negocio SMI Rent a Car Organizaciones.....	60
3.3	Validación Modelo de Negocio SMI Rent A Car.....	61.
3.3.1	Proceso.....	61
3.3.2	Conclusiones de la Valoración.....	65
Capítulo 4 Plan Organizacional.....		66
4.1	Forma Jurídica de la Empresa.....	66
4.2	Direccionamiento Estratégico de SMI Logística.....	67
4.2.1	Misión.....	67
4.2.2	Visión.....	67
4.2.3	Principios y Valores Organizacionales.....	68
4.2.4	Objetivos Estratégicos.....	69
4.2.5	Políticas Empresariales.....	70
4.3	Organización.....	71
4.3.1	Estructura Organizacional.....	71
4.3.2	Organigrama General.....	72
4.3.3	Organigrama Funcional.....	73
4.4	Cargos Y Funciones.....	73
4.4.1	Junta de Accionistas.....	73

4.4.2	Gerente.....	74
4.4.3	Asistente de Gerencia.....	74
4.4.4	Contador.....	75
4.4.5	Auxiliar Contable.....	76
4.4.6	Fuerza de Ventas.....	76
4.4.7	Inspector Automotriz.....	77
4.4.8	Técnico Automotriz.....	77
4.4.9	Servicios Generales.....	78
4.5	Sistema Retributivo de la Organización.....	79
4.5.1	Retribución Fija.....	79
4.5.2	Principios del Sistema Retributivo.....	79
4.5.3	Escalas Salariales.....	80
4.5.4	Gastos Administrativos.....	80
Capítulo 5 Plan de Marketing.....		80
5.1	Objetivos del Plan de Marketing.....	80
5.2	Política de Producto.....	83
5.3	Cuestionario Para Control de Calidad.....	85
5.3.1	Escala para Medir la Calidad del Servicio.....	87
5.4	Políticas de Precios.....	87
5.5	Política de Promoción.....	89
5.5.1	Estrategia de Venta Personal.....	89
5.5.2	Estrategia de Promoción de Ventas.....	90
5.5.3	Estrategia de Publicidad.....	90
5.5.4	Estrategia de Relaciones Publicas.....	92
5.5.5	Política de Distribución.....	93
5.5.6	Presupuesto de Marketing.....	93
Capítulo 6 Plan de Operaciones.....		94
6.1	Objetivos del Plan Operativo.....	95
6.2	Áreas del Plan Operativo.....	95

6.2.1	Diseño del Servicio.....	95
6.2.2	Diseño de Procesos y Planificación de la Capacidad.....	99
6.2.3	Localización de Planta.....	102
6.2.4	Diseño de la Organización.....	105
6.2.5	Gestión del Aprovisionamiento.....	107
6.2.6	Planificación de la Capacidad.....	111
Capítulo 7 Plan y Evaluación Financiera.....		111
7.1	Proyección de la Demanda y Unidades a Producir.....	112
7.2	Nomina.....	112
7.3	Costos.....	116
7.4	Gastos Operativos.....	118
7.5	Ingresos por Ventas.....	119
7.6	Capital de Trabajo.....	120
7.7	Inversión.....	120
7.8	Flujo de Caja.....	121
7.9	Balance Provisional.....	122
7.10	Estado de Resultados.....	124
7.11	Índice de Rentabilidad.....	124
7.12	Relación Beneficio Costo.....	124
7.13	Periodo de Recuperación de la Inversión.....	125
7.14	Tasa Interna de Retorno.....	125
Capítulo 8 Análisis de riesgo.....		126
8.1	Leyenda.....	126
8.2	Matriz de Riesgos.....	127
Conclusiones.....		128
Recomendaciones.....		130
Referencias.....		131



## Tabla de Figuras

Figura 1 Segmentación de Clientes Renta de Autos.....	17
Figura 2 Segmentación de Clientes Servicio de Conductor.....	19
Figura 3 Definición de las Necesidades de Información.....	25
Figura 4 Población Económica (DANE-GEIH-CCC-MINTRABAJO).....	26
Figura 5 Unidades Productivas del Cauca (CAMARA DE COMERCIO DEL CAUCA).....	28
Figura 6 Estudio de Mercado Genero.....	30
Figura 7 Estudio de Mercado Edad.....	30
Figura 8 Estudio de Mercado Segmentos.....	31
Figura 9 Estudio de Mercado Estado Civil.....	31
Figura 10 Estudio de Mercado Nivel de Ingresos.....	32
Figura 11 Estudio de Mercado Propiedad Vehicular.....	32
Figura 12 Estudio de Mercado Intención de Uso del Servicio.....	33
Figura 13 Estudio de Mercado Motivo de Uso.....	34
Figura 14 Estudio de Mercado Preferencias.....	34
Figura 15 Estudio de Mercado Capacidad de Pago.....	35
Figura 16 Estudio de Mercado Frecuencia de Uso.....	36
Figura 17 Estudio de Mercado Intención de Uso Conductor.....	36
Figura 18 Estudio de Mercado Motivo de Uso.....	37
Figura 19 Estudio de Mercado Método de pago.....	37
Figura 20 Estudio de Mercado Medios de Información.....	38
Figura 21 Estudio de Mercado Sector Económico.....	41
Figura 22 Estudio de Mercado Propiedad Vehicular.....	42
Figura 23 Estudio de Mercado Intención de Uso.....	42
Figura 24 Estudio de Mercado Motivo de Uso.....	43
Figura 25 Estudio de Mercado Preferencias.....	43
Figura 26 Estudio de Mercado Capacidad de Pago.....	44
Figura 27 Estudio de Mercado Frecuencia de Uso.....	45
Figura 28 Estudio de Mercado Intención de Uso Conductor.....	45

Figura 29 Estudio de Mercado Motivo de Preferencia Conductor.....	46
Figura 30 Estudio de Mercado Método de Pago.....	46
Figura 31 Estudio de Mercado Medios de Información.....	47
Figura 32 Demanda Potencial.....	52
Figura 33 Precio Promedio e Intención de Uso.....	53
Figura 34 Participación en el Mercado (FUNDACION E - MACRO PLAN).....	54
Figura 35 Proyección de la Oferta.....	56
Figura 36 Demanda Insatisfecha.....	57
Figura 37 Modelo de Negocio SMI Rent A Car Personal.....	59
Figura 38 Modelo de Negocio SMI Rent A Car Organizacional.....	60
Figura 39 Promoción Validación del Modelo de Negocio.....	62
Figura 40 Forma Jurídica.....	66
Figura 41 Organigrama General.....	72
Figura 42 Organigrama Funcional.....	73
Figura 43 Escalas Salariales.....	80
Figura 44 Gastos Administrativos.....	81
Figura 45 Mapa de Objetivos Estratégicos.....	82
Figura 46 Cuestionario de Control de Calidad.....	86
Figura 47 Escala de Calidad del Servicio.....	87
Figura 48 Fijación del Precio.....	88
Figura 49 Imagen Corporativa.....	91
Figura 50 Portafolio de Servicios.....	91
Figura 51 Presupuesto de Marketing.....	94
Figura 52 Diagrama de Flujo Proceso de Alquiler.....	99
Figura 53 Diagrama de Flujo Proceso de Diagnostico.....	100
Figura 54 Diagrama de Flujo Proceso de Mantenimiento.....	101
Figura 55 Localización de Planta.....	103
Figura 56 Lay Out SMI Logística.....	105
Figura 57 Flota de Transporte.....	106
Figura 58 Costo del Servicio de Mantenimiento.....	107
Figura 59 Maquinaria y Artículos Varios.....	109

Figura 60 Planificación de la Capacidad Instalada.....	110
Figura 61 Proyección de la Demanda y Unidades a Producir.....	111
Figura 62 Proyección de Nomina.....	112
Figura 63 Nomina Gerente.....	112
Figura 64 Nomina Contador.....	113
Figura 65 Nomina Inspector.....	113
Figura 66 Nomina Técnico.....	113
Figura 67 Nomina Asistente Administrativo.....	114
Figura 68 Nomina Fuerza de Ventas.....	114
Figura 69 Nomina Servicios Generales.....	114
Figura 70 Nomina Auxiliar Contable.....	115
Figura 71 Nomina Conductor.....	115
Figura 72 Costos de Mantenimiento.....	116
Figura 73 Costos de Mano de Obra Directa.....	116
Figura 74 Costos Generales.....	116
Figura 75 Gastos Administrativos.....	117
Figura 76 Gastos de Representación y Ventas.....	117
Figura 77 Ingresos por Ventas.....	118
Figura 78 Ingresos por Ventas.....	118
Figura 79 Capital de Trabajo.....	119
Figura 80 Inversión del Proyecto.....	120
Figura 81 Flujo de Caja del Proyecto.....	122
Figura 82 Balance Provisional.....	123
Figura 83 Estado de Resultados.....	124
Figura 84 Índice de Rentabilidad.....	124
Figura 85 Relación Beneficio Costo.....	125
Figura 86 Periodo de Recuperación de la Inversión.....	125
Figura 87 Tasa Interna de Retorno.....	126
Figura 88 Leyenda Análisis de Riesgo.....	126
Figura 89 Matriz de Riesgos.....	127

## Tabla de Anexos

Anexo No. 1 Encuesta del Estudio de Mercado Personal.....	133
Anexo No. 2 Solicitud para realizar encuesta Centro Comercial Campanario.....	134
Anexo No. 3 Portafolio de Vehículos SMI Logística.....	137
Anexo No. 4 Documento de Excel Análisis Financiero.....	CD-ROM
Anexo No. 5 Documento de Excel Análisis de Riesgo.....	CD-ROM

## Introducción

Es inexpugnable el hecho de que la economía ya no nos muestra solo aquellos productos y servicios tradicionales, puesto que la globalización como el desarrollo técnico y tecnológico, nos han dado alternativas diferentes a las convencionales para abordar las demandas de los usuarios en cuanto a sus necesidades que van más allá de las básicas. Un tema que no ha sido ajeno a estos cambios sociales es el transporte, podemos observar claramente que las opciones en cuanto a medios, ya no se reúnen en términos de solo movilidad, este se ha convertido en más que una necesidad, es una forma de experimentar, convivir y establecer conexiones desde lo emocional hasta lo laboral.

También podemos rescatar la inconformidad de los usuarios con sistemas de transporte que no cumplen con las exigencias del consumidor, que se basan en anticuados parámetros que cohiben el deseo de explorar, manejar los tiempos y las rutas en cada trayecto, una solución a esto ha sido el alquiler de vehículos, el cual otorga la propiedad transitoria del automotor al usuario, para que este de forma activa, haga uso del mismo y controle todas aquellas situaciones que no permiten los sistemas públicos, además de esto cabe resaltar, que no todos los habitantes de una región cuentan con dichos medios, es decir, con la propiedad vehicular, lo cual los obliga a ser partícipes de modelos de negocio que solo cubren parcialmente sus demandas. En cuanto a este relativamente nuevo sector de la economía, podemos afirmar que su mercado más atractivo es el del turismo, pues es aquel que fomenta la consecución de estos servicios, para el gozo y exploración de regiones destino de los viajeros, pero dado que su nicho se ha reducido a este campo de la economía, la demanda suele ser transicional y se enfoca en temporadas específicas de cada región.

En un esfuerzo por llevar estos servicios al consumidor de bajos recursos, se han creado en las diferentes entidades de renta de vehículos, gamas económicas, que no solo abarquen sectores como el turismo, sino también las tareas comunes de la población, ya sean viajes de negocios, placer o de extrema urgencia, y este es el tema que abordaremos en el trabajo que se presenta a continuación, como poner un servicio tradicionalmente de alto costo a disposición de la ciudadanía de ingresos medios y bajos, para de esta forma mejorar su experiencia en cuanto a

transporte y calidad de vida, En donde se analizaran las tendencias y condiciones de este mercado tanto en el ámbito nacional como internacional, las preferencias y necesidades de los clientes, el tipo de ellos y los precios a los cuales sea asequible este tipo de servicio.

Se analizara de forma veraz el modelo mediante el cual el servicio pueda funcionar eficientemente en la región caucana, la cual no usa actualmente la renta de vehículos puesto que no se oferta en la región ningún producto de este tipo, se establecen planes de acción que permitan la instauración de una oferta de bajo costo, como lo son los planes organizacionales, de marketing, operacional y financiero, buscando validar y asegurar la factibilidad del mismo para la organización solicitante, De igual manera se analizaran los riesgos y aquellas situaciones que pongan en peligro el establecimiento de esta unidad de negocio, y, como es objeto del plan de negocio, se constituirá una guía mediante los diferentes apartes para la creación de esta línea de servicios, su sostenibilidad y rentabilidad en el tiempo.

## Resumen Ejecutivo

El proyecto consiste en la puesta en marcha de una oficina de renta de vehículos de bajo costo, servicio de conductor y soluciones organizacionales en temas de movilidad, de tal forma que se preste un servicio acorde a las necesidades y exigencias del sector, en donde el usuario pueda tener total control de su tiempo, rutas y movimientos, así como el generar valor agregado mediante un servicio que se compone de experiencias, donde su segmento se divide en 4 de forma etaria, de 18 a 25 años, de 26 a 35 años, de 36 a 55 años y mayores de 55 años, este servicio ha sido validado y el estudio del mercado ha arrojado una disposición de más del 50% de la población económicamente activa por el uso del mismo.

SMI Rent A Car, estará compuesto por un equipo de profesionales encaminados a prestar un servicio de calidad, justo y que cumpla con los estándares legales y normativos del país, buscando abarcar la mayor participación del sector de renta de vehículos de la ciudad de Popayán y zonas conexas, en principio con una flota de 17 vehículos, que cumplen con los estándares de calidad del mercado, en marcas reconocidas y avaladas en términos de seguridad, lo que corresponde a un 15% del mercado, el cual asciende a \$2.447.040.000 pesos Mcte, con una inversión de \$455.823.600 pesos Mcte, por un término de cuatro años, en donde se llegara a su punto muerto o break even en 3 años y cuatro meses, con una rentabilidad de 1.7, es decir 1.7 pesos por cada peso invertido y una tasa interna de retorno del 79%. En cuanto a la economía del sector la creación de la organización generara recursos que dinamizaran los mercados en la ciudad generando mayores ingresos para la misma y la creación de 8 nuevos puestos de trabajo de forma directa y 15 de manera indirecta.

Cabe resaltar que el mercado de renta de vehículos según los análisis de tendencias crecerá aproximadamente un 13% durante los próximos 4 años, como también la incursión y expansiones de marcas como avis y localiza en el país ha sido acelerada, de tal manera que la ejecución de este proyecto permitirá, generar dividendos y utilidades superiores a las tasas del mercado y ayudara al crecimiento de la marca SMI en la región.

## Capítulo 1 Proyecto y Especificaciones

Constitución de una nueva línea de servicios que tiene como objeto el alquiler de vehículos de bajo costo (Low cost) y conductor personalizado en la ciudad de Popayán, aprovechando la infraestructura como parque automotor, retoma de vehículos de segunda, choferes, lugar físico y servicios conexos que se tiene dentro del conglomerado SENECA S.A.S., línea de servicios que será implementada dentro de la organización SMI Logística.

### 1.1 Descripción de los servicios

#### 1.1.1 Alquiler de vehículos a particulares:

La organización SMI en su nueva línea de servicio de renta de automotores de bajo costo, enfoca y aboca sus esfuerzos en la presentación acorde de un producto que permita y facilite la movilidad y trasladación de personas dentro y fuera del departamento, quienes no poseen un vehículo (permanente o temporalmente) propio y/o necesitan de mayor espacio y comodidad para su desplazamiento por los diferentes lugares de la región

#### 1.1.2 Alquiler de vehículos para empresas

SMI Rent a Car, es consciente de las necesidades empresariales dentro de las cuales el transporte de asociados, empleados y clientes es esencial para la satisfacción plena de las metas propuestas dentro de su negocio, razón por la cual el alquiler de vehículos especializados para este tipo de segmento es una prioridad, buscando fortalecer las actividades productivas, el servicio de alquiler se centra en automotores plenamente equipados y seguros para el traslado de las anteriores personas dentro y fuera de la región, ya sea por días y/o semanas.

#### 1.1.3 Servicio de conductor

Nuestro enfoque se basa en las personas y el fortalecimiento del tejido empresarial y social de la región, razón por la cual la prestación de un servicio de conductor permite la seguridad en el traslado de pasajeros, el conocimiento pleno de vías y rutas y el apoyo en términos logísticos de tipo circunstancial (ingesta de licores, incapacidad



parcial – total permanente o temporal, desconocimiento de la geografía y distribución de la región) con o sin el apoyo de un vehículo automotor perteneciente a la compañía.

## 1.2 Descripción de los clientes

### 1.2.1 Servicio de alquiler de vehículos

Para el servicio de alquiler de vehículos Low Cost, nuestro mercado meta son personas con ingresos de 1 a 6 SMMLV de la ciudad de Popayán, los cuales comprenden turistas extranjeros y nacionales, estudiantes universitarios, técnicos y tecnólogos, trabajadores de rangos medio y bajo, operativos e independientes con escolarización básica primaria, secundaria, tecnológica y universitaria que buscan comodidad, asequibilidad, independencia y facilidad de traslado, sin necesidad de estar atado a los horarios y a las dificultades que conlleva el transporte público e intermunicipal.

La segmentación por edades comprende:

Edad	Tipo de Cliente
18 a 25 años	Estudiantes universitarios y de tecnologías. Trabajadores iniciando su experiencia laboral, con inclinación a los vivir nuevas aventuras y experiencias por medio de los viajes. Y desplazamientos de tipo laboral.
26 a 35 años	Profesionales y tecnólogos recién ingresados a la vida laboral. Trabajadores operativos

	<p>y de rango medio y bajo, con inclinación a vivir experiencias y crear lasos con sus familias en constitución (Noviazgos, matrimonios recientes y nuevos padres), solteros en busca de nuevas vivencias. Y desplazamiento de tipo laboral.</p>
<b>36 a 55 años</b>	<p>Familias trabajadoras plenamente constituidas que buscan desplazamiento de tipo vacacional, circunstancial y de negocios.</p>
<b>56 a 70 años</b>	<p>Pensionados o Adultos en etapa cercana al cese de actividades laborales cuyas preferencias estas basadas en los desplazamiento de tipo emocional y experiencial junto a su familia o grupo social. Y desplazamiento con fines laborales y económicos.</p>

Figura No.1 Segmentación de Clientes Renta de Autos

Fuente: Elaborada por los Autores

### 1.2.2 Servicio de conductor

Para el servicio de conductor nuestro mercado meta son personas pertenecientes al estrato 3 y 4 con ingresos de 1 a 4 SMMLV que vivan o estén de visita en la ciudad de Popayán por motivos económicos, situacionales y vacacionales, como también

empresas de los diferentes sectores de la economía que debido a su actividad laboral le sea indispensable la prestación de este servicio.

<b>Servicio</b>	<b>Tipo de cliente</b>
<b>Negocio</b>	Empresas, empresarios y trabajadores que por su actividad económica deban desplazarse dentro de la región y que por facilidad, comodidad y flexibilidad prefieran que un tercero maneje el vehículo.
<b>Circunstancial</b>	Empresas, empresarios, trabajadores y particulares que por motivos de tipo situacional (bebida de sustancias alcohólicas, incapacidad física, cansancio, comodidad, discreción, entre otras) deban desplazarse al interior o exterior de la ciudad y de la región.
<b>Vacacional</b>	Empresas, empresarios, trabajadores y particulares que desean acompañar su visita a la región con un chofer que se desenvuelva como guía turístico, locativo y de entretenimiento dentro de Popayán y la región.

Figura No. 2 Segmentación de Clientes Servicio de Conductor

Fuente: Elaborada por los Autores

### 1.3 Justificación del proyecto

En la ciudad de Popayán no se cuenta con un servicio de transporte particular, que les permita a los usuarios desplazarse libremente en la cabecera municipal, así como en el departamento del Cauca, y otras regiones del país. Para realizar estos desplazamientos acuden a medios públicos, los cuales no permiten que el usuario tenga control de las rutas, paradas y cambios en el itinerario, y aquellos que si lo hacen incrementan considerablemente su costo y continúan con algunas restricciones como horarios, número de pasajeros y el acompañamiento de personal de las empresas.

Los servicios antes mencionados son propensos a generar malestar en quienes los adquieren, debido al mal estado del parque automotor generando incomodidades para el usuario, así como la inseguridad latente a la que se ven expuestos por la admisión de cualquier tipo de persona que desee abordar esta actividad pues es de carácter colectivo. Además de ser de tipo exclusiva, dirigida a sectores de nivel económico superiores, privando de esta experiencia a las personas de estratos más bajos que son mayoría dentro de la región.

El mercado automotriz tiene más alcances que solo la comercialización y venta de autopartes y vehículos, así como su mantenimiento, y puede contribuir directamente a la satisfacción de necesidades asociadas al transporte, dando soluciones a problemas intrínsecos del contexto regional y nacional en términos de movilidad y servicios conexos, la demanda existente permite una oportunidad de negocio que no solo influya de forma directa en la calidad de vida de los usuarios, si no también afecte positivamente la economía regional en el incremento de ingresos y capital, mediante la creación de empresa y empleo. La generación de una nueva línea de servicios que implique el aprovechamiento de recursos subutilizados en tópicos asociados a su objeto de trabajo, también permitirá la cristalización de metas a nivel económico y social, ayudando de esta forma al desarrollo de la región.

#### 1.4 Misión

SMI LOGÍSTICA es una empresa dedicada a la prestación de servicios de apoyo y complementarios relacionados con el sector automotriz y hogar que ofrece una variada gama de alternativas que resuelven la demanda de apoyo vehicular, renta de vehículos, mecánica rápida, inspecciones y avalúos de vehículos, asistencia en el hogar y en general, logísticas que facilitan a sus clientes resolver situaciones de movilidad e imprevistos domiciliarios; con alto grado de compromiso y responsabilidad en la gestión de procesos que buscan el mejoramiento continuo para cumplir con las expectativas de los clientes y las del grupo empresarial.

#### 1.5 Visión

Para el 2020, SMI LOGÍSTICA será reconocida en la región como una empresa líder en la prestación de servicios de apoyo y complementarios relacionados con el sector automotriz y asistencias de hogar, contando con un amplio portafolio de servicios, una adecuada infraestructura y tecnología de vanguardia que garanticen la satisfacción de los clientes y la consolidación económica, social y ambiental de la empresa.

### Capítulo 2 Sector, Producto y Mercado

#### 2.1 Tendencias del mercado de renta de vehículos

El mercado mundial de renta de autos ha alcanzado en los últimos años puntos muy superiores en cuanto a crecimiento del sector aumentando a un ritmo anual mayor al 10% esto, derivado del crecimiento en el PIB e industrialización de las economías emergentes, así como también el aumento y fácil acceso turístico y la mejora de infraestructura en países en vía de desarrollo. Según el informe de Car Rental Market - Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends and Forecast, el sector crecerá a un ritmo anual del 13.16% hasta el 2019, alcanzando los 79.4 mil millones de dólares, el mercado es liderado por el segmento de autos económicos, superando los 11 mil millones de dólares, no obstante se prevee que los segmento MVU vehículos multi-utilitarios

y de autos ejecutivos tengan una aceleración en cuanto a cuota del mercado, en cuanto a sus usuarios están divididos entre: turismo, negocios y placer por lo cual los aeropuertos tienen las cifras más altas en cuanto a la renta de vehículos, debido al aumento de viajeros por la globalización e industrialización.

El mercado de renta de autos está fuertemente concentrado, con actores como Enterprise, Hertz, Avis Budget Group y otras compañías locales y regionales, que tienen importante presencia en aeropuertos de Estados Unidos y Canadá. Por detrás de Norteamérica, Europa y Asia-Pacífico tienen las cifras mayores y representan casi la mitad de los ingresos del mercado de autos global, sin embargo la tendencia al aumento de la tasa de uso, abre cabida para nuevos modelos y servicios que difieran al tradicional, en cuanto a Colombia la alternativa de renta de vehículos a diferencia de los países europeos y centro americanos no calaba dentro del mercado nacional, sin embargo el pensamiento a diferido con el tiempo y el mercado se torna atractivo donde la injerencia de empresas de talla mundial ya hace mella, Budget organización dedicada a la renta de vehículos con una de las participaciones más altas a nivel mundial ha expandido su flota vehicular en Colombia y localiza empresa líder en el país paso de 1000 a 1300 vehículos en las diferentes gamas, esta última recibe más de 100 llamadas para reserva de vehículos al día, en las 8 ciudades donde tiene sucursales, y ha alcanzado un nivel de más de 1000 autos rentados en el mes, el alquiler de vehículos está en auge en el país, titulan los diarios y hacen referencia también a las dificultades y razones por las cuales los colombianos optan por esta alternativa, temas como la inseguridad, el deficiente sistema de transporte público y el crecimiento del turismo de nacionales están impulsando un sector que tiene todo el potencial de aumento dentro del territorio nacional.

La tendencia ha estado centrada en el arrendamiento o alquiler de vehículos de bajo costo o económicos, donde ya encontramos organizaciones como Rent a Car cuyo segmento de baja gama está por debajo de los \$80. pesos por día y empresas como localiza han alcanzado a un precios más razonables, se pretende que la base de la pirámide y los sectores de menores ingresos de la economía colombiana y mundial tengan acceso a estos servicios de manera conveniente y rentable, lo cual conlleva a la búsqueda

de nuevos modelos que permitan el desarrollo pleno del servicio, con satisfacción superior de las expectativas y necesidades de este tipo de clientes y eliminando barreras para la consecución de servicios de alquiler de autos.

## 2.2 Investigación de mercado

La investigación de mercado para la organización SMI Logística y su nueva línea de servicio Rent A Car (low cost) le permitirá conocer a fondo a sus clientes potenciales, realizar campañas de marketing de forma asertiva, conocer aspectos intrínsecos del mercado como la demanda y oferta, así como también minimizar los riesgos en la puesta en marcha del proyecto. De igual manera identificar y evaluar las oportunidades que puedan emerger del sector vehicular y en específico la apreciación de los clientes para un servicio inexistente en la región.

### 2.2.1 Definición de los objetivos de la investigación

Los objetivos para el desarrollo de la investigación de mercado para el plan de negocios SMI Rent A Car son:

#### a. **Objetivo general**

Determinar la demanda potencial que tendrá el proyecto SMI Rent A Car en la ciudad de Popayán, en su línea de servicios de alquiler de vehículos de bajo costo y conductor privado.

#### b. **Objetivos específicos**

- Definir las características demográficas de la ciudad de Popayán.
- Determinar sus necesidades, nivel de ingresos y preferencias.

- Determinar la intención de uso del servicio de renta de vehículos y conductor privado.
- Definir las características de las organizaciones cuya actividad comercial se enfoca dentro de la ciudad de Popayán.
- Determinar la intención de uso del servicio de renta de vehículos para el sector organizacional, al igual que del conductor privado.

### 2.2.2 Definición de las necesidades de información

Las necesidades de información para la exitosa realización del estudio de mercado para la implementación de la nueva línea de servicios de alquiler de vehículos low cost y conductor privado de la organización SMI Logística son:

Objetivo de la investigación	Requerimiento de la Información
<b>Definir las características demográficas de la ciudad de Popayán</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genero</li> <li>• Estado civil</li> <li>• Núcleo familiar</li> <li>• Ingresos</li> <li>• Tipo de empresa</li> <li>• sector</li> </ul>
<b>Determinar sus necesidades, conducta y preferencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuario del servicio</li> <li>• Servicios de uso</li> <li>• Medios de información de alternativas del servicio</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio de pago</li> <li>• Niveles de precio aceptables</li> </ul>
<b>Determinar la intención de uso del servicio de renta de vehículos y conductor privado.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición de las personas para usar el servicio de alquiler de vehículos de bajo costo en la ciudad de Popayán</li> <li>• Disposición de las empresas para recurrir al servicio de alquiler de vehículo y conductor privado en la ciudad de Popayán.</li> </ul>
<b>Establecer las características personales de los segmentos de estratos medios y preferencias empresariales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios de uso del servicio</li> <li>• Características deseadas en el vehículo</li> <li>• Características del conductor</li> <li>• Servicios requeridos adicionalmente</li> </ul>

Figura No. 3 Definición de las Necesidades de Información

Fuente: Elaborado por los Autores

### 2.2.3 Metodología

Para la investigación de mercado, tomaremos como segmento la población económicamente activa y dentro de esta la totalmente ocupada la cual asciende a 96.567, al igual que para el segmento empresarial, las 7825 empresas registradas en la ciudad. Para acceder a estos segmentos usaremos el muestro aleatorio simple, en el que todas las muestras tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas y en el que las unidades obtenidas a lo largo del muestreo se devuelven a la población, para ello la investigación se realizara en sectores de convergencia de la población donde la diversidad sea mayor, y su selección aleatoria.

## 2.2.4 Instrumento de la investigación de mercado

Para el desarrollo de la investigación de mercado se utilizara como instrumento dos tipos de encuestas, una dirigida y otra virtual para alcanzar los segmentos particulares y empresariales requeridos por el plan, encuestas que serán anexadas al documento.

## 2.2.5 Definición del plan de muestreo

El proyecto tiene como mercado objetivo la ciudad de Popayán, la cual tiene una población aproximada de 270.220 habitantes en su área urbana, según la Alcaldía Mayor de Popayán.

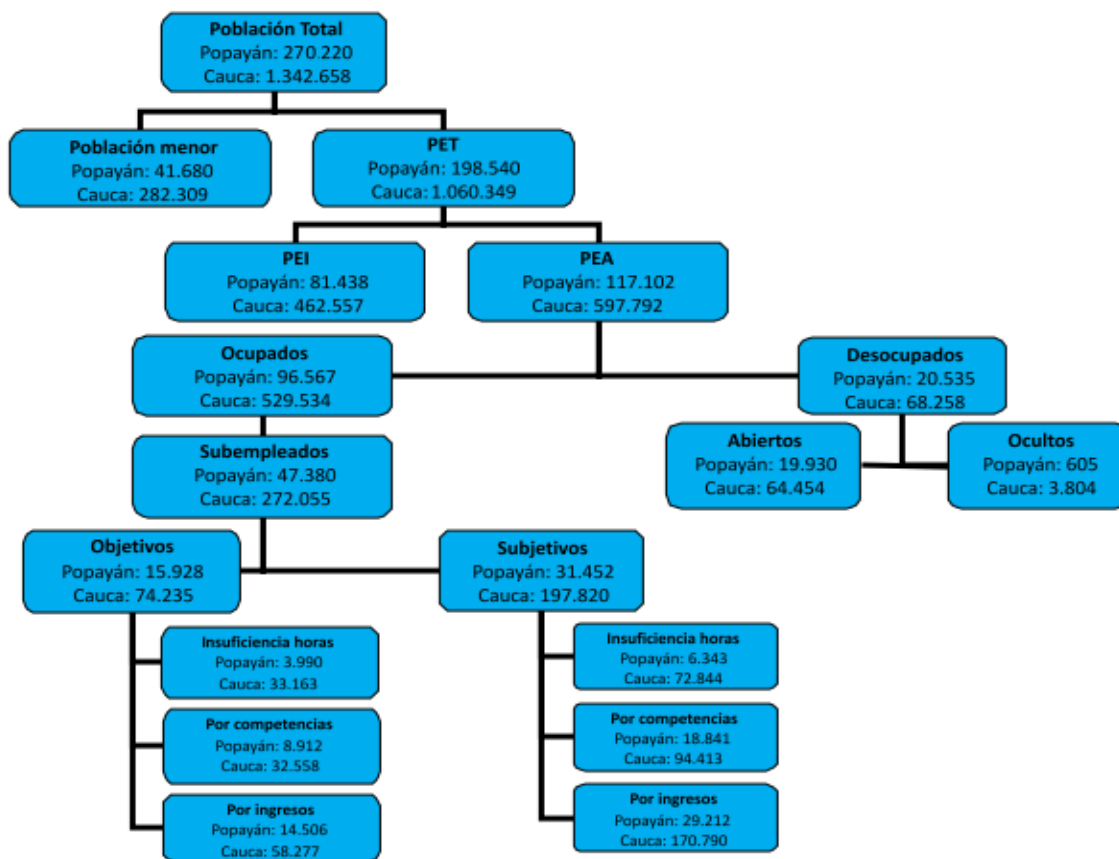


Figura No. 4 Población Económica

Fuente: GEIH – DANE – Alcaldía Mayor de Popayán – Ministerio de Trabajo

Según el ministerio de trabajo la población económicamente activa (PEA) en la ciudad de Popayán asciende a 117.102 personas y los plenamente ocupados son 96.567 personas, para efectos de la investigación, la encuesta será aplicada a los diferentes grupos de interés del proyecto, los cuales se definen como personas plenamente ocupadas y su población N es de 96.567. Para esto se hará un muestreo aleatorio simple, y la formula a utilizar como sus datos serán los siguientes:

**Formula a utilizar**

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

**N= 96.567 Población ocupada (PO)**

**Nivel de confianza= 95% (1 - α)**

**z= 1.96**

**Se estima un error del 5%**

**e= 0.05**

**p= 0.5**

**q= 1 - p =0.5**

$$n' = (1.96)^2 * 0.5 * 0.5 / 0.05^2$$

$$n' = 3.84 * 0.25 / 0.0025$$

$$n' = 0.96 / 0.0025$$

$$n' = 384$$

**Ajuste de la muestra:**

$$n = 384 / (1 + (384 - 1 / 96.567))$$

$$n = 382.48$$

$$n = 382$$

Se efectuaran 382 encuestas las cuales son nuestra muestra aleatoriamente dentro de una población de 96.567 personas plenamente o totalmente ocupadas, las cuales serán objeto de nuestro estudio, encuestas que serán de dos tipos, de tipo virtual y físico, buscando generar la mayor calidad de información relevante posible y el identificar nuestro mercado potencial. La encuesta será dirigida, y está compuesta por las siguientes incógnitas o inquietudes:

El proyecto contempla también el mercado empresarial, y la generación de soluciones en

materia de movilidad para apoyo logístico del tejido económico payanes, razón por la cual se hace necesaria la implementación de una segunda encuesta que permita conocer los por menores de este segmento como también la tasa de uso y los servicios y oportunidades de negocio que se puedan presentar.

En Popayán se encuentran registradas según la Cámara de Comercio del Cauca, un total de 7.825 unidades productivas, En sectores de: Suministro de Energía, Gas y Agua el sector comercio es el de mayor participación en lo concerniente al número de registros, con un total de 4.176 que representan el 53,37% del total de las empresas del municipio. Le siguen en importancia según número de empresas registradas el sector Hoteles y Restaurantes con 840 registros, Actividad Inmobiliaria con 736 e Industria con 598.

CIU	No. empresas	Participación % No. empresas	Total activos	Participación % total activos
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	85	1,09%	\$ 20.411	1,20%
Pesca	3	0,04%	\$ 4.628	0,27%
Explotación de minas y canteras	11	0,14%	\$ 4.194	0,25%
Industria	598	7,64%	\$ 89.037	5,23%
Electricidad, gas y agua	13	0,17%	\$ 809.091	47,53%
Construcción	193	2,47%	\$ 84.252	4,95%
Comercio	4176	53,37%	\$ 289.554	17,01%
Hoteles y restaurantes	840	10,73%	\$ 9.571	0,56%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	440	5,62%	\$ 108.965	6,40%
Intermediación financiera	112	1,43%	\$ 3.337	0,20%
Actividad inmobiliaria	736	9,41%	\$ 120.339	7,07%
Admón pública y seguridad social obligatoria	9	0,12%	\$ 785	0,05%
Educación	39	0,50%	\$ 1.862	0,11%
Servicios sociales de salud	164	2,10%	\$ 122.520	7,20%
Otras actividades de servicios	406	5,19%	\$ 33.869	1,99%
Total	7825	100%	\$ 1.702.415	100%

Figura No. 5 Sectores Económicos

Fuente: Registro Mercantil Cámara de Comercio del Cauca

Según los datos proporcionados por la Cámara de Comercio del Cauca, el universo muestral para la realización de la investigación de mercados en este segmento, corresponde a N: 7825 empresas, las cuales son de vital interés para el proyecto y se busca conocer su apreciación y participación en el servicio de renta de vehículos automotores, para conocer la muestra relevante para el estudio se realizará como en el caso anterior, el muestreo aleatorio simple que nos permita identificar el número de encuestas a realizar de tipo físicas y virtuales de manera coherente y precisa, para esto se utilizaran los siguientes datos y formulas:

**FORMULA A UTILIZAR:**

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

**N= 7825 Empresas registradas**

**Nivel de confianza= 95% (1 - α)**

$$z = 1.96$$

**Se estima un error del 5%**

$$e = 0.05$$

$$p = 0.5$$

$$q = 1 - p = 0.5$$

$$n' = (1.96)^2 * 0.5 * 0.5 / 0.05^2$$

$$n' = 3.84 * 0.25 / 0.0025$$

$$n' = 0.96 / 0.0025$$

$$n' = 384$$

**Ajuste de la muestra:**

$$n = 384 / (1 + (384 - 1) / 7.825)$$

$$n = 366.08$$

$$n = 366$$

## 2.2.6 Análisis de resultados estudio personas naturales

Los resultados del estudio realizado a una muestra de 382 personas de un total poblacional de 96.567 personas son:

### a. Genero (382 respuestas)

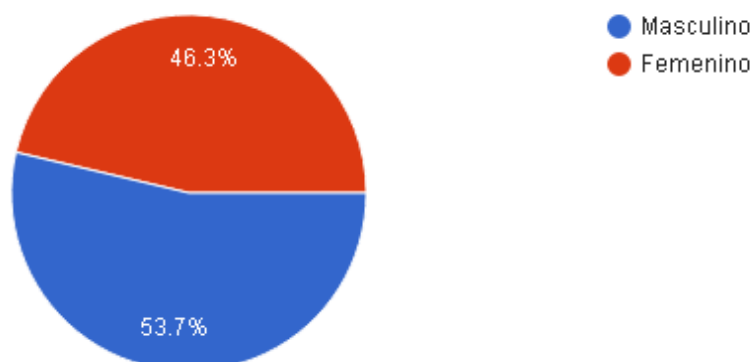


Figura No. 6 Estudio de Mercado Genero  
Fuente: Elaborada por los Autores

El 53.7% del mercado potencial está conformado por personas del género masculino, mientras que el 46.3% por el género femenino, lo cual nos indica un equilibrio de género, razón que nos lleva a concluir que este no es un factor determinante para la adquisición del servicio, y las estrategias de introducción deben estar dirigidas a ambos componentes del mercado.

### b. ¿Cual es su edad? (382 respuestas)

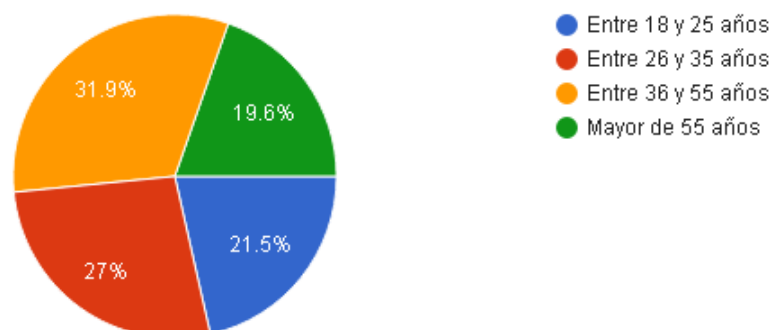


Figura No. 7 Estudio de Mercado Edad  
Fuente: Elaborada por los Autores

Los segmentos de mercado se componen de la siguiente forma:

<b>Edades</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Personas entre los 18 y 25 años:</b>	21.5%
<b>Personas entre los 26 y 35 años:</b>	27%
<b>Personas entre los 36 y 55 años:</b>	31.9%
<b>Personas con más de 55 años:</b>	19.6%

Figura No. 8 Segmentos

Fuente: Elaborado por los Autores

El mercado más representativo es el compuesto por adultos entre los 36 y 55 años, pero aun así los demás segmentos muestran un equilibrio, debido a esto las acciones de marketing, captación y publicidad deberán estar enfocadas en general para todos los rangos, y deberán ejecutarse acciones específicas para cada uno debido a la diferencia de sus necesidades.

c. ¿Cual es su estado civil? (382 respuestas)

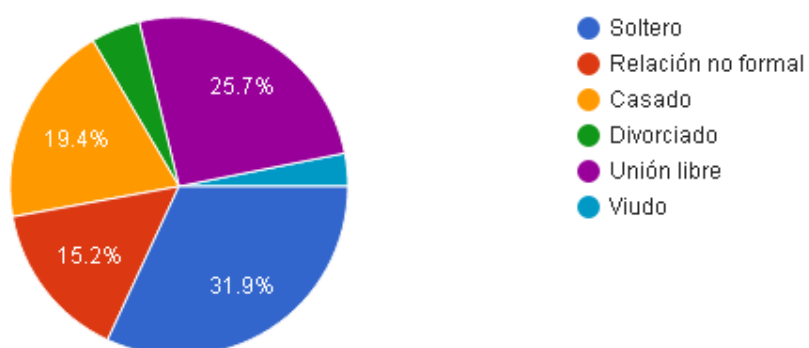


Figura No. 9 Estudio de Mercado Estado Civil

Fuente: Elaborada por los Autores

En cuanto a la composición sentimental de los encuestados vemos que el grupo más representativo es el de los solteros con un 31.9% seguido de personas en unión libre con 25.7%, casados con 19.4%, personas en relación no formal 15.2%, divorciados 4.7% y viudos con un 3.1%, debido a esto los planes servicios y

marketing se recomienda que se enfoquen en los grupos que no tienen ningún tipo de relación y aquellos que si la tienen plenamente constituida los cuales ascienden a 50.3% del mercado.

d. ¿Cual es su nivel de ingresos mensual? (382 respuestas)

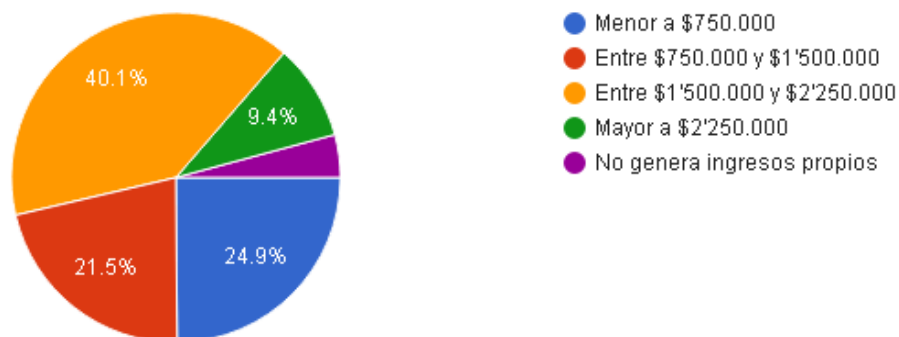


Figura No. 10 Estudio de Mercado Nivel de Ingresos

Fuente: Elaborada por los Autores

En cuanto a nivel de ingresos el sector más significativo esta en los rangos de \$1.500.000 pesos a \$2.250.000 pesos con un 40.1%, sin embargo aquellos que devengan menos de un millón y medio de pesos, suman entre sí un 46.4% del mercado, razón por la cual las estrategias deben estar enfocadas a la atención de las necesidades de estos dos sectores de niveles medios en la economía y bajos los cuales representan más del 80% de la población.

e. ¿Cuenta usted con un automotor de uso particular? (382 respuestas)

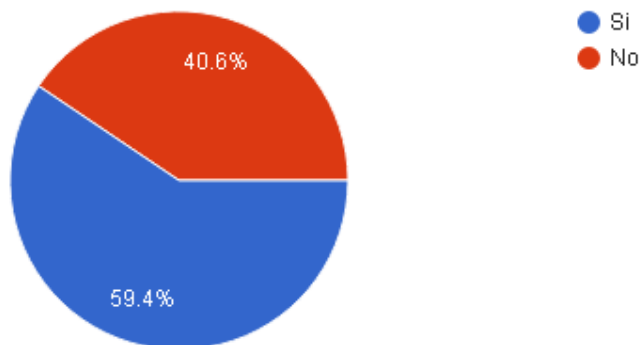


Figura No. 11 Estudio de Mercado Propiedad Vehicular

Fuente: Elaborada por los Autores



El 40.6% no cuenta con un automotor de uso propio (39.206), lo cual hace más atractiva la prestación del servicio, mientras el 59.4% si tiene medios propios de transporte, en este caso automóvil, lo que significa que estarán menos proclives a el uso del servicio de alquiler y su participación se dará en condiciones de ausencia del mismo o de espacio suficiente. Por esto se deberán enfocar los esfuerzos a satisfacer las necesidades de aquellos que no poseen dicho vehículo pues se considera el mercado atractivo para la organización.

f. ¿Alquilaría usted un vehículo automotor particular por días o semanas?  
(382 respuestas)

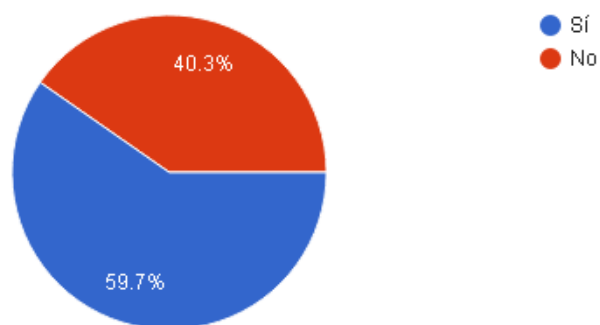


Figura No. 12 Estudio de Mercado Intención de uso

Fuente: Elaborada por los Autores

Contrario al aparte anterior, a pesar de que la gran mayoría posee un vehículo, el 59.7% de las personas estarían dispuestas a alquilar un vehículo para su traslado, en cuanto a los que no estarían dispuestos están compuestos por el 40.3%, lo cual nos llevaría a un mercado cercano a dos tercios de la población totalmente ocupada (57.650) de la ciudad, dando así respuesta a la incógnita sobre la necesidad de un servicio de este tipo.

g. Lo alquilaría usted por motivo de: (287 respuestas)

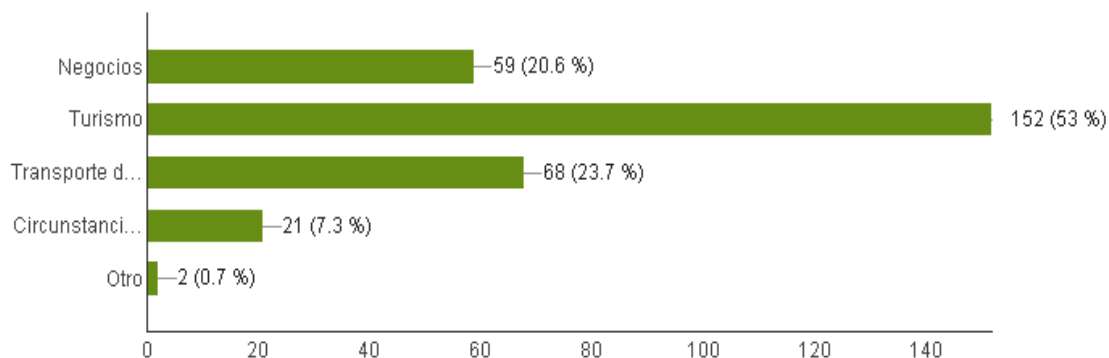


Figura No. 13 Estudio de Mercado Motivo de uso  
Fuente: Elaborada por los Autores

Refiriéndose al motivo del alquiler del vehículo hay un factor claramente determinante hacia el cual debe dirigirse el accionar de la organización, el nicho de mercado debe estar claramente enfocado hacia el alquiler para turismo interdepartamental y municipal, el cual cuenta con un 53% en cuanto a motivo de uso, se recomienda identificar estrategias en base a las experiencias de viaje de los usuarios y desarrollar el producto para q se acople a este campo.

h. ¿Que tipo de automotor preferiría? (287 respuestas)

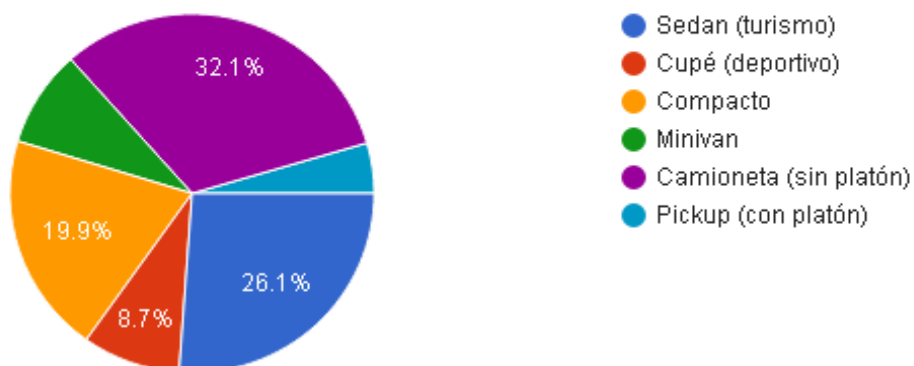


Figura No. 14 Estudio de Mercado Preferencia  
Fuente: Elaborada por los Autores

El tipo de vehículo preferido fue la camioneta convencional con un 32.1%, la cual está relacionada con mayor comodidad, seguida del sedán o vehículo de turismo con un 26.1% de preferencia por los usuarios y en tercer lugar el auto compacto con el 19.9 %, según los resultados obtenidos el parque automotor debería contar con estas tres opciones las cuales son más representativas y predilectas por el mercado.

i. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por el alquiler del vehículo automotor por día?

(286 respuestas)

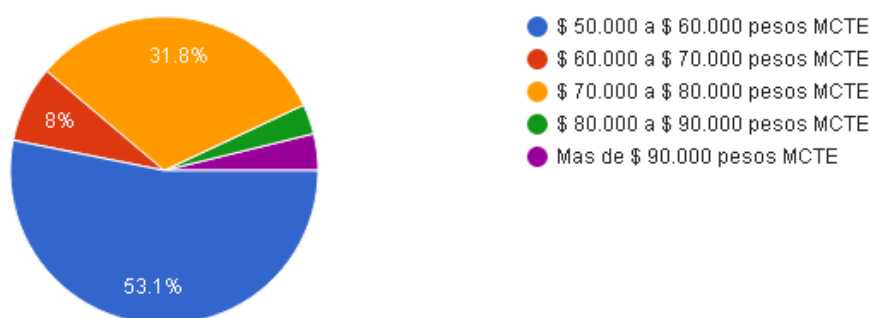


Figura No. 15 Estudio de Mercado Capacidad de Pago

Fuente: Elaborada por los Autores

En la percepción del precio por el mercado, claramente se definió el rango aceptable en el cual los usuarios estarían motivados a adquirir el servicio, este rango está compuesto de \$50.000 a \$60.000 pesos, con un 53.1% del mercado, seguido de un 31.8% que pagarían entre \$70.000 a \$80.000 pesos, debido a que el precio promedio de alquiler de autos low cost en el mercado nacional es de \$70.000 pesos, este aparte supone un reto en cuanto a sistema de costos y operaciones para poder realizar la disminución de más del 25% del precio que ofrece en este momento la organización situado en \$90.000 pesos.

j. ¿Cuántas veces al año haría uso del servicio de alquiler de vehículo?  
(284 respuestas)

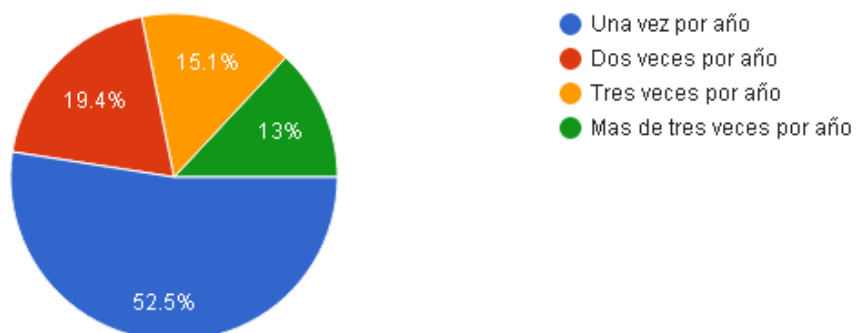


Figura No. 16 Estudio de Mercado Frecuencia de Uso  
Fuente: Elaborada por los Autores

En términos de tasa de uso se ubican de una a más de dos veces al año, donde la más representativa es que las personas foco del estudio, utilizarían como mínimo una vez al año el servicio y casi el otro 50% estaría dispuesto a usarlo como mínimo dos veces al año, lo cual nos deja con un promedio de uso del servicio de alquiler de vehículos de bajo costo de 1.88732394 veces por año, esto nos lleva a inferir que la tasa de uso por año es de 2 veces por persona.

k. ¿Optaría usted por el servicio de conductor, con o sin el alquiler del vehículo?  
(382 respuestas)

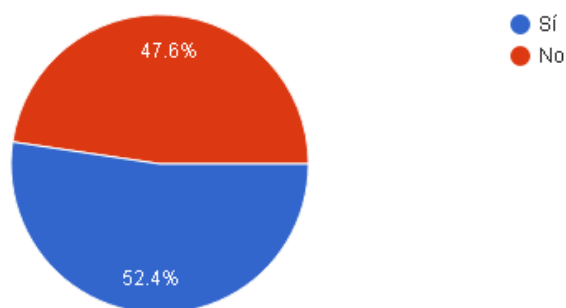


Figura No. 17 Estudio de Mercado Intención de Uso Conductor  
Fuente: Elaborada por los Autores

En el aparte de personas que optarían por usar el servicio de conductor con o sin

el alquiler del vehículo, podemos observar que el 52.4% está a favor del uso de este servicio, mientras que el 47.6% no optaría por él, lo cual lo hace un servicio con amplio mercado para su implementación.

l. ¿Por cual razón preferiría usted un conductor? (244 respuestas)

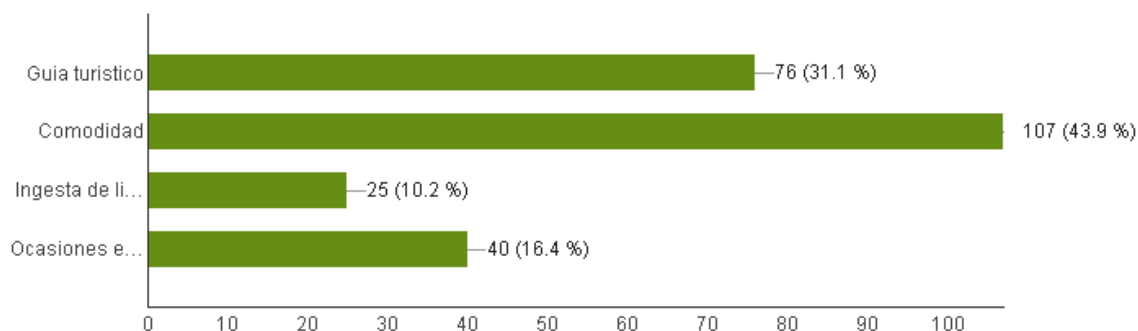


Figura No. 18 Estudio de Mercado Motivo de Uso

Fuente: Elaborada por los Autores

La razón por la cual optarían por el uso del servicio de conductor que más representación tienes es la comodidad, con un 43.9% de la favorabilidad de los encuestados, seguido del guía turístico con 31.1%, dicho esto el personal deberá estar adecuado a las preferencias de los usuarios y ser capaces de conocer las regiones sitios turísticos, enfocarse en la atención al cliente, y los automotores en plenas y excelentes condiciones de calidad.

m. ¿Como efectuaría el pago del servicio? (287 respuestas)

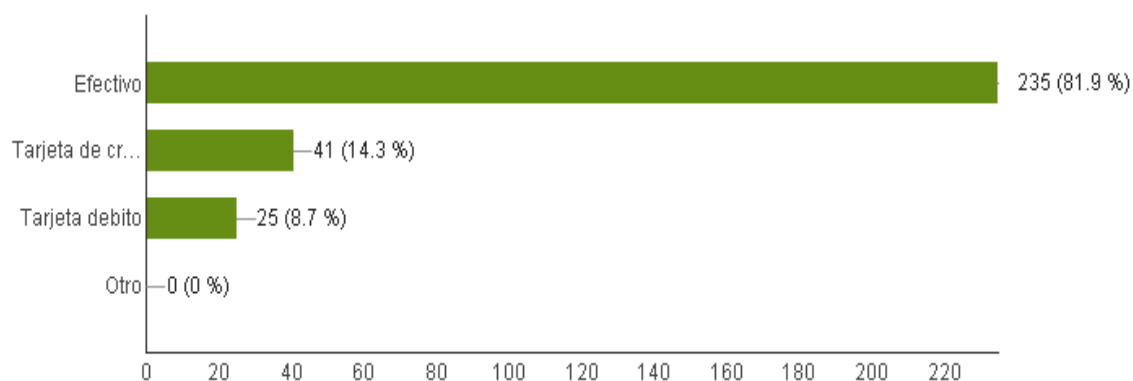


Figura No. 19 Estudio de Mercado Método de Pago

Fuente: Elaborada por los Autores

Para el pago del servicio hay un factor determinante que es el efectivo, el 81.9% de la población prefiere este método para cancelar el servicio, además que la mayoría de las personas en estratos medios y bajos no está plenamente bancarizada, razón por la cual el pago electrónico sería un impedimento, debido a esto el modelo debe adecuarse en cuanto a la forma de percibir los dineros.

n. ¿Por que medio buscaría información sobre estos servicios? (292 respuestas)

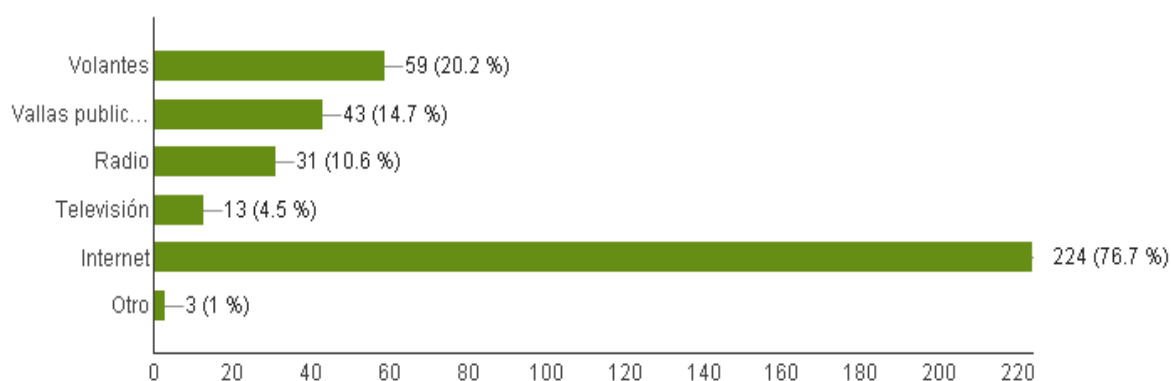


Figura No. 20 Estudio de Mercado Medios de Información  
Fuente: Elaborada por los Autores

Por último el estudio se enfocó en conocer la forma por la cual la gente prefería ser abordada con información publicitaria del servicio, siendo el internet el factor con mayor preferencia por el público con un 76.7% seguido de volantes con el 20.2%, lo cual nos permite identificar que la forma de acceder al mercado objetivo más eficiente, es el internet y las estrategias deben integrarse a las plataformas web y móviles.

### 2.2.7 Conclusiones estudio de mercado personas naturales

- a. El género es equilibrado y no representativo para establecer estrategias diferenciadas en cuanto a este tema.

- b. Los segmentos por edades son igualmente representativos y las acciones deben estar encaminadas a la población en general, más se recomienda hacer énfasis en cada uno de forma separada en los rangos establecidos de: 18 a 25 años, 26 a 35 años, 36 a 55 años y más de 55 años, para de esta forma atacar cada target directamente.
- c. El estado civil es de gran importancia para la organización puesto que la marca más representativa son las personas en algún tipo de relación, sea formal o informal con más del 60% mientras que los solteros componen el 31.9% del mercado, razón por la cual enfatizar en las familias es la opción más asertiva.
- d. Cerca del 60% de las personas generan ingresos menores a \$1.750.000 pesos o no generan ningún ingreso propio, debido a esto la relación costo beneficio será fundamental para aceptación del mercado.
- e. El 40.6% de la población no cuenta con un automotor propio, razón por la cual se hace necesario el uso de medios ajenos de transporte, se debe convencer a esta población que la mejor forma de transporte intermunicipal o departamental es el vehículo privado mostrando los beneficios y ventajas de este con respecto al transporte público.
- f. A la pregunta ¿Alquilaría usted un vehículo por días o semanas? La respuesta afirmativa fue del 59.7% lo cual nos da un aproximado del alcance del proyecto y su funcionalidad y atractivo.
- g. El factor más representativo por el cual los usuarios optarían por el servicio es el turismo, con 53% de favorabilidad, por este motivo las campañas deberán explorar las alternativas publicitarias y enfatizar este aparte.

- h. El tipo de auto requerido o de preferencia es la camioneta, al igual que el sedán y auto compacto, vehículos ya contemplados por la organización y adquiridos mediante las marcas aliadas.
- i. Uno de los desafíos más grandes es el costo, el cual para el mercado payanes se encuentra por debajo del promedio nacional, en un rango entre \$50.000 a \$60.000 pesos según el 53.1% de los encuestados, debido a esto debe buscarse un modelo ligero que permita la menor generación de costos fijos y variables y se adapte a las necesidades flexiblemente.
- j. 52.5% haría uso del servicio una vez al año, mientras el resto como mínimo dos veces al año, lo cual nos da un promedio de 1,88 veces al año, en cuanto a uso del servicio.
- k. El conductor es un servicio que obtuvo un 52% de aceptación y el cual las personas identifican como necesario, debido a esto el mercado es significativamente grande y su ejecución también atractiva.
- l. El pago del servicio en efectivo como el ítem preferido por los usuarios, supone que debe replantearse la forma como este servicio es adquirido en otros lugares del país y adecuarse al mercado payanes, recordando que el 81.9% de las personas lo prefieren de esta forma.
- m. En materia de marketing no hay duda que las tecnologías de la comunicación ganan más terreno para la publicitación, el 76.7% prefieren buscar de esta forma información sobre el servicio, lo cual permite que el proyecto utilice estrategias de marketing digital como SEM y SEO que serán más eficientes y menos costosas que la forma tradicional.



## 2.2.8 Análisis de resultados estudio de mercado organizacional

Los resultados del estudio de mercado organizacional implementado a una muestra de 367 empresas en una población de 7.825 son:

### a. ¿A que sector pertenece su organización? (367 respuestas)

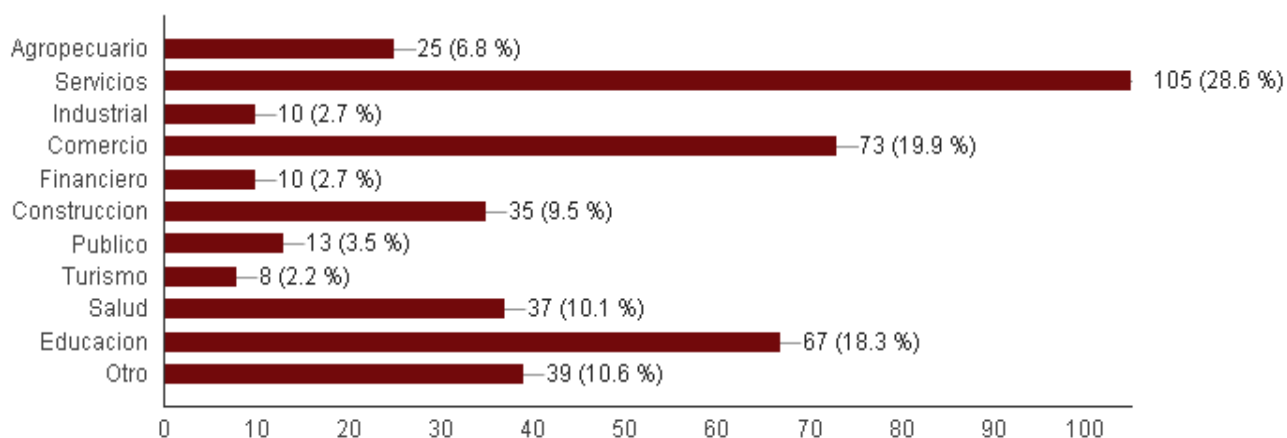


Figura No. 21 Estudio de Mercado Sector Económico

Fuente: Elaborada por los Autores

El sector más representativo fue el sector servicios con un 28.6% de la muestra, seguido del sector comercio con 19.9%, educación con el 18.3%, salud 10.1%, construcción 9.5%, agropecuario 6.8%, público 3.5%, industrial 2.7%, financiero 2.7%, turismo 2.2% y otro que se constituyó por sectores menos representativos como tecnología, comunicaciones, entretenimiento entre otros.

b. ¿Cuenta su organización con un automotor para transporte de pasajeros? (367 respuestas)

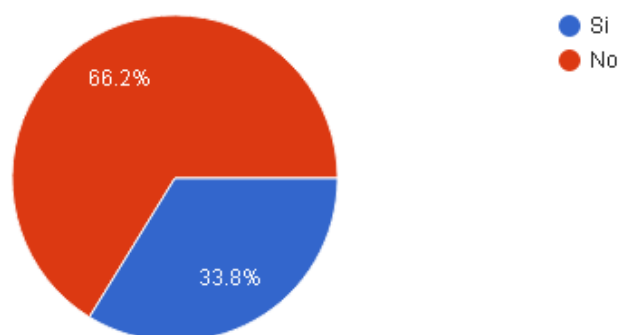


Figura No. 22 Estudio de Mercado Propiedad Vehicular  
Fuente: Elaborada por los Autores

Dentro de las organizaciones encuestadas el 66.2% (243) informa que no cuenta con un vehículo propio para el transporte dentro de sus activos, mientras que el 33.8% (124) afirma que sí.

c. ¿Alquilaría usted un vehículo automotor por días o semanas? (367 respuestas)

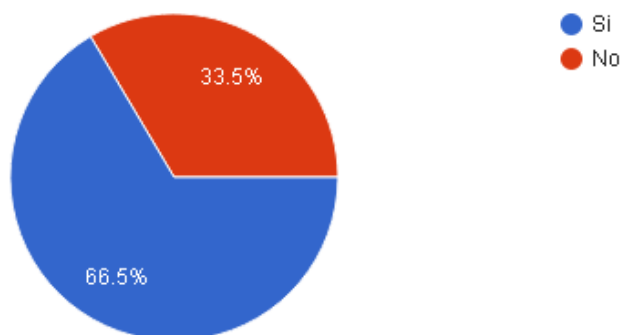


Figura No. 23 Estudio de Mercado Intención de Uso  
Fuente: Elaborada por los Autores

De los 367 encuestados el 66.5% muestra interés en el alquiler de un vehículo automotor por días o semanas, lo cual nos indica que el mercado aproximado es basto para la ejecución del proyecto y prestación del servicio a organizaciones.

d. Lo alquilaría usted por motivo de: (344 respuestas)

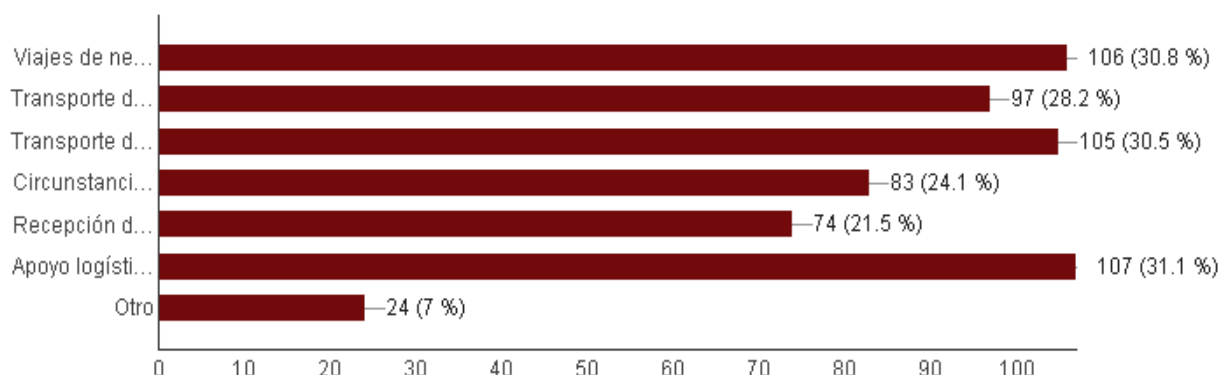
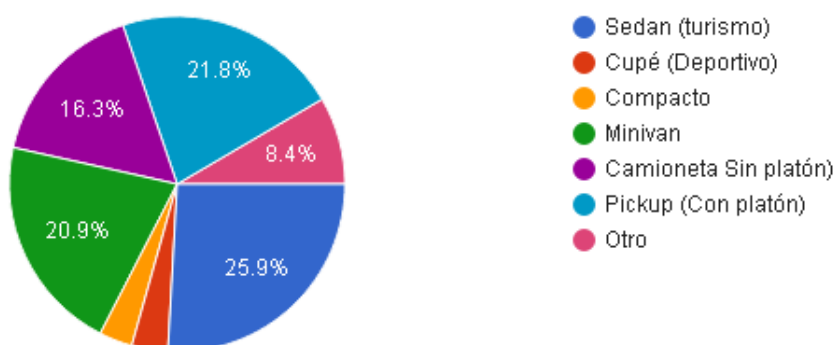


Figura No. 24 Estudio de Mercado Motivo de Uso

Fuente: Elaborada por los Autores

El motivo por el cual las organizaciones alquilarían el vehículo más representativo es apoyo logístico en actividades comerciales con el 31.1%, seguido de viajes de negocios 30.8%, transporte dentro de la ciudad 30.5%, transporte de mercancía 28.2%, circunstancial (averías, imprevistos) 24.1%, recepción de clientes, Staff, socios 21.5% y otro según los encuestados como visitas a clientes, excursiones e integraciones, lo cual demuestra q hay una gama de necesidades insatisfechas dentro de la región en términos de transporte organizacional.

e. ¿Que tipo de automotor preferiría? (344 respuestas)



f.

Figura No. 25 Estudio de Mercado Preferencia

Fuente: Elaborada por los Autores

El automotor con mayor predilección de los encuestados fue el sedán con un 25.9%, seguido de la camioneta pickup con el 21.8%, minivan 20.9%, camioneta estándar 16.3%, otro en donde se especificaba según los usuarios vehículos como limosinas, vans, mega vans y de carga, y el cupé y compacto con baja participación.

g. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por el alquiler del vehículo automotor por día?

(344 respuestas)

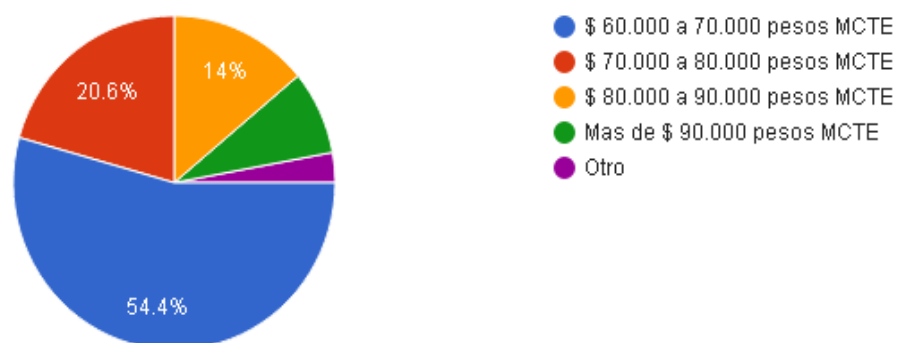


Figura No. 26 Estudio de Mercado Capacidad de Pago

Fuente: Elaborada por los Autores

En cuanto a la disposición del precio a pagar por el vehículo por día, las organizaciones prefieren un vehículo low cost, siendo el rango de \$60.000 a \$70.000 pesos el más aceptado por el mercado con el 54.4% de favorabilidad de los encuestados, el 20.6% en el rango de \$70.000 a \$80.000 pesos, 14% entre \$80.000 y \$90.000 pesos, 8.1% más de \$90.000 pesos y especificaron en menor medida precios aun inferiores como \$40.000 pesos, lo cual supone un esfuerzo mayor en cuanto a costos dada la disposición del mercado a estos rangos menores al promedio nacional.

- h. ¿Cuántas veces al año haría uso del servicio de alquiler de vehículo?  
(339 respuestas)

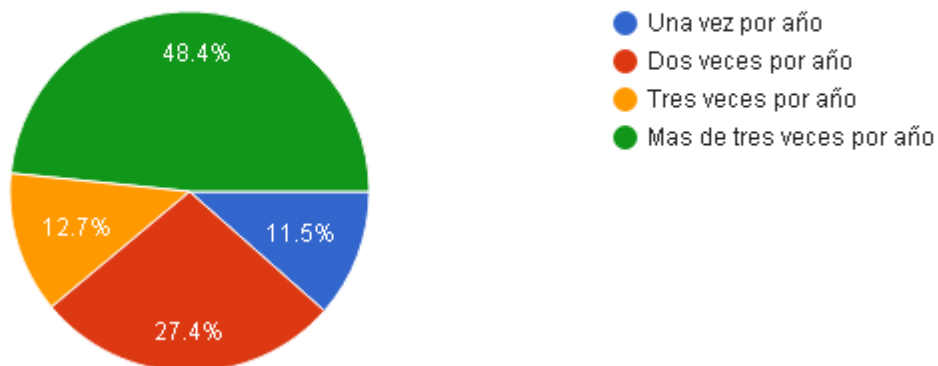


Figura No. 27 Estudio de Mercado Frecuencia de uso  
Fuente: Elaborada por los Autores

A diferencia del servicio para personas, las organizaciones tienen una tasa de uso más alta, debido a que el 48.4% que fue más representativo eligió más de tres veces por año hacer uso de los vehículos, dos veces por año el 27.4%, tres veces por año el 12.7% y el menor 11.5% una vez por año, el cual nos genera un promedio de uso por año de 2.979 veces por año, 50% mayor que el servicio personal.

- i. ¿Optaría usted por el servicio de conductor, con o sin el alquiler del vehículo?  
(348 respuestas)

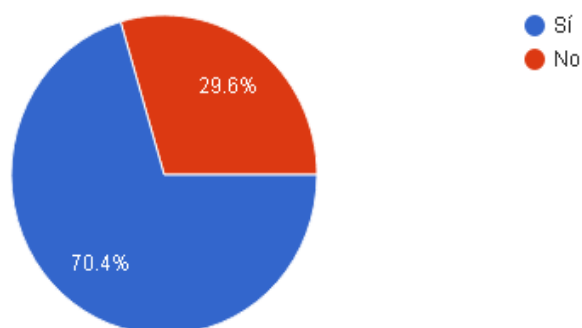


Figura No. 28 Estudio de Mercado Intención de Uso Conductor  
Fuente: Elaborada por los Autores

Aquellas organizaciones que optarían por el servicio de conductor ascienden al 70.4% de la población, mientras que el 29.6% no lo haría, esto nos indica que el servicio es aún más atractivo para ellos que el alquiler del vehículo.

j. ¿Por cual razón preferiría usted un conductor? (317 respuestas)

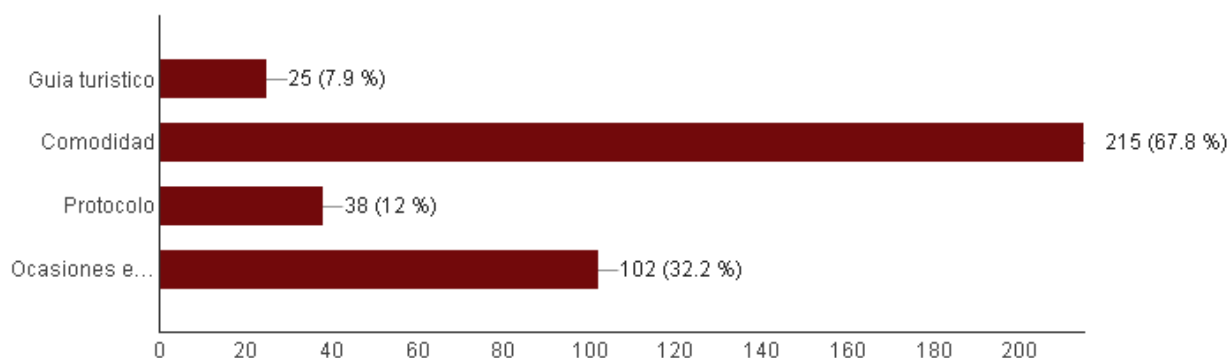


Figura No. 29 Estudio de Mercado Motivo de Uso Conductor

Fuente: Elaborada por los Autores

El motivo determinante o más representativo para optar por el servicio de conductor es la comodidad, el 67.8% de las organizaciones lo ven de esta forma, seguido por ocasiones especiales como eventos, integraciones, excursiones, entre otros con el 32.2%, por protocolo el 12% y guía turístico el 8%.

k. ¿Como efectuaría el pago del servicio? (342 respuestas)

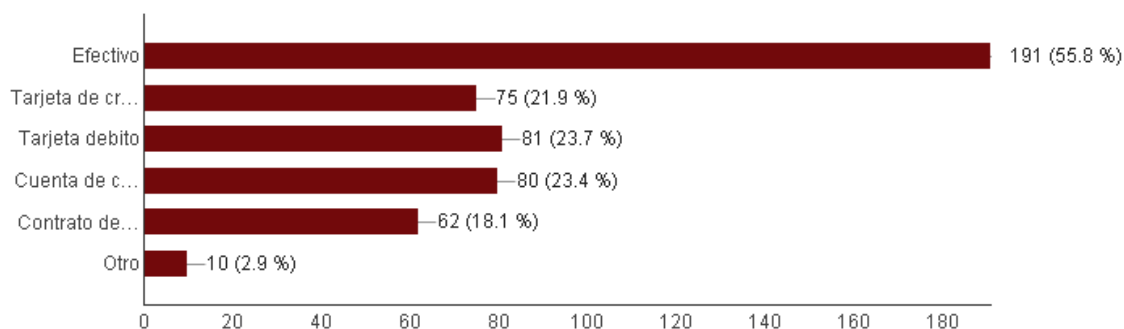


Figura No. 30 Estudio de Mercado Método de Pago

Fuente: Elaborada por los Autores

En cuanto a la forma de pago por el servicio, el efectivo sigue siendo un factor determinante con el 55.8% de preferencia por las organizaciones, mientras que los medios electrónicos juntos alcanzan el 45.6% entre tarjetas débito y crédito, cuenta de cobro sigue siendo una forma bastante utilizada con el 23.7%, al igual q contrato con el 18.1%, en cuanto a otros especificaron otros medios como transacciones, pay pal, apps móviles entre otros no tan representativos.

I. ¿Por que medio buscaría información sobre estos servicios? (346 respuestas)

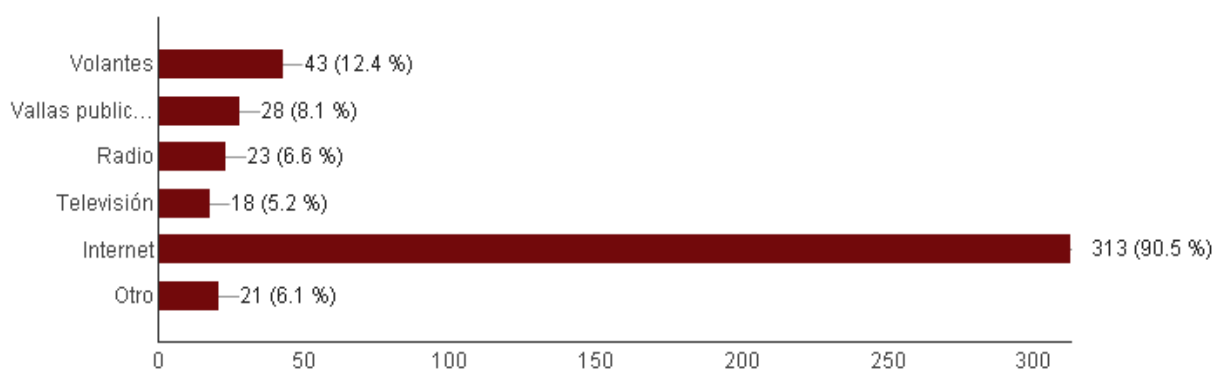


Figura No. 31 Estudio de Mercado Medios de Información  
Fuente: Elaborada por los Autores

En cuanto a la forma de búsqueda de información, el internet sigue siendo la forma más simple y rápida para los usuarios y el factor más determinante en los encuestados con el 90.5%, volantes con el 12.4%, vallas con el 8.1%, radio 6.6%, televisión 5.2% y otros como portafolio de servicios, llamadas y en apps.

### 2.2.9 Conclusiones estudio de mercado organizacional

- a. Los sectores más representativos para el servicio se encuentran en el nivel terciario de la economía, dado esto los esfuerzos en materia de marketing y publicidad deben enfocarse hacia la generalidad pero con un énfasis riguroso a este nivel de la economía el cual tiene mayor presencia en la ciudad.

- b. Como la mayoría de organizaciones (el 66.2%) no cuentan con un medio de transporte propio, una alternativa privada puede brindar soluciones reales si se basa en las necesidades de cada organización, por lo cual el proyecto es atractivo.
- c. La disposición a la renta del vehículo es alta, un 66.5% de los encuestados afirmaron que optarían por este servicio si se implementara, lo cual hace que el proyecto sea en medida primaria sostenible y atractivo.
- d. Los motivos del alquiler son equilibrados entre sí, desde transporte de mercancía, apoyo logístico, transporte en la ciudad y viajes de negocios, lo cual indica que si hay problemáticas sin resolver y una demanda no satisfecha o no de forma total.
- e. Los vehículos preferidos son sedan, pickup y minivan con más del 20% de preferencia, de estos vehículos algunos se encuentran en la organización o con marcas aliadas, pero vehículos como la minivan van a requerir una nueva inversión y su costo es mayor.
- f. En términos de precio más del 50% de las organizaciones están de acuerdo con que no debe sobrepasar los \$60.000 pesos, razón por la cual la estructura de costos debe permitir un precio de introducción aceptable para el mercado.
- g. La tasa de uso representativa es de más de tres veces por año con un 48.4% lo que supone mayor rotación y parque automotor, para satisfacer un promedio por organización de 3 rentas del vehículo al año.
- h. El servicio de conductor muestra una mayor preferencia que el alquiler por algunos puntos porcentuales, lo cual indica que el establecerlo como servicio adicional permitirá diversificar los paquetes y generar mayores ingresos.



- i. En cuanto al pago del servicio el efectivo sigue siendo la forma más aceptada por las organizaciones para cancelar su uso, y supone un esfuerzo en cuanto al modelo que permita flexibilizarse y adecuarse al mercado.
  
- j. Como forma de búsqueda de información sobre los servicios la constante es el internet con más del 90% de preferencia, un plan de marketing digital con estrategias diferenciadoras, puede ser más viable, rentable y eficiente para el proyecto.

#### 2.2.10 Demanda potencial personas naturales

Entendida como el máximo de personas que posiblemente podrían acceder al servicio, nos dará una aproximación y pronóstico de la demanda del alquiler de vehículos en la ciudad, para ello utilizaremos la fórmula de la demanda potencial la cual se compone de la siguiente manera:

$$Q=npq$$

Dónde:

**Q:** Demanda potencial

**n:** Al ser un servicio no presente en la ciudad de Popayán, se tomaran los resultados del estudio de mercado el cual nos dice que el 59.7% de la población optaría por el uso del servicio de renta de vehículos, este 59.7% del mercado objetivo que asciende a 96.567 es igual a 57.650 usuarios.

**p:** Precio promedio del producto en el mercado, el cual se sitúa en \$70.000 pesos

MCTE. al día por la utilización del servicio de alquiler de vehículos en el segmento económico del mercado (Análisis de empresas como Localiza, Budget, Rent a car Cali entre otras) pero según el estudio realizado el precio aceptado por el mercado en Popayán es inferior al promedio, situándose en \$60.000 pesos MCTE.

**q:** la cantidad promedio de uso per cápita en el mercado de alquiler de vehículos según el estudio de mercado en la ciudad de Popayán es de 2 veces por año.

$$Q=57.650*60.000*2$$

$$Q=6.918.000.000$$

Según las operaciones realizadas, es correcto inferir que la demanda potencial para el alquiler de vehículos en la ciudad de Popayán es de 6.918.000.000 pesos MCTE, lo cual es el tamaño total del mercado potencial en la ciudad al año.

### 2.2.11 Demanda potencial mercado organizacional

Al igual que el ejercicio anterior la demanda potencial es entendida como el máximo de personas que posiblemente podrían acceder al servicio, nos dará una aproximación y pronóstico de la demanda del alquiler de vehículos por organizaciones en la ciudad, para ello utilizaremos la fórmula de la demanda potencial la cual se compone de la siguiente manera:

$$Q=npq$$

Dónde:

**Q:** Demanda potencial

**n:** Al ser un servicio no presente en la ciudad de Popayán, se tomaran los resultados del estudio de mercado el cual nos dice que el 66.5% de las organizaciones optarían por el uso del servicio de renta de vehículos, este 66.5% del mercado objetivo que asciende a 7.825 es igual a 5.203 usuarios.

**p:** Precio promedio del producto en el mercado, el cual se sitúa en \$70.000 pesos MCTE. Al día por la utilización del servicio de alquiler de vehículos en el segmento económico del mercado (Análisis de empresas como Localiza, Budget, Rent a car Cali entre otras) pero según el estudio realizado el precio aceptado por el mercado en Popayán es inferior al promedio, situándose en \$60.000 pesos MCTE.

**q:** la cantidad promedio de uso per cápita en el mercado de alquiler de vehículos para organizaciones según el estudio de mercado en la ciudad de Popayán es de 3 veces por año.

$$Q=5.203*60.000*3$$

$$Q=936.540.123$$

Según las operaciones realizadas, es correcto inferir que la demanda potencial para el alquiler de vehículos por organizaciones en la ciudad de Popayán es de \$ 936.540.123 pesos MCTE, lo cual es el tamaño total del mercado potencial en la ciudad al año.

## 2.3 Análisis del mercado

### 2.3.1 Definición y tamaño del mercado meta

En el ítem 2.2.10 se definió la demanda potencial aparente para el mercado de alquiler de vehículos y servicios conexos en la ciudad de Popayán, arrojando como resultado:

Segmento	Demanda potencial en pesos	Demanda potencial usuarios
<b>Personal</b>	\$ 6.918.000.000	57.650
<b>Organizacional</b>	\$ 936.540.123	5.203

Figura No. 32 Demanda Potencial  
Fuente: Elaborada por los Autores

Los resultados reflejados en la tabla anterior nos dan a considerar los tamaños aparentes del mercado, no obstante la demanda disponible, será un factor más realista para entender la tamaño del mismo. Para esto es necesario considerar el precio del servicio y nivel de ingresos de los posibles usuarios, como esto ya fue propuesto en el estudio de mercado, analizaremos los resultados:

Precio promedio	Intención de uso	Nivel de ingresos
\$ 60.000 pesos	59.7%	\$ 750.000

Figura No. 33 Precio Promedio e Intención de Uso  
Fuente: Elaborada por los Autores

Según el estudio realizado el 70.9% de la PTO devenga como mínimo \$750.000 pesos mensuales, mientras que según el DANE cada hogar percibe, en promedio, \$1'223.157 pesos, y cada trabajador, \$561.976 pesos en el área Caucana. A pesar de la intención de uso y del nivel de ingresos, también se debe tener en cuenta la

disposición a viajar, Según FEDESARROLLO, el colombiano realiza un promedio de 1.38 viajes durante el año, dicho esto la expectativa q muestra el estudio en cuanto al uso per cápita es de dos veces al año pero el promedio nacional está en 1 vez por año, lo cual nos lleva a reformular el tamaño del mercado de la siguiente forma:

- Personas en capacidad de acceder al servicio: 70.9% de 57.650 según su nivel de ingresos, para un total de 40.784 personas en capacidad de acceso al servicio.
- Precio promedio: 60.000 pesos MCTE
- Uso per capitán una vez por año

$$Q_d = 40.784 * 60.000 * 1$$

$$Q_d = 2.447.040.000$$

Lo cual nos deja con un mercado aproximado en pesos de \$ 2.447.040.000 y un total de 40.784 usuarios en capacidad y disposición de usar el servicio.

En cuanto al servicio organizacional, su uso per cápita asciende a tres veces por año y el nivel de ingresos no influye para servicios de menor cuantía, razón por la cual su mercado aproximado es de 936.540.123 pesos y 5.203 usuarios al año según el estudio de mercado realizado.

Conociendo el tamaño aproximado del mercado, analizaremos la participación que más nos conviene como producto y servicio diferenciales en un mercado competitivo del sector transporte, dicho análisis se hará mediante la siguiente guía de aproximaciones de participación en el mercado:

Ítem	¿Qué tan grandes son los competidores?	¿Qué tantos competidores hay?	¿Qué tan similar es su servicio al nuestro?	¿Cuál parece ser su porcentaje del mercado?
------	--	-------------------------------	---	---

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%

Figura No. 34 Participación en el Mercado

Fuente: Fundación E – Macro Plan

Según la tabla anterior, nos ubicamos como proyecto en el ítem 9, donde nuestros competidores son pequeños, hay muchos de ellos y nuestro servicio se diferencia en gran medida al de ellos, entonces la participación en el mercado aparente es de 10% a 15% del mercado potencial es decir que nuestros esfuerzos deben enfocarse a ese porcentaje del mercado en las etapas iniciales, el cual ascendería para el servicio personal a un total de (tomando como referencia el 15%): \$367.056.000 y un número de usuarios aproximado de 6.118.

En cuanto al servicio organizacional, nos ubicamos como proyecto en el ítem 10, en donde nuestros competidores son pequeños, algunos y su servicio radicalmente diferente al nuestro, razón por la cual la participación aproximada del mercado es de un 20% a 30% es decir un total de (tomando el valor intermedio): \$

234.135.030.75 pesos y 1.301 usuarios. Esta guía se diligencio a partir del análisis de la competencia que se evidenciara en el punto siguiente.

### 2.3.2 Análisis de la competencia

Para el servicio a ofertar de alquiler de vehículos, no existe competencia directa en la ciudad, puesto que ninguna compañía de esta índole reside en la capital caucana, lo cual nos lleva a tomar como competencia indirecta, aquellas empresas que prestan servicio de transporte de carácter interdepartamental e intermunicipal, debido a que afectan al mismo mercado y clientes pero de forma diferente a la nuestra, entre las más representativas en el sector se encuentran: Continental Bus, Coomotor, Coomotoristas del Cauca, Cootranar, Cootranshulia, Cootranslaboyana, Cootransmayo, Expreso Bolivariano, Expreso la Gaitana, Expreso Palmira, Flota Magdalena, Puerto Tejada, Rápido Tambo, Rápido Tolima, Sotracaucá, Sultana del Valle, Supertaxis del Sur, Taxbelalcazar, Transipiales, Velotax, Trans Timbio. Del mismo modo en el mercado organizacional no se presentan compañías de este tipo, razón por la cual los servicios no masivos de transporte se consideran como competencia indirecta, compañías como Servitaxi, Trans Andino, Rápido Tambo Tax Belalcazar entre otras que prestan un servicio de transporte urbano y personalizado, así como la plataforma digital Uber.

### 2.3.3 Factores que afectan la oferta

Los factores que pueden incidir en la oferta de renta de vehículos son:

- a. Proveedores del parque automotor y unidades vehiculares, como aliados estratégicos del sistema de venta y retoma vehicular en la ciudad, no existe un riesgo alto, pero es de consideración la disponibilidad inmediata de unidades necesarias para el proyecto.

- b. Recursos humanos y tecnológicos, temas como atención al cliente capacitación del personal y reclutamiento son cruciales para el desarrollo del negocio.
- c. Reconversión de las unidades, las unidades pueden ser reconvertidas a uso particular, pero su depreciación es alta en términos de uso exhaustivo.
- d. Capital de inversión, el parque automotor supone un costo alto no solo por su adquisición sino también por temas logísticos y de mantenimiento.

### 2.3.4 Proyección de la oferta

Demanda disponible	Participación	Tasa de crecimiento
\$2.447.040.000	\$367.056.000	13.16 %
\$936.540.123	\$234.135.030	13.16 %

Proyección de la oferta				
Segmento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Personal</b>	\$367.056.000	\$415.360.569	\$470.022.019	\$561.876.916
<b>Organizacional</b>	\$234.135.030	\$264.947.200	\$329.814.251	\$373.217.806

Figura No. 35 Proyección de la Oferta

Fuente: Elaborada por los Autores

El crecimiento del sector está sujeto a diferentes variables a nivel nacional como impuestos, combustibles, crecimiento demográfico y la tasa de uso, en tendencias del mercado punto anteriormente abordado, se especificó que el crecimiento proyectado anual sería de 13.16%, Según el informe Car Rental Market - Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends and Forecast, 2013-2019 (Mercado de renta de autos - Análisis de la industria global, tamaño, cuota, crecimiento, tendencias y pronósticos 2013-2019), de Transparency Market Research, cifra con la cual se realizarán las proyecciones.



### 2.3.5 Demanda insatisfecha

Se entiende por demanda insatisfecha, aquella porción de la demanda que no es atendida con la oferta existente en el mercado, para efectos del crecimiento del mercado se estructurara con el crecimiento poblacional del territorio en un porcentaje anual de 0.98%. Por concepto es igual a la demanda del mercado menos la oferta total en el mercado, con lo que se tiene:

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Tamaño del mercado personal</b>	\$2.447.040.000	\$2.471.020.992	\$2.495.236.998	\$2.519.690.320
<b>Tamaño del mercado organizacional</b>	\$936.540.123	\$945.718.216	\$954.986.255	\$964.345.120
<b>Oferta Personal</b>	\$367.056.000	\$415.360.569	\$470.022.019	\$561.876.916
<b>Oferta organizacional</b>	\$234.135.030	\$264.947.200	\$329.814.251	\$373.217.806
<b>Demanda servicio personal insatisfecha</b>	\$2.079.984.000	\$2.055.660.423	\$2.025.214.979	\$1.957.813.404
<b>Demanda servicio organizacional insatisfecha</b>	\$702.405.093	\$680.771.016	\$625.172.004	\$591.127.314

Figura No. 36 Demanda insatisfecha  
Fuente: Elaborada por los Autores

Según la tabla anterior, la demanda insatisfecha de ambos servicios es superior al 75% de la demanda aparente del mercado meta, lo que quiere decir que el potencial de crecimiento usando herramientas efectivas para la penetración del mercado es de gran envergadura para el proyecto.

Capítulo 3 Modelo de Negocio

3.1 Modelo de negocio SMI Rent a Car personal

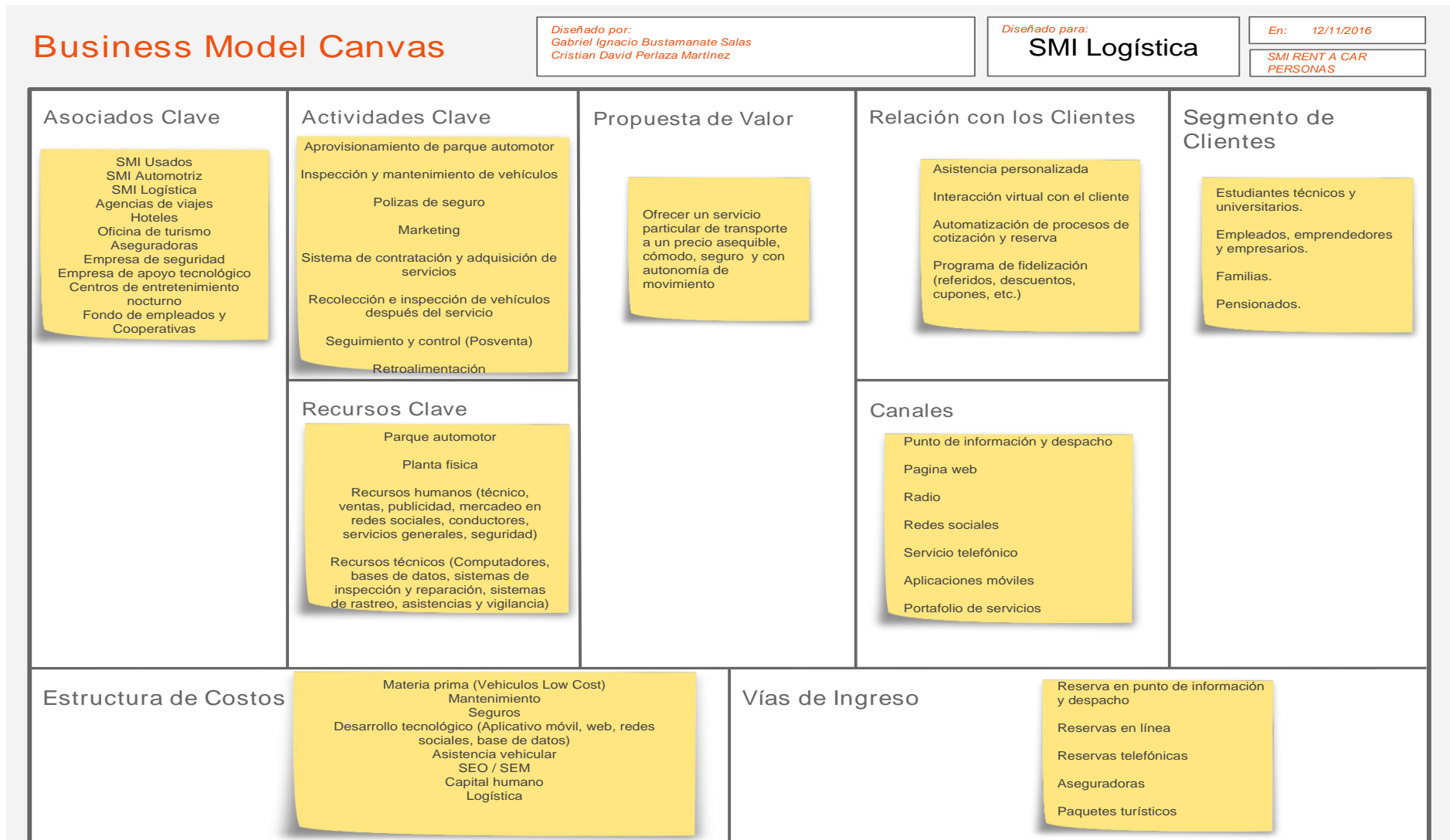


Figura No. 37 Modelo de Negocio Personal

Fuente: Elaborada por los Autores

3.2 Modelo de negocio SMI Rent A Car organizaciones

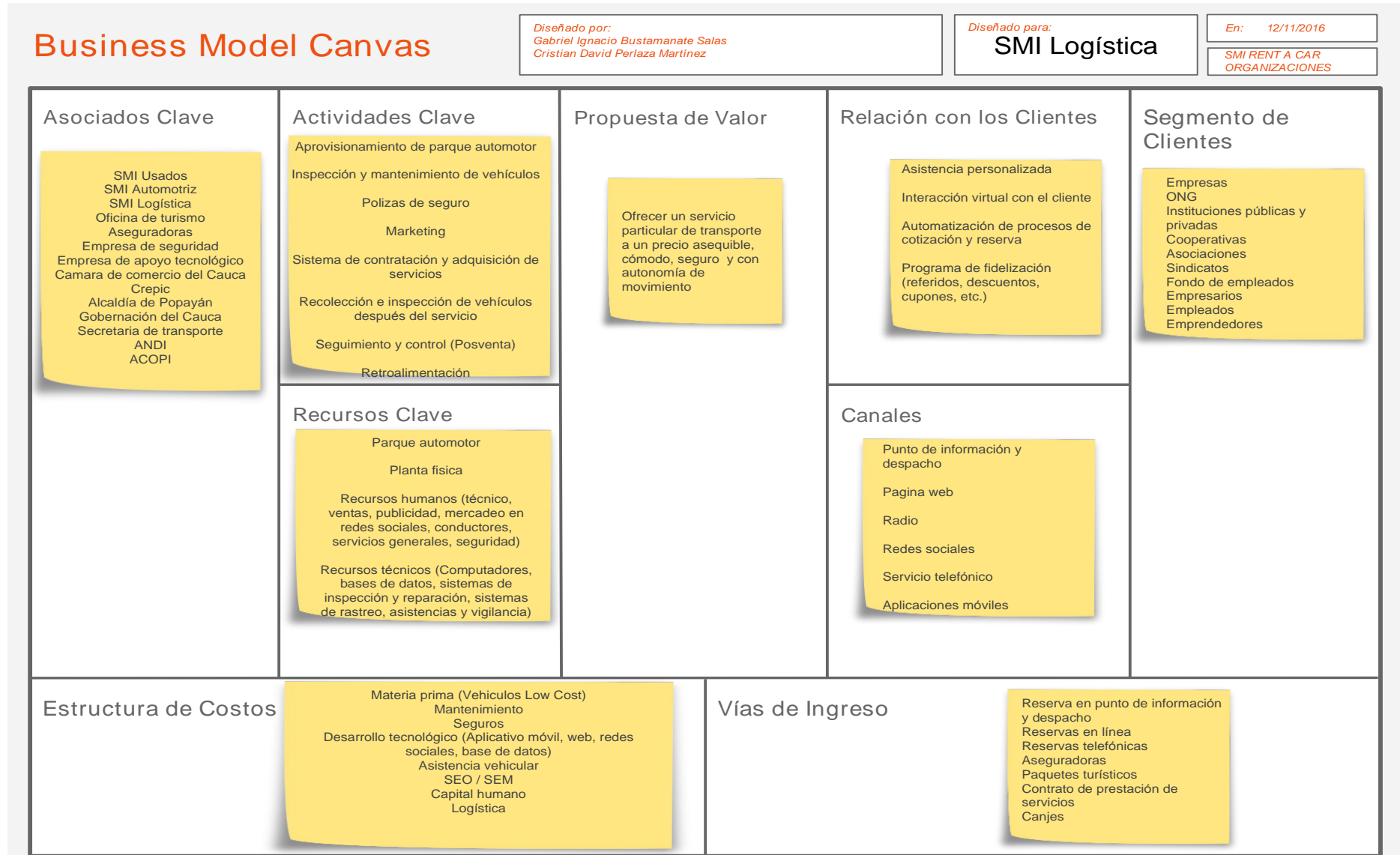


Figura No. 38 Modelo de Negocio Organizacional

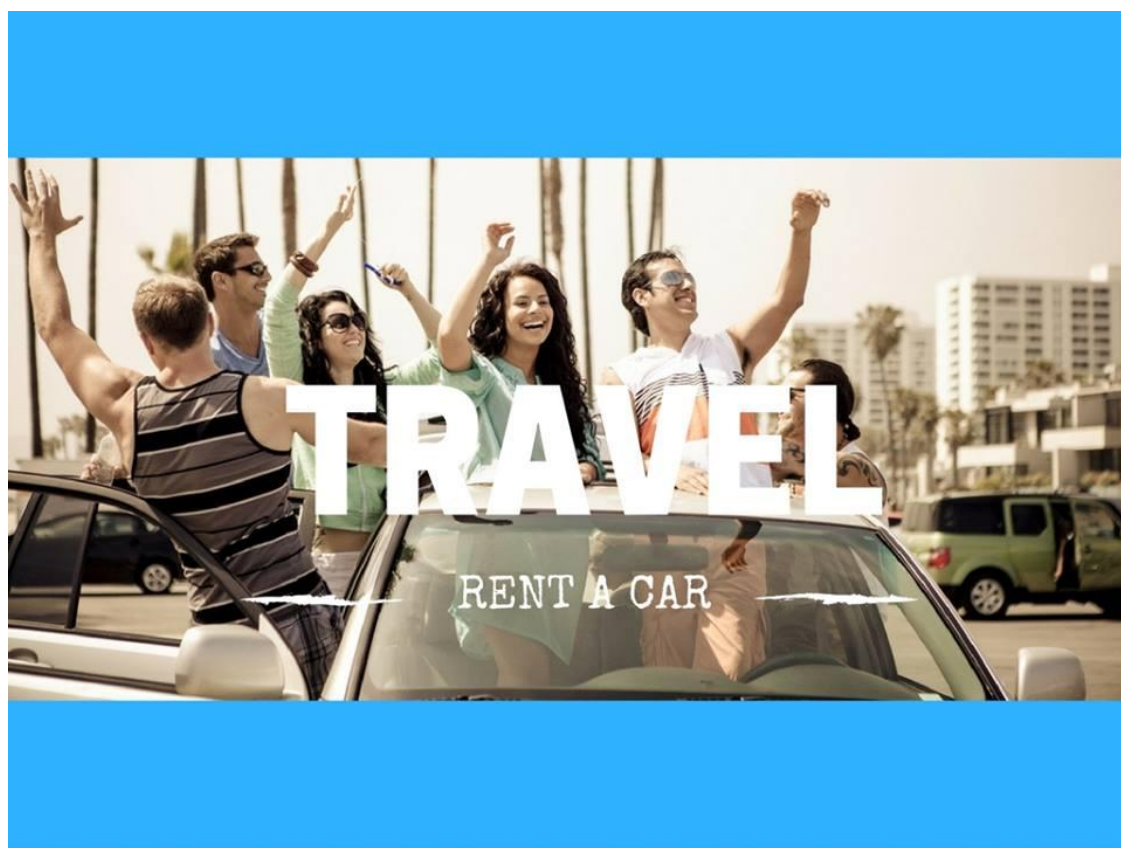
Fuente: Elaborada por los Autores

### 3.3 Validación modelo de negocio SMI Logística low cost Rent a Car

#### 3.3.1 Proceso y entrevistas

La valoración de verificación de hipótesis del modelo de negocio se realizó durante la semana del 28 de noviembre al 5 de diciembre de 2016 mediante internet, usando redes sociales, ya que más del 90% de los encuestados respondió que buscaba este tipo de información mediante esta vía.

Para esto se usó Facebook, la red social mas usada del mundo. Se creó una página llamada: “TRAVEL, RENT A CAR POPAYÁN” <https://www.facebook.com/Travel-1617222895240745/> con un Slogan: “No rentas un auto, vives una experiencia”, los tipos de carros, el servicio de alquiler con un descuento del 20% por lanzamiento e información de contactos.



**NO RENTAS UN AUTO, VIVES UNA NUEVA EXPERIENCIA.**

**20% DESCUENTO EN TU PRIMER VIAJE**

**SEDAN**

**TRUCK**

**VANS**

**TRAVEL**  
RENT A CAR POPAYÁN

**NO RENTAS UN VEHÍCULO, VIVES UNA AVENTURA.**

**TRAVEL**  
RENT A CAR POPAYÁN

☎ : 8 36 67 53  
 📞 : +57 300 754 2248  
 📍 : Travel Popayan

Figura No. 39 Promoción Validación de Negocio

Fuente: Elaborada por los Autores

El día martes 29 de noviembre recibimos el primer mensaje de una pareja de profesionales de entre 30 y 40 años cada uno, interesados en el alquiler de un vehículo por 3 días en la última semana del mes de Enero para viajar al Valle del Cauca, más específicamente al lago Calima. Se entabló una conversación con ellos para ofrecerles el servicio y sobre todo escuchar sus inquietudes.

Se explicó que el servicio es alquiler de vehículos a bajo costo, pero estos cumplen con todas las normas de seguridad y mantenimiento. Se ofreció el uso de dos carros. Un Renault Clio modelo 2011 y un Mazda 3 modelo 2010. El precio es de \$65.000 pesos por días pero por lanzamiento tendría un 20% de descuento quedando el valor del servicio en \$52.000 pesos. También se enfatizó que para adquirir el servicio se tenía que dejar un depósito de \$350.000 pesos reembolsables cuando al devolver el vehículo. Este depósito será utilizado en caso de una multa después de revisar en la base de datos del RUNT y para solventar daños menores no mecánicos.

Por último se indicó que para adquirir el servicio se tenía que ser mayor de edad, presentar cédula de ciudadanía o pasaporte y tarjeta de débito, crédito o efectivo para pagar el servicio.

Inmediatamente después la pareja nos dio a conocer sus inquietudes: La primera es si el vehículo tenía servicio de grúa por si presentaba un desperfecto mecánico; se les comunicó que todos nuestros vehículos tienen servicio de seguro y grúa la cual podrían usar en cualquier momento. Otra inquietud fue sobre el depósito de los \$350.000, querían más información de por qué se requería y se les explicó que en caso de multas o daños menores no mecánicos como rayones o daños en el interior, ese monto sería para salvaguardar esos inconvenientes. Por último la pareja preguntó si había un límite en kilometraje por día y se enfatizó en que esa era una de las ventajas de nuestro servicio, que el alquiler era por días mas no por kilómetros recorridos. Finalmente se inclinaron en pagar el servicio usando efectivo o tarjeta debito ya que solo les gusta usar la tarjeta de crédito para emergencias.



La pareja mostro mucho interés en la opción de rentar el Renault Clio por economía de combustible. Se les dio todos los datos de la empresa SMI Logística, mostrando todo su portafolio de servicios y nos comprometimos en llamarlos la primera semana de Enero para finiquitar detalles del alquiler del vehículo.

El Jueves 1 de diciembre, se comunicó vía telefónica una abogada que trabaja en Popayán para la Súper Intendencia de salud. Buscaba un vehículo tipo camioneta sin platón tipo SUV por dos días durante la segunda semana de Diciembre para movilizar a compañeros de trabajo que venían de Bogotá a inspecciones por diferentes municipios del departamento. Al igual que con la pareja que se comunicó con nosotros el 29 de noviembre, se explicó en qué consistía el servicio de alquiler de vehículos low cost, pero la abogada no mostró interés en los dos automóviles ofrecidos para desempeñar el servicio sino que preguntó por una camioneta. Actualmente SMI Logística trabaja con ese tipo de vehículos pero el valor es algo más elevado, \$100.000 pesos al día por una camioneta referencia Renault Duster Modelo 2015. A la abogada le gustó este tipo de vehículo y no mostró descontento por su valor más elevado y dirigiéndose a las oficinas de SMI Logística para finiquitar los detalles para el alquiler de este vehículo mediante una cuenta de cobro.

El último contacto con el cliente potencial se llevó a cabo el lunes 5 de diciembre de 2016, un profesor de la universidad del Cauca se comunica por medio de mensaje en Facebook solicitando más información del servicio. Inmediatamente se llama por teléfono y se explica los servicios ofrecidos ya especificados anteriormente. Al profesor le gusta la idea de alquilar el Mazda 3 modelo 2010 durante cinco días la primera semana de enero porque quiere viajar a Nariño y pasar carnavales de negros y blancos y finalizar su paseo en la laguna de la cocha junto a su esposa e hija. Tiene varias inquietudes como cuáles serían los medios de pago, donde muestra su preferencia al pagar en efectivo pero no le disgusta la idea de usar tarjeta de crédito; el seguro del vehículo contra accidentes y fallos mecánicos, el deposito reembolsable y también tuvo la duda si el vehículo se podía entregar en su domicilio y no tener que



ir por él o recogerlo cuando vuelva a la ciudad, esto es posible si la persona vive en el área urbana de la ciudad.

Finalmente la tercera persona interesada preguntó sobre seguridad del carro en caso de robo. Se le respondió que cada vehículo es monitoreado por Satelitalmente por medio de GPS gracias al tipo de seguro con el que se tiene contratado. Se hace el compromiso con el profesor que durante la última semana de diciembre SMI Logística lo contactará para arreglar detalles para el alquiler del vehículo el día 3 de Enero de 2016.

### 3.3.2 Conclusiones de la valoración

Después de tener las entrevistas con los tres posibles clientes se encontraron las siguientes conclusiones sobre el modelo de negocio:

- a. Los clientes mostraron mucho interés por nuestra propuesta de valor en ofrecerles un servicio particular de transporte a un precio asequible, cómodo, seguro y con autonomía de movimiento
- b. El segmento de clientes interesados en nuestro modelo de negocio fueron profesionales que buscan viajar con sus parejas y/o familia y profesionales que utilizarían el servicio por desenvolvimiento laboral.
- c. Según la valoración, los canales de distribución más utilizados fueron internet por medio de las redes sociales, servicio telefónico seguido por el portafolio de servicios.
- d. Para este modelo de negocio se probó que la mejor relación con los clientes es la asistencia personalizada y la interacción virtual con ellos.

- e. Las vías de ingresos predilectas por el grupo de personas entrevistadas fueron las reservas en línea, telefónicas y en punto de información y despacho.
- f. El cliente empresarial está dispuesto a pagar por un servicio más elevado a cambio de otro tipo de vehículo, en este caso las camionetas sin platón tipo SUV para transporte de empleados.
- g. Gracias al estudio de mercado y la valoración del modelo de negocio se determina que la contratación de conductor no es vital para brindar el servicio de alquiler de vehículos low cost y este servicio se podría prestar en un modelo de negocio diferente o tercerizando la contratación a otras empresas como Uber con su servicio Ángel o aseguradoras.

## **Capítulo 4 Plan organizacional**

### **4.1 Forma jurídica de la empresa**

Para la generación del proyecto se ha tomado como base la compañía ya establecida, SMI logística, sociedad por acciones simplificadas, conformada el 15 de febrero de 2014 y establecida conforme a la ley 1258 de 2008, “. La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad”.

La sociedad SMI logística S.A.S, contempla su estructura de participaciones de la siguiente forma:

<b>Socios</b>	<b>Aporte</b>	<b>Participación</b>
<b>María Amalia Fernández Velasco</b>	\$20.000.000	10%

<b>Guillermo Fernández Velasco</b>	\$180.000.000	90%
<b>Total</b>	\$200.000.000	100%

Figura No. 40 Forma Jurídica  
Fuente: Elaborada por los Autores

Esta empresa se registró ante la Cámara de Comercio del Cauca el día 11 de marzo 2014 con un capital autorizado de \$ 200.000.000 en 200 acciones de valor nominal de \$ 1.000.000, capital suscrito \$ 100.000.000 y capital pagado \$ 100.000.000.

Actividad principal: 7710 alquiler y arrendamiento de vehículos automotores  
Actividad secundaria: 4923 transporte de carga por carretera

## 4.2 direccionamiento estratégico de SMI Logística:

### 4.2.1 Misión

SMI Logística es una empresa dedicada a la prestación de servicios de apoyo y complementarios relacionados con el sector automotriz y hogar que ofrece una variada gama de alternativas que resuelven la demanda de apoyo vehicular, renta de vehículos, mecánica rápida, inspecciones y avalúos de vehículos, asistencia en el hogar y en general, logísticas que facilitan a sus clientes resolver situaciones de movilidad e imprevistos domiciliarios; con alto grado de compromiso y responsabilidad en la gestión de procesos que buscan el mejoramiento continuo para cumplir con las expectativas de los clientes y las del grupo empresarial.

### 4.2.2 Visión

Para el 2020, SMI Logística será reconocida en la región como una empresa líder en la prestación de servicios de apoyo y complementarios relacionados con el sector automotriz y asistencias de hogar, contando con un amplio portafolio de servicios, una adecuada infraestructura y tecnología de vanguardia que garanticen la

satisfacción de los clientes y la consolidación económica, social y ambiental de la empresa.

#### 4.2.3 Principios y valores organizacionales:

Para el cumplimiento de la misión y visión de la organización, se deben contemplar y efectuar las acciones en base a valores y principios q estén direccionados al buen actuar de la misma, Los valores organizacionales contemplados son:

- a. **Ética:** Que nuestras acciones siempre estén encaminadas y regidas por el honor, la buena voluntad, rectitud y la convicción de una ejecución limpia y justa.
- b. **Compromiso:** Estar orgullosos de pertenecer a la organización y enfocar los esfuerzos para que la organización se fortalezca con nuestras tareas y funciones.
- c. **Proactividad:** Ser dinámicos, creativos y estar atentos a la toma rápida de decisiones que permitan el funcionamiento pleno y satisfactorio de los procesos de la organización.
- d. **Comunicación:** Ser personas abiertas al dialogo, a generar interacciones que permitan dar valor agregado a nuestros procesos y entablar relaciones prosperas y duraderas que apalanquen el actuar de la compañía.
- e. **Respeto:** La dignidad humana, el respeto y la aceptación de límites y libertades debe prevalecer en el diario vivir y convivir dentro de cada aspecto a realizar interna o externamente.

Los principios que rigen a SMI logística son:

- f. **Satisfacción del cliente:** Que nuestras acciones sean el reflejo de los deseos y necesidades del cliente y ayuden a satisfacerlas cabalmente.

- g. **Desarrollo del personal:** Cada personas perteneciente a esta organización, tiene derecho y deber de ser capacitada y crecer tanto personalmente como profesional, para de esta forma mejorar de manera continua.
- h. **Excelencia:** Estamos obligados moral y económicamente a la búsqueda de la excelencia, la cual es directamente proporcional a la calidad q suministraremos en nuestros servicios.
- i. **Equidad:** No habrá distinción entre clientes, trabajadores y asociados, se tratara a cada uno de la manera apropiada al igual que la equitativa remuneración por el desarrollo de su trabajo.

#### 4.2.4 **Objetivos estratégicos**

Los objetivos que están estrechamente relacionados con el actuar de la organización, y que son el reflejo del cumplimiento de nuestras metas, se denominan estratégicos y para el proyecto de renta de vehículos low cost son los siguientes:

- a. Introducir el producto en el mercado desarrollando y buscando generar posicionamiento de marca.
- b. Lograr nuevos recursos para la constitución de la línea de renta de vehículos low cost
- c. Gestionar el desarrollo del talento humano en el marco de los nuevos enfoques técnico-administrativos, propendiendo un continuo fortalecimiento de competencias de sus empleados para maximizar el desempeño y productividad en el servicio así como su debida remuneración.
- d. Mejorar la atención de los clientes, reduciendo los tiempos de espera en la tramitación y otorgamiento de beneficios.

- e. Alcanzar niveles de excelencia en la calidad y prontitud con que se atiende al usuario
- f. Establecer control de calidad,. Análisis y creación de base de datos de proveedores. Adecuación, mejoramiento y soporte técnico de la tecnología.

#### 4.2.5 Políticas empresariales

Las guías y lineamientos que orientaran el accionar de la compañía en sus distintas actividades son:

##### a. **Ventas**

- Las ventas a efectuarse en la organización deberán enfocarse al contado, donde el medio principal será el efectivo y secundarios como medios electrónicos y contratos de prestación de servicios.
- los esfuerzos en la promoción de los servicios deben ser permanentes, principalmente en forma digital usando estrategias SEM y SEO, que permitan abarcar un mercado amplio en poco tiempo.
- La política de precios infiere que el servicio sea siempre el mas asequible posible.
- Registrar siempre las ventas y clientes frecuentes y potenciales para el seguimiento posterior.

##### b. **Alianzas**

- Mantener solidas las alianzas tanto con proveedores como de servicios de apoyo.
- Establecer comunicación permanente con aliados corporativos y potenciales.

c. **Recursos humanos**

- Capacitar periódicamente al personal, buscando el mejoramiento continuo de los procesos y atención al usuario.
- Remunerar de forma justa y sin distinción los esfuerzos del personal administrativo y operativo.
- El personal no trabajara bajo supervisión directa pero si periódica, como también estará sujeto al cumplimiento de objetivos y metas.
- Restringir la estructura organizacional buscando la ligereza de la misma y evitando el aumento de su línea de personal, a menos de ser estrictamente necesario.
- Tercerizar procesos para evitar contratación de personal temporal.

d. **Operativo**

- Los procesos deberán llevarse con la facilidad máxima posible, sin disminuir de ninguna forma la calidad.
- La tecnología a utilizar no será cerrada, de manera que los procesos de innovación y desarrollo sean una posibilidad.
- Las instalaciones contarán con la seguridad necesaria en términos de riesgos laborales y se harán inspecciones periódicas.
- Toda actividad realizada dentro de la locación deberá ser asignada y autorizada, siempre y cuando no sea de carácter prioritario.

## 4.3 Organización

### 4.3.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional que se pretende para el proyecto es de tipo Micro administrativa según su naturaleza, esto dado a que los procesos son realizados en un único sistema interrelacionado con el entorno, es decir corresponden únicamente a la

organización SMI logística. Su finalidad es formal, puesto que es una representación gráfica del orden de funcionamiento planificado, de igual forma su ámbito es específico y muestra la forma detallada de la organización y será expuesto de forma vertical para desarrollar los diferentes niveles jerárquicos de la compañía.

#### 4.3.2 Organigrama general:

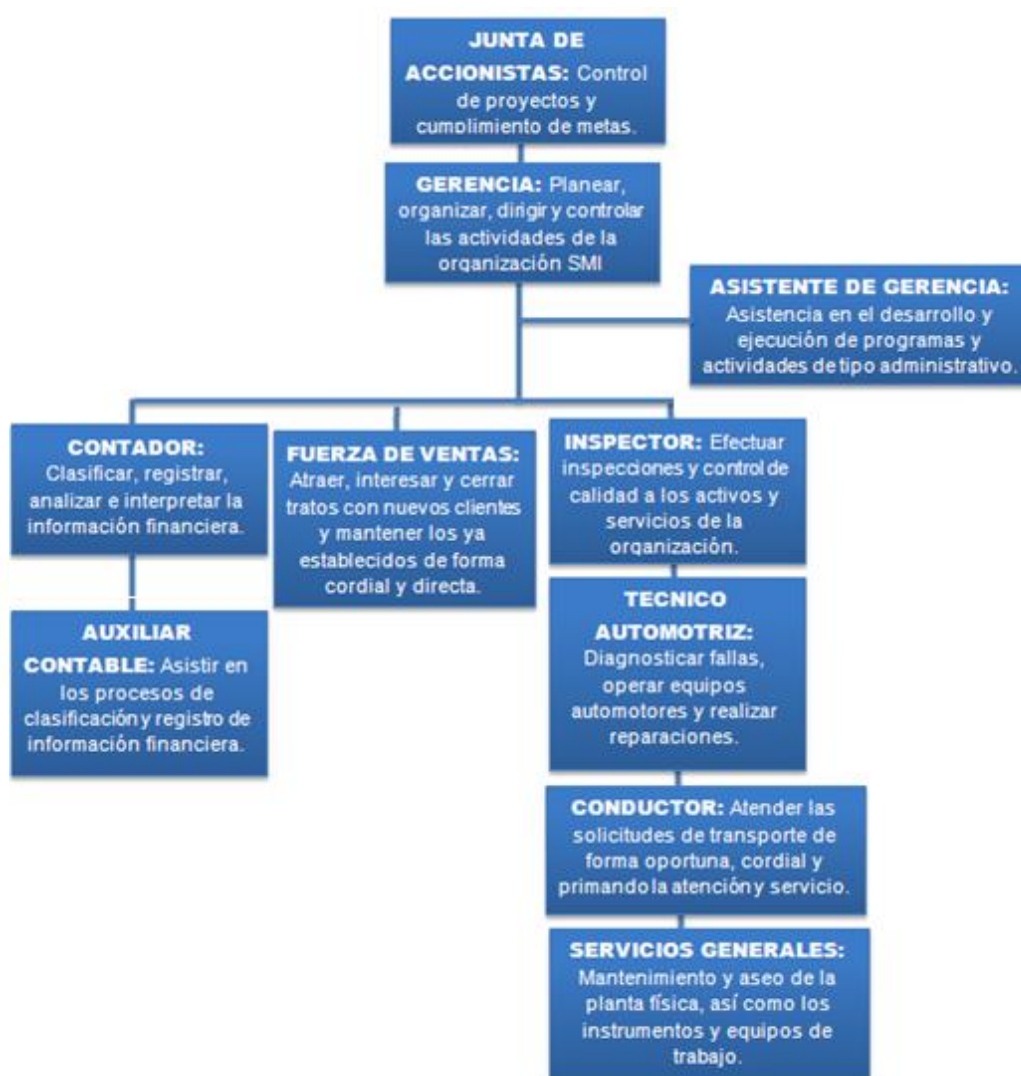


Figura No. 41 Organigrama General

Fuente: Elaborada por los Autores



### 4.3.3 Organigrama funcional:

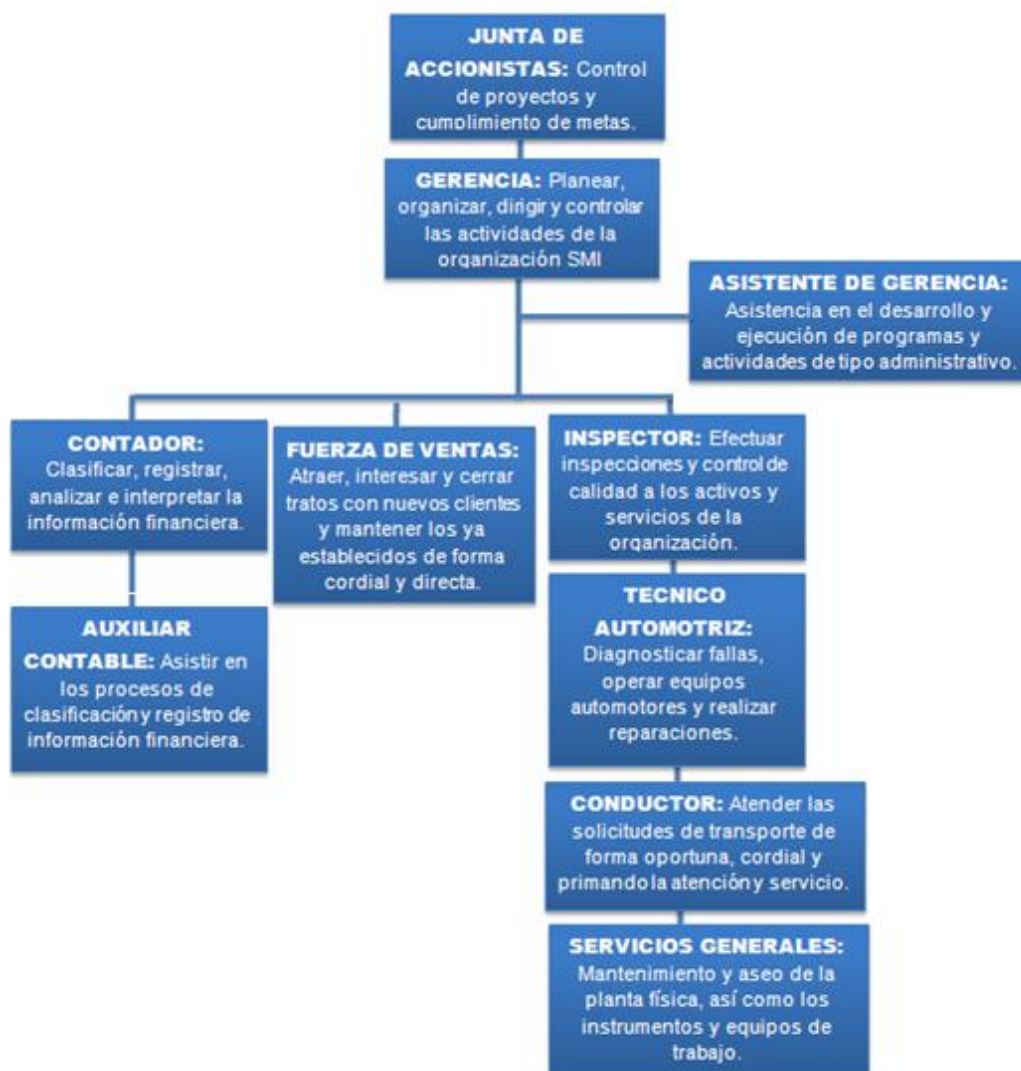


Figura No. 42 Organigrama Funcional

Fuente: Elaborada por los Autores

## 4.4 Cargos y funciones

### 4.4.1 Junta de accionistas

- Designar al gerente o apoderado para el cumplimiento del propósito de la organización
- Celebrar actos y/o contratos que vayan acorde a la razón social de la empresa

- Aprobar planes y proyectos de expansión o reingeniería
- Toma de decisiones que permita la continuidad en el mercado de la organización y su desarrollo

#### 4.4.2 Gerente:

- Establecer metas y objetivos que vayan acorde a la razón y forma de la sociedad, como también que sirvan para cumplir lo designado por la junta directiva.
- Asignar funciones, actividades y tareas a los grupos que comprende la organización, así como también los recursos propios de las acciones en materia de funcionamiento.
- Establecer mecanismos de coordinación que permitan la plena y directa comunicación con las diferentes áreas de la empresa.
- Asegurar los resultados propuestos, mediante medios de seguimiento y control de las fases del proyecto y actividades inherentes a su actuar.
- Ser el máximo representante ante la sociedad y su vocero en términos de responsabilidad empresarial, social y económica.

#### 4.4.3 Asistente de gerencia

- Reportar en forma ordenada, las ventas, cobros y actividades diarias de la organización
- Informar semanalmente acerca de suministros y compras.
- Organización y archivo de la documentación entrante y saliente de la empresa.

- Control y reporte de las eventualidades generadas en cada dependencia.
- Agendar e informar con prontitud los compromisos y citas adquiridas del nivel gerencial
- Seguimiento del cronograma de actividades y de posibles retrasos en el proceso de venta y compra
- Recepción de clientes, aliados y asociados de gran envergadura.

#### 4.4.4 Contador

- Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos.
- Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas.
- Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.
- Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA.
- Cualquier otra actividad fijada por el Gerente Administrativo de la empresa.

- Cumplir y hacer cumplir todas las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal, formuladas por el Contralor Interno, Asesor fiscal / financiero.
- Llevar todos los movimientos o registros contables al Programa que es el software utilizado por la organización para dicha actividad.
- Elaboración de cheques para el recurso humano de la empresa, proveedores y servicios.
- Llevar libros contables
- Realización de la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar.

#### 4.4.5 **auxiliar contable**

- Registro de las compras, pagos, nomina, depreciaciones y todo aquello que haga parte del ejercicio contable.
- Manejar y controlar inventarios
- Proyección los estados financieros.
- Preparación y proyección de las cargas tributarias
- Elaboración de informes para entidades de control

#### 4.4.6 **Fuerza de ventas**

- Comunicación de la propuesta de valor de la organización, del portafolio de servicios y las ventajas competitivas.

- Establecimiento de alianzas y relaciones comerciales con los diferentes actores del modelo de negocio.
- Obtención de clientes y pedidos, registró e informe de ventas, acercamientos y seguimiento posterior a la utilización del servicio.
- Recolección de información e informe de la misma a su superior, así como el análisis de los comportamientos de compra de los usuarios.
- Mantener y desarrollar las relaciones existentes de la empresa.

#### 4.4.7 **Inspector automotriz**

- Inspección e informe del estado de los vehículos y maquinaria de la organización.
- Selección de partes automotrices
- Coordinación y supervisión del personal operativo
- Control de inventarios y parque automotor.
- Informe de salidas y entradas de vehículos diarios
- Elaboración de cronograma de actividades y reporte de resultados.

#### 4.4.8 **Técnico automotriz**

- Diagnóstico de fallas en equipos y parque automotor
- Mantenimiento periódico de vehículos e insumos.
- Control de inventarios de autopartes.

- Aseo de terminales, equipos y vehículos
- Informe de estado del vehículo, tal como combustible, interiores, exterior, movilidad y cualquiera que sea necesario y relevante
- Atención cordial y responsiva al público.

#### 4.4.9 Servicios generales

- Velar por el aseo y buena presentación de las áreas y zonas que le sean asignadas.
- Velar por el buen estado y conservación de oficinas de directivos, vendedores y zonas comunes.
- Conservar y salvaguardar la integridad de los elementos suministrados para la ejecución de las tareas.
- Informar sobre cualquier novedad irregular ocurrida en la zona o en los equipos entregados para el desempeño de sus funciones.
- Colaborar con la prevención y control de situaciones de emergencia.
- Realizar las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato y que estén de acuerdo con la naturaleza de su cargo

#### 4.5 Sistema retributivo de la organización

Para el correcto funcionamiento de la organización SMI logística y la línea de servicio de alquiler de vehículos low cost, es indispensable que la retribución sea igualitaria y

motivante para los colaboradores internos, esto con el fin de promover y afianzar el compromiso y trabajo de los anteriores en la organización. Dicho esto se presenta a continuación los preceptos que deben regir el sistema retributivo.

#### 4.5.1 **Retribución fija**

Dado que la organización busca minimizar los gastos y costos por su tipo de actividad, la cual está encaminada a ofrecer servicios de bajo costo, la retribución fija es la más económica que la empresa puede garantizar a sus colaboradores, donde la remuneración se hace en base a las funciones previamente establecidas y dependiendo de la responsabilidad del cargo, tomando en cuenta la valoración del mismo debido a las competencias y habilidades necesarias para desempeñar el cargo, a pesar de que se recomienda que la remuneración o retribución fija se establezca con los mínimos del mercado, debe existir también una remuneración variable dependiendo de metas y logros alcanzados por el equipo de trabajo, con el fin de que su accionar este encaminado al trabajo duro y colaborativo, pues entre mayores sean los resultados mayor ingreso obtendrán de ellos.

#### 4.5.2 **Principios del sistema retributivo**

- a. **Sencillo:** Se debe poder establecer de forma práctica y simple la cuantía por el trabajo realizado, donde los colaboradores puedan observar claramente lo adquirido y el concepto de ello.
- b. **Transparente:** Debe estar totalmente respaldado por la documentación necesaria para corroborar el hecho de la remuneración.
- c. **Alcanzable:** el sistema retributivo no debe ser un obstáculo para la actividad de la organización y el aumentar su nivel de forma significativa puede desvirtuar el objetivo que es prestar un servicio de calidad y bajo costo.

- d. **Escalonado**, deben cumplirse diferentes procesos y etapas para lograr la remuneración establecida.
- e. **Justo**, debe primar siempre la equidad y justicia en las remuneraciones donde lo trabajado sea lo pagado y no entrar a generar controversias o alterar el clima organizacional.

#### 4.5.3 Escalas salariales

Se recomienda que sean lo más competitivas del mercado sin alterar el sistema de bajo costo establecido, razón por la cual debe buscarse un equilibrio entre los gastos y costos que permitan mantener los niveles de precios del servicio al mínimo posible.

CARGO	RANGO SALARIAL MENSUAL
Gerente	\$ 2.000.000 - \$ 3.000.000
Jefe de Área	\$ 1.600.000 - \$ 2.200.000
Tecnólogo	\$ 1.000.000 - \$ 1.500.000
Técnico y Auxiliar	\$ 850.000 - \$ 1.150.000
Operativo	\$ 689.455 - \$ 850.000

Figura No. 43 Escala Salarial  
Fuente: Elaborada por los Autores

#### 4.5.4 Gastos administrativos

Los gastos que se ven implícitos con la actividad administrativa del negocio y no pertenecientes al sistema operativo, se detallan en el cuadro a continuación y se hace la salvedad de la inclusión de la fuerza de ventas como componente contable de los mismos, dada su función de carácter inmaterial y no relacionada directamente con la generación del servicio.



<b>Gastos Administrativos</b>				
<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Gerente General</b>	\$ 44.918.792,00	\$ 47.164.731,60	\$ 49.522.968,18	\$ 51.999.116,59
<b>Asistente Administrativa</b>	\$ 12.605.054,62	\$ 13.235.307,36	\$ 13.897.072,72	\$ 14.591.926,36
<b>Servicio Contable</b>	\$ 18.000.000,00	\$ 18.900.000,00	\$ 19.845.000,00	\$ 20.837.250,00
<b>Personal de ventas</b>	\$ 30.088.180,67	\$ 31.592.589,70	\$ 33.172.219,19	\$ 34.830.830,15
<b>Servicio Contable</b>	\$ 12.605.054,62	\$ 13.235.307,36	\$ 13.897.072,72	\$ 14.591.926,36
<b>Auxiliar Contable</b>	\$ 13.957.535,79	\$ 14.655.412,58	\$ 15.388.183,21	\$ 16.157.592,37
<b>Mantenimiento de Equipos</b>	\$ 500.000,00	\$ 512.200,00	\$ 524.697,68	\$ 537.500,30
<b>Papeleria</b>	\$ 475.000,00	\$ 508.250,00	\$ 543.827,50	\$ 581.895,43
<b>Gastos Administrativos</b>	\$ 133.149.617,71	\$ 139.803.798,59	\$ 146.791.041,20	\$ 154.128.037,55

Figura No. 44 Gastos Administrativos  
Fuente: Elaborada por los Autores

## Capítulo 5 plan de marketing

El plan de Marketing es una herramienta que fija un rumbo de acción para la empresa o proyecto, ya que permite establecer objetivos, cursos de acción y determinar los programas operativos.

### 5.1 Objetivos del plan de marketing

Los objetivos van a dirigir las actividades, procesos y acciones que la empresa va a realizar; por esto deben ser monitoreados para comprobar su nivel de logro, y si es necesario tomar las medidas correctivas correspondientes para impulsar su consecución.

<b>Mapa de Objetivos Estratégicos – SMI Logística Rent a Car low cost</b>				
<b>Perspectiva</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ESTRETEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>Financiera</b>	El primer año lograr ingresos	% de incremento	Atraer y fidelizar al	Implementar herramientas de

	por venta de servicios, no menores al 80% de la demanda esperada del proyecto y los siguientes años obtener un logro del 90%	en ventas  Ventas Año n / Ventas año n-1	cliente  Desarrollar una venta técnica y eficaz	información y monitoreo del mercado  Evaluar crecimiento de la empresa
	Obtener una rentabilidad neta de al menos un 15% corregida por la tasa de inflación	% Utilidad neta / Ventas	Operar con el menor costo posible  Optimizar uso de los recursos	
<b>Cliente</b>	Alcanzar para fines del 2017 un reconocimiento de eficiencia por parte del cliente, de al menos el 90%	Índice de satisfacción del cliente en base al cuestionario	Desarrollar herramientas de apoyo a la gestión comercial de la empresa para publicitarla y promocionarla	Diseñar página web  Implementar promociones  Diseñar presentación multimedia
	Incrementar la cuota de clientes en un 10% anual	% de incremento de clientes  Clientes año n / Clientes año n-1	Generar servicios de alta calidad a precios justos	Diseñar portafolio de servicios

Figura No. 45 Mapa de Objetivos Estratégicos

Fuente: Elaborada por los Autores

## 5.2 Política de producto

Si bien el proyecto ofertará un servicio innovador, El alquiler de vehículos Low cost, y los clientes no tienen una referencia de comparación, como política de producto se fijará la diferenciación del servicio, esto por cuanto si los clientes consideran que el servicio es homogéneo, les importará más pagar un *precio menor* que ser fieles a la empresa que les provee el servicio; esto es perjudicial para el proyecto ya que si otras empresas ingresan al mercado con un menor precio, se podrían perder los clientes.

- a. Contacto continuo con el cliente mientras utiliza el servicio: Todos los días se contactará por medio de celular al cliente, para consultar sobre posibles incidentes o daños en los vehículos, así notará que la empresa se preocupa por su seguridad e integridad.
- b. Con el fin de facilitar el viaje a clientes que deseen hacerlo sin manejar o que deseen el servicio de guía, por un valor adicional, la empresa cuenta con conductores plenamente capacitados y se haría alianzas estratégicas con guías profesionales altamente calificados para que ellos provean el servicio en forma directa, garantizados por la empresa.
- c. Capacitar Constantemente al personal, especialmente a aquel que tiene contacto directo con el cliente.
- d. Desarrollar la marca de la empresa de la cual brinde el servicio de alquiler de vehículos Low Cost.
- e. Facilitar la comunicación: Se implementará un centro de atención por telefónica, vía redes sociales y vía virtual que permitirá conocer las inquietudes de la clientela y darles pronta solución; y hacer retroalimentación para mejoras, modificar o complementar el servicio brindado.

f. Controlar la calidad del servicio ofrecido: Se establecen estándares de calidad del servicio, relacionados a la limpieza de los vehículos, puntualidad para su entrega, mantenimiento mecánico de las unidades, y nivel de solución de los problemas; para esto se implementará un sistema de monitoreo del servicio que permita evaluar cuatro componentes:

- **Confiabilidad:** Probabilidad en que un producto realice su función prevista sin incidentes por un periodo de tiempo específico y bajo condiciones indicadas:
- **Tangibles:** Apariencia optima de las instalaciones de la empresa, la presentación personal, los vehículos, señalización de accesos y salidas. Etc.
- **Respuesta:** Disposición eficiente y voluntad de los empleados para ayudar al cliente cuando se proporciona el servicio.
- **Empatía:** Atención personalizada que se ofrecerá a cada uno de los clientes.

A cada componente del servicio se le da igual importancia, por lo que se valora en 20% a cada categoría. Cada una de ellas se evalúa por medio de cuatro preguntas, cada una de ellas tendrá un valor máximo de 5%; También se valorará el total con un 20%, la apreciación general que la persona tenga sobre el servicio en su conjunto, con lo que la valoración total estará dada sobre una base de 100%.

Las encuestas se desarrollarán sobre los clientes del servicio. Se solicitará la colaboración de cada uno de ellos a la hora de que finalicen el servicio. Para medir la apreciación de calidad del servicio, se aplicará el siguiente cuestionario:

### 5.3 Cuestionario para control de calidad

Valora de 1 a 5, siendo 1 deficiente y 5 excelente, marcando en su correspondiente casilla los siguientes aspectos del servicio que le proporciona esta empresa.

<b>Componente 1: evidencias físicas</b>	<b>Nota</b>	<b>Máximo</b>	<b>% Logro</b>
¿El establecimiento, catálogo de servicios, vehículos, y demás elementos del entorno son visualmente atractivos?		5%	
¿El diseño del establecimiento permite a los clientes moverse y desplazarse fácilmente?		5%	
¿El equipamiento y aspecto de los vehículos es acorde a sus expectativas?		5%	
¿Los empleados visten acorde a sus expectativas?		5%	
<b>TOTAL COMPONENTE 1</b>		20%	
<b>COMPONENTE 2: FIABILIDAD</b>	<b>NOTA</b>	<b>MÁXIMO</b>	<b>% LOGRO</b>
¿Existe una indicación clara de los precios de los servicios?		5%	
¿Este establecimiento informa claramente, adecuadamente y puntualmente sus promociones?		5%	
¿Se entregan facturas claras y bien especificadas?		5%	
¿Los servicios corresponden a los que solicitados?		5%	
<b>Total componente 2</b>		20%	
<b>Componente 3: respuesta</b>	<b>NOTA</b>	<b>MÁXIMO</b>	<b>% LOGRO</b>
¿El cliente fue atendido en forma inmediata?		5%	

¿Hay siempre disponibilidad de vehículos?		5%	
¿El tiempo de espera en caja y sala de espera es reducido?		5%	
¿Los requerimientos y solicitudes son atendidos en un corto plazo?		5%	
<b>Total componente 3</b>		20%	
<b>Componente 4: empatía</b>	NOTA	MÁXIMO	% LOGRO
¿La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para los clientes?		5%	
¿La empresa tiene empleados que ofrecen atención personalizada a sus clientes?		5%	
¿La empresa se preocupa por los mejores intereses de sus clientes?		5%	
La empresa comprende las necesidades específicas de los clientes?		5%	
<b>Total componente 4</b>		20%	
<b>Apreciación general del servicio</b>		20%	(RTA*20)/5
<b>Valoración de la calidad del servicio según los clientes</b>		80%	
<b>Valoración total del servicio</b>		100%	

Figura No. 45 Cuestionario de Control de Calidad

Fuente: Elaborada por los Autores

### 5.3.1 Escala para medir la calidad del servicio

IDENTIFICACIÓN	INTERVALO	CALIDAD
ROJO	15%-50%	BAJA
NARANJA	51%-65%	REGULAR
AMARILLO	66%-85%	BUENA
VERDE	86%-95%	MUY BUENA
AZUL	96%-100%	EXCELENTE

Figura No. 47 Escala de Calidad del Servicio

Fuente: Elaborada por los Autores

El estándar mínimo de calidad de servicio requerido será de Muy Buena, en caso de no ser obtenido se procurará ofrecer respuestas satisfactorias a las quejas de los clientes.

### 5.4 política de precios

Las políticas de precios tienen un papel estratégico con el fin de lograr los objetivos organizacionales: así la decisión sobre precios para un servicio en particular debe ajustarse a los objetivos de marketing planteados. Conforme como se determinó en el estudio de mercado, el precio es un factor altamente determinante para la selección del servicio, y el precio de consenso diario por cliente es de \$70.000 aproximadamente; ya que el proyecto el tipo de proyecto es nuevo en la región estará en fase de introducción se establece que el precio será de \$60.000 por cliente.

Fijación del precio en función del costo:

CONCEPTO	VALOR
Costos totales anuales SMI Logística	\$224.836.560

<b>low cost rental</b>	
<b>Capacidad instalada</b>	17
<b>Costo por día de vehículo</b>	\$36.738
<b>Precio establecido</b>	\$60.000
<b>Margen unitario operativo</b>	\$23.262
<b>Margen unitario operativo %</b>	38.77%

Figura No. 48 Fijación del Precio  
Fuente: Elaborada por los Autores

Como se observa, este precio permite que el proyecto obtenga un margen operativo unitario de 40.47% sobre el costo; además esta política permitirá eliminar amenaza por sensibilidad en el precio sobre el segmento más numeroso del mercado meta, que tiene ingresos entre \$750.000 y \$1.500.000.

Ajuste anual de precios: El precio tendrá ajuste por el valor la inflación (Índice de precios al consumidor IPC)

Como estrategias de precios para incentivar el consumo del servicio se plantean las siguientes:

- **Precio especial de lanzamiento:** Durante los 3 primeros meses de operación, el precio será un 10% menor al establecido, es decir de \$54.000 pesos por vehículo
- **Precio especial para clientes frecuentes:** Para clientes que utilicen el servicio por más de 2 veces al año, el precio será un 10% menos al vigente
- **Precio de temporada baja:** La temporada alta del servicio corresponderá a los feriados, Semana Santa, los meses de junio, julio y agosto donde los estudiantes se encuentran en vacaciones y el mes de diciembre y primeras 2 semanas del mes de enero por fiestas de fin de año. En días que no correspondan a estas fechas el precio será 10% menos al vigente.



## 5.5 Política de promoción (mezcla de marketing)

La mezcla de marketing que se utilizará para este proyecto es:

### 5.5.1 Estrategia de venta personal

La venta personal es una herramienta muy eficaz en la creación de preferencia, convicción y acción dentro de consumidor. Esta estrategia será utilizada especialmente en la etapa de lanzamiento del proyecto.

Para implementar esta estrategia se llevaran a cabo las siguientes actividades:

- Se utilizarán diferentes bases de datos. Una de propiedad privada la empresa Seneca SAS, y también otras facilitadas por organizaciones, federaciones y asociaciones como la cámara de comercio del cauca, Acopi, Comfacauca, etc.
- Enviar al cliente potencia una serie de tres boletines vía correo electrónico en el transcurso de 15 días. Simultáneamente a la gestión de email masivo, se elaborará una presentación multimedia para posteriormente presentarla al cliente.
- Luego que el primer boletín sea enviado, se realizan llamadas telefónicas a los clientes, para presentarles formalmente el producto, esta ocasión se aprovechará para concretar una cita.
- Finalmente el vendedor visitará al cliente, hará una presentación del proyecto utilizando el recurso multimedia diseñado y cerrará la venta.
- Es posible que el cliente no adquiera aún el servicio, pero tendrá suficiente información para decidirse en un futuro cuando esté preparado para realizar la compra.

### 5.5.2 Estrategia de promoción de ventas

Una vez el proyecto esté en fase operativa, las promociones que se ofrecerán a los clientes son:

- Descuento por alquiler en grupos (tres vehículos o más), que estará en el orden del 10%.
- Descuento del 25% por un día para clientes que refieran al proyecto a tres nuevos clientes.
- Beneficios especiales para clientes frecuentes, como un día de alquiler gratis después de haber usado el servicio en 5 diferentes ocasiones en un año.
- Descuentos de entre el 10% y 15% en temporadas bajas.

### 5.5.3 Estrategia de publicidad

Se estableció con anterioridad que el uso de herramientas virtuales e internet es el preferido por más del 90% de los encuestados. Por eso para publicitar el proyecto se realizarán las siguientes actividades

- Se utilizará el logotipo de la empresa SMI Logística, y en base a éste se elaborarán tarjetas y material publicitario que incluirá el nombre de la organización, dirección de contacto, número de teléfono, redes sociales y número de teléfono.
- Creación de un sitio web y actualización de perfil de Facebook en donde esté la información de contacto, imágenes, fotografías de los vehículos y descripción de ellos, formas de pago testimonios, recomendaciones y resolución de inquietudes y quejas.
- Inclusión de publicidad vía internet usando las plataformas de Google AdSense, Facebook y Apple Search Ads en donde se especifiquen los servicios, costo, promociones, formas de contacto con la empresa y formas de pago.

- Campañas de publicidad directa donde se entregaran volantes, adhesivos, llaveros, lapiceros y portafolio de servicios. Esta publicidad se distribuirá en lugares de gran afluencia como Centro Comercial Campanario, Terra Plaza, aeropuerto, Universidades, eventos deportivos, conciertos, etc.
- Registro en las páginas amarillas de las guías telefónicas en la sección de Alquiler de automóviles.
- Visitas a nivel regional a clientes potenciales como hoteles, agencias de viaje, asociaciones, cooperativas, fondos de empleados, etc.
- Participación en eventos, ferias empresariales y ferias turísticas una vez que el proyecto esté totalmente operativo.

Todos estos elementos tendrán un costo alto, por lo cual serán implementadas selectivamente según el presupuesto disponible y teniendo como prioridad la publicidad vía internet para lograr el posicionamiento de la marca y recordación de servicio en un número mayor de personas.

La imagen corporativa de la empresa SMI Logística es la siguiente:

Un ejemplo de una parte del portafolio de servicios usado por la empresa es el siguiente:



Figura No 49 Imagen Corporativa  
Fuente: SMI Logística



Figura No. 50 Portafolio de Servicios

Fuente: SMI Logística

#### 5.5.4 Estrategia de relaciones públicas

Las estrategias de relaciones públicas a implementar son:

- Notificación a las instituciones relacionadas con el turismo y recreación de la existencia del alquiler de vehículos Low Cost en la empresa SMI Logística, en base a portafolio de servicios para tener presencia en el segmento; en este se especificará una descripción de los servicios ofrecidos de la empresa
- Establecimiento de contactos con instituciones y empresas afines con actividades de turismo y recreación, en estas reuniones se crearán alianzas estratégicas para ofrecer servicios conjuntos.
- Exposición multimedia sobre SMI Logística, y su servicio de alquiler de vehículos Low Cost, que muestre las bondades del servicio, precio, beneficios, talento humano capacitado, objetivos, metas, visión, misión e ideología.

**5.5.5 Política de distribución** Los Canales de distribución que manejará el proyecto son:

- Comercialización directa en las instalaciones de la empresa SMI Logística
- Comercialización en línea, en base a los perfiles de redes sociales de la empresa, y al sitio web y aplicaciones móviles que se desarrollarán.
- Comercialización por medio de departamento de marketing de SENECA SAS y SMI logística que ofrecerán los servicios en empresas privadas, públicas, mixtas, asociaciones, gremios, cooperativas, etc.
- Comercialización mediante a alianzas estratégicas donde se ofrecerán paquetes donde tenga una participación el alquiler de vehículos brindado por SMI Logística.
- Comercialización por medio de referidos, quienes a su vez se beneficiarán con las promociones ofertadas.
- El servicio post venta será por medio de correos electrónicos y llamadas telefónicas que se harán periódicamente, con una frecuencia que será determinada en función de la categorización de los clientes.

#### **5.5.6 Presupuesto de Marketing**

A continuación se especificara con detalle los gastos en los que se incurrirá en el área de marketing, así como el uso pertinente:

<b>Presupuesto de Marketing</b>	
<b>Obsequio por servicio (lapiceros con logo de la empresa)</b>	\$4.000.000
<b>Entrega del Vehículo</b>	\$7.000.000
<b>Recuperación del vehículo</b>	\$7.000.000
<b>Portafolio de servicios</b>	\$1.400.000
<b>Publicidad en Radio</b>	\$4.000.000
<b>Publicidad en Vallas</b>	\$6.000.000
<b>Publicidad en facebook / Instagram</b>	\$1.500.000
<b>Publicidad en Twitter</b>	\$500.000
<b>Dominio Sitio Web</b>	\$200.000
<b>Hosting Sitio web</b>	\$500.000
<b>Diseño plataforma web</b>	\$1.700.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$33.800.000</b>

Figura No. 51 Presupuesto de Marketing

Fuente: SMI Logística

## Capítulo 6 Plan de Operaciones

El siguiente plan resume aquellos aspectos organizacionales, técnicos y operativos, necesarios para la ejecución satisfactoria del proyecto de renta de vehículos de bajo costos de la organización SMI logística, identificando aspectos como la localización de planta, objetivos, requerimientos físicos y técnicos, como también la capacidad instalada que permita cubrir la demanda propuesta para el nuevo servicio.

### 6.1 Objetivos del plan operativo

- Establecer los procesos adecuados que permitan la prestación del servicio de renta de vehículos.

- Definir los recursos materiales y físicos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.
- Determinar las capacidades del proyecto en cuando a activos y su relación y coherencia con las necesidades del mercado y el tamaño del mismo.
- Establecer estrategias de carácter operativo que faciliten la incursión en el mercado.
- Verificar que los procesos conserven una estructura de bajo costo y sean coherentes con el direccionamiento estratégico de la organización y las políticas de bajo coste.

## 6.2 Áreas del plan operativo

Son aquellas que nos permitirán desglosar el sistema de operaciones de la organización en subsistemas para estudio, análisis e implementación, permitiendo de esta manera la efectiva ejecución del proyecto.

### 6.2.1 Diseño del servicio

Se enfoca en el servicio y responde a los interrogantes ¿Qué servicios ofertar?, ¿cuál será su diseño? Y ¿Cómo diseñarlos? Dado esto se recurrirá a lo resuelto en la investigación de mercado, donde se define las necesidades de los segmentos seleccionados.

- a. **Renta de vehículos a particulares:** el servicio de renta de vehículos a particulares se enfoca en 4 segmentos etarios, de 18 a 25 años, 26 a 35 años, 36 a 55 años y más de 55 años, con una demanda establecida de más de \$57.000 usuarios al año. Este servicio se prestara en forma personal y deberá tener las siguientes características:

- **Vehículo:** El automotor deberá contar con los reglajes de seguridad establecidos para vehículos de modelos posteriores al 2010, cumpliendo la normativa y estando en regla en términos de pólizas de seguridad, SOAT, Tecno mecánica y se entregara con medio tanque de combustible, ya sea sedan o camioneta.
  - **Precio:** El precio por día del alquiler del vehículo será para vehículos sedan y similares no superior a \$70.000 pesos moneda corriente y de camionetas y vans, no mayor a \$100.000 pesos moneda corriente, en el primer año del proyecto y los siguientes será determinado el incremento por la inflación y el índice de precios al consumidor.
  - **Calidad:** El servicio está establecido con indicadores de calidad que permitan la satisfacción plena del cliente, contando con las revisiones periódicas necesarias para cada tipo de vehículo según el deterioro del mismo y el mantenimiento preventivo antes de la salida del automotor desde la sede de SMI logística.
  - **Requerimientos:** Para el alquiler de vehículo se solicitara el documento de identidad valido en el país de la persona interesada, o, pasaporte si es de otra nacionalidad, la licencia válida para conducir en el país u homologada así como también la firma del contrato de alquiler y un deposito reembolsable a 15 días hábiles, por un valor no superior a \$750.00 pesos moneda corriente, el cual solo será retenido en caso de daños menores al vehículo infringidos por el arrendatario o de existir algún tipo de multa sobre el mismo, como también que se entregue en las mismas condiciones que fue retirado del establecimiento a excepción del uso normal.
  - **Cobertura:** El usuario tendrá derecho al cambio de vehículo, de encontrarse algún imperfecto en este y en caso de avería los gastos de grúa, reparación y desplazamiento, serán cubiertos por la organización SMI logística, si este imperfecto no es producto del mal uso por parte del arrendatario y si es el caso y los daños superan el mínimo establecido se harán efectivas las pólizas y seguros contratados.
- b. **Renta de vehículos a empresas u organizaciones:** El servicio de renta de vehículos a organizaciones abarca los diferentes sectores económicos en los que



se encuentran las diferentes organizaciones Caucanas, así como en busca de la satisfacción de necesidades presenta una gama mas amplia de soluciones vehiculares, para los 6.118 usuarios al año establecidos por la proyección de la demanda del proyecto en este segmento. Las condiciones en las que se prestara este servicio son las siguientes:

- **Vehículo:** El automotor deberá contar con los reglajes de seguridad establecidos para vehículos de modelos posteriores al 2010, cumpliendo la normativa y estando en regla en términos de pólizas de seguridad, SOAT, Tecno mecánica y se entregara con medio tanque de combustible, o el necesario por el motivo de contratación del servicio. Los vehículos pueden ser: Sedan, Van, Camioneta, Pickup, Grúa, o la disponibilidad de uno diferente a su momento.
- **Precio:** El precio por día del alquiler del vehículo será para vehículos sedan y similares no superior a \$70.000 pesos moneda corriente y de camionetas y vans, no mayor a 100.000 pesos moneda corriente, en el primer año del proyecto y los siguientes será determinado el incremento por la inflación y el índice de precios al consumidor.
- **Calidad:** El servicio está establecido con indicadores de calidad que permitan la satisfacción plena del cliente, contando con las revisiones periódicas necesarias para cada tipo de vehículo según el deterioro del mismo y el mantenimiento preventivo antes de la salida del automotor desde la sede de SMI logística.
- **Requerimientos:** Para el alquiler de vehículo se solicitara el nit de la organización, así como también la firma del contrato de prestación de servicios y un deposito reembolsable a 15 días hábiles, por un valor no superior a 750.00 pesos moneda corriente, el cual solo será retenido en caso de daños menores al vehículo infringidos por el arrendatario o de existir algún tipo de multa sobre el mismo, como también que se entregue en las mismas condiciones que fue retirado del establecimiento a excepción del uso normal.
- **Cobertura:** El usuario tendrá derecho al cambio de vehículo, de encontrarse algún imperfecto en este y en caso de avería los gastos de grúa, reparación y desplazamiento,

serán cubiertos por la organización SMI logística, si este imperfecto no es producto del mal uso por parte del arrendatario y si es el caso y los daños superan el mínimo establecido se harán efectivas las pólizas y seguros contratados.

- c. **Servicio de conductor:** Para la prestación de servicios, los segmentos son tanto particular como organizacional, puesto que no hay cambios sustanciales en la ejecución del mismo. Este servicio se prestara de la siguiente manera:
- **Personal:** Los conductores serán personas entre los 18 y 55 años, con experiencia comprobada en transporte de personas y mercancías, actitud de servicio, sin antecedentes penales, y con pleno conocimiento de la geografía caucana, así como el compromiso con la satisfacción completa del cliente mediante su atención y servicio.
  - **Vehículo:** El servicio podrá ser adicional al vehículo o aparte de este, es decir se podrá incluir en el contrato de arrendamiento o prestación de servicios, o se podrá subcontratar este servicio de manera directa con la organización SMI, sin la necesidad de también contratar el servicio de renta.
  - **Precio:** El precio del servicio podrá ser facturado por hora, día o semanas, dado la variación del tiempo por día no podrá ser mayor a \$40.000 pesos moneda corriente, e incrementara según la jornada sea nocturna o dominical.
  - **Cobertura:** Las acciones del personal en conducción de vehículos automotres contratados, serán parcialmente responsabilidad del organización SMI logística, la cual se hará cargo de aquellos incidentes causados solo en caso de mal actuar de su personal.

### 6.2.2 Diseño de procesos y planificación de la capacidad

Tiene como objeto de estudio los procesos del área operativa, la tecnología y equipos, así como todas las herramientas que sean imprescindibles para la prestación

del servicio. Razón por la cual en este aparte se establecerán los procesos a realizar para la prestación del servicio así como su caracterización gráfica

a. **Procesos:**

- **Alquiler:** Este proceso inicia con la solicitud de renta del vehículo por parte del cliente y termina al momento de la devolución del mismo, y comprende las siguientes etapas: Solicitud de reserva del automotor, recepción de la solicitud, procesamiento de la solicitud, cotización del servicio, informar al cliente, aceptación de las condiciones, procesamiento del vehículo, análisis de la información suministrada, firma del contrato, despacho del automotor, seguimiento y control, recepción del automotor, devolución del depósito, verificación de la calidad del servicio prestado. Las etapas antes contempladas infieren acciones realizadas en cada una como tareas y funciones extras del personal.
- **Diagnóstico:** Este proceso inicia en el momento que el automotor retorna al almacén y termina cuando el inspector da un parte mediante informe, de las condiciones en las que se entregó el mismo, y comprende las siguientes etapas: Recepción del vehículo, información derivada del cliente, nivel de combustible, aseo general, kilometraje, revisión física y visual, revisión técnica y mecánica, revisión electrónica, informe del estado del vehículo, remisión a mantenimiento y reparación. Las etapas anteriores comprenden diferentes tareas establecidas en el plan organizacional.
- **Mantenimiento y reparación:** Este proceso inicia en el momento que el vehículo es remitido por parte del inspector para su mantenimiento y termina cuando esté en condiciones óptimas para ofertarlo nuevamente, el mantenimiento será de dos tipos, correctivo cuando presente fallas luego de su uso y preventivo el cual se hará en ciclos de 3 meses para marcas tradicionales y de mes y medio para marcas en incursión. Las etapas que comprende este proceso son: Recepción del automotor, Revisión de fluidos, revisión de bandas, revisión de llantas, revisión de frenos, Afinamiento, Cambio de bujías, Revisión aire acondicionado, revisión luces, Revisión interiores, Aseo general, reposición

de combustible, verificación del estado, retorno al almacén.

b. **Diagramas de flujo:**

• **Alquiler:**

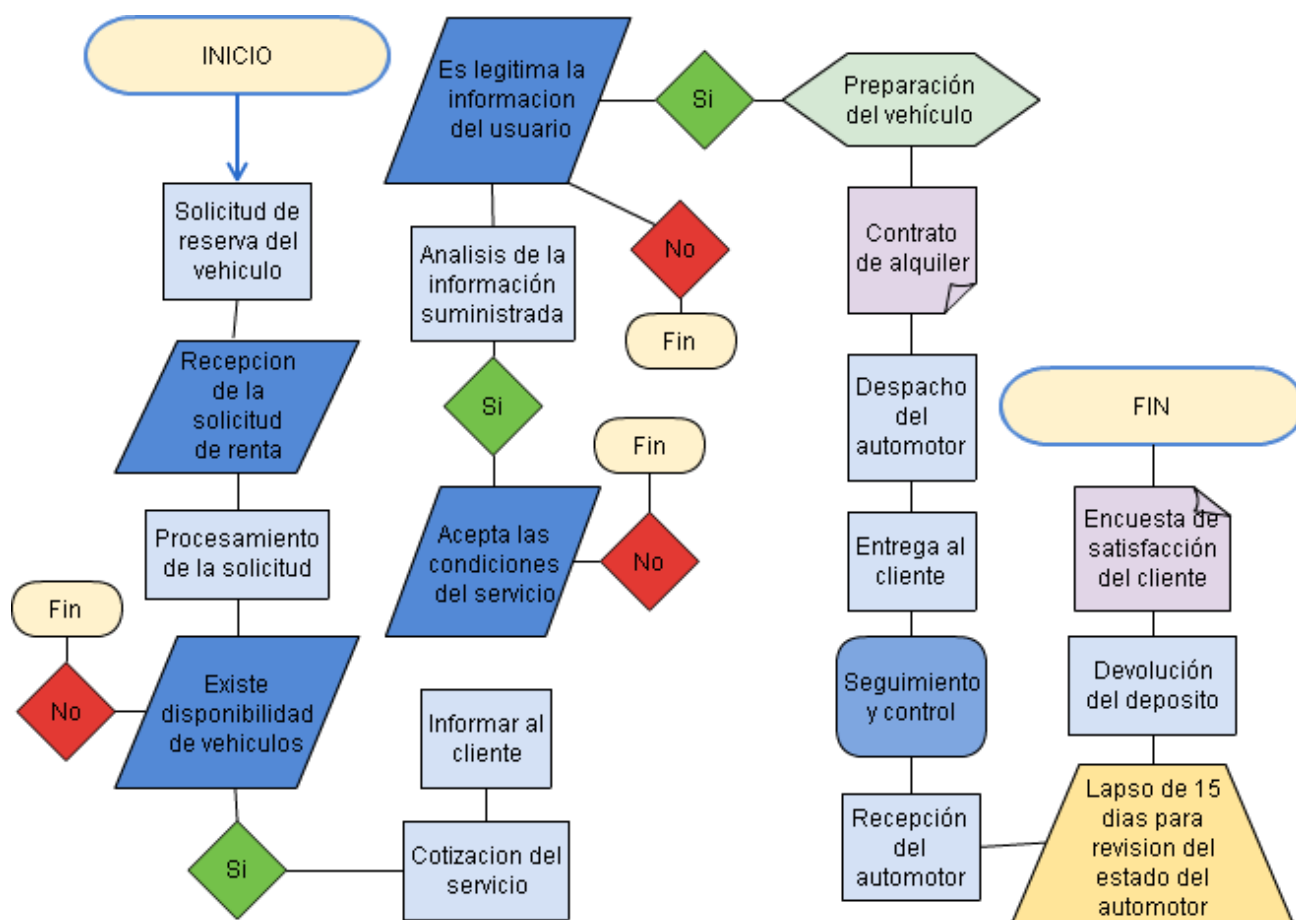


Figura No. 52 Diagrama de Flujo Proceso de Alquiler

Fuente: Elaborada por los Autores

- **Diagnóstico:**

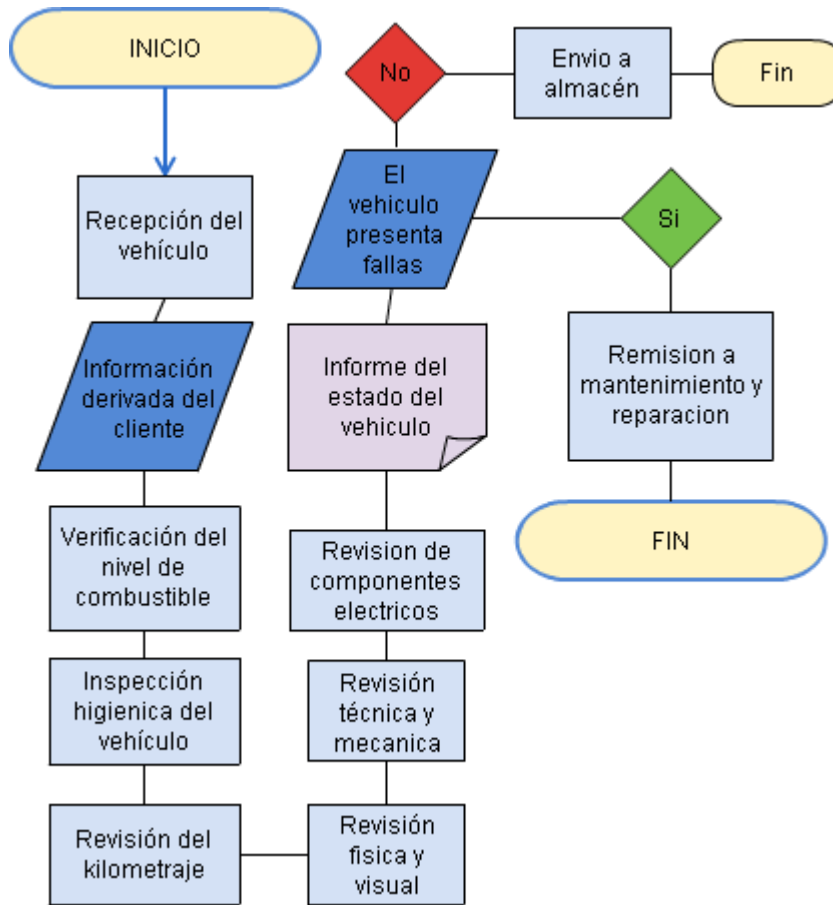


Figura No. 53 Diagrama de Flujo Proceso de Diagnostico

Fuente: Elaborada por los Autores

- **Mantenimiento y reparación:**

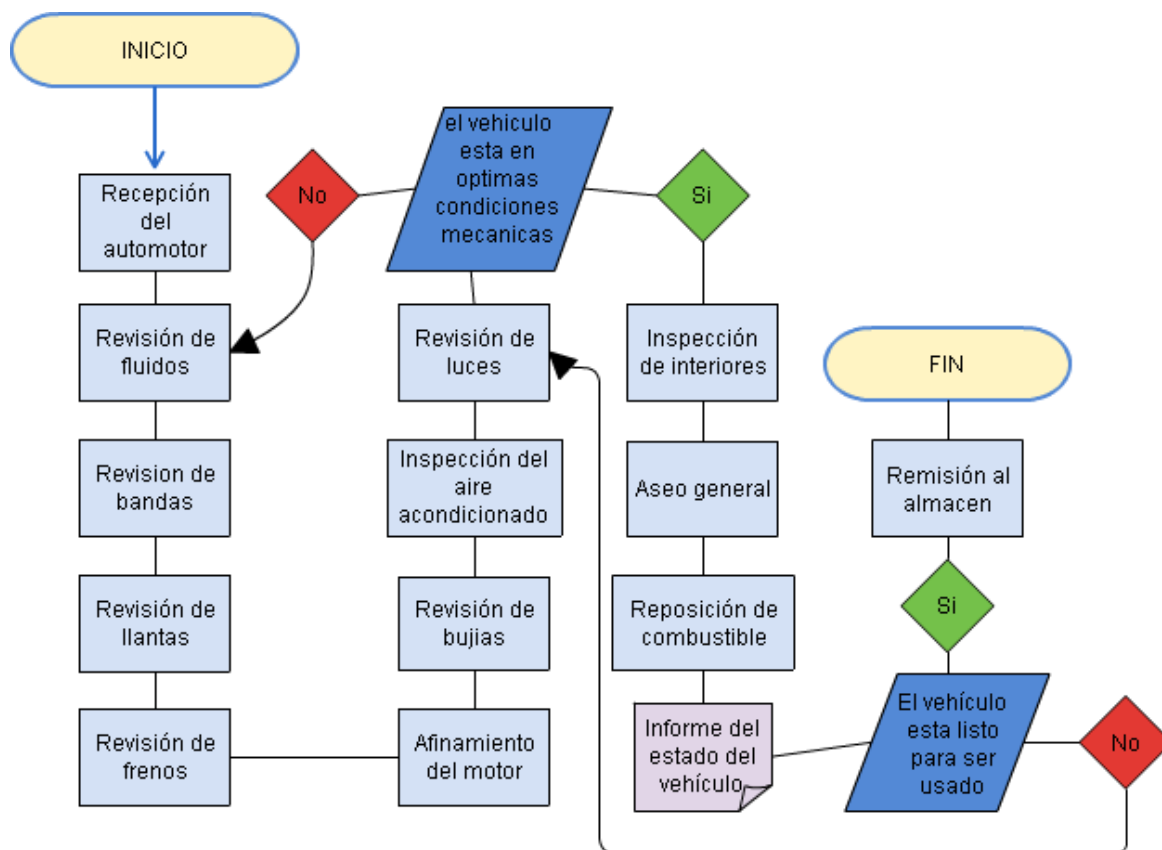


Figura No. 54 Diagrama de Flujo Proceso de Mantenimiento  
Fuente: Elaborada por los Autores

### 6.2.3 localización de planta

Establece criterios que permitan la identificación del lugar o lugares efectivos para la instauración de la planta operativa y su satisfactoria relación con el entorno. Dado esto la planta se localizara partiendo de un enfoque orientado al mercado, buscando disminuir distancias, costos de entrega y aumentando la rapidez, de tal manera que la satisfacción del cliente sea primordial en la decisión a tomar. En términos sociales, se busca que esta no interfiera con el entorno, que esté libre de contaminación y ausente de conflictos como intromisión o invasión de espacios públicos.

Como el proyecto se desarrollara en la ciudad de Popayán y teniendo en cuenta los criterios anteriores que abarcan el mercado y también que los costos sean menores

debido al tipo de servicio low cost, se definieron algunos aspectos a considerar para su ubicación:

- **Vías de acceso:** Existe la necesidad para el cumplimiento satisfactorio del proyecto que las vías estén en excelentes condiciones puesto que el transporte es nuestro negocio, deben estar pavimentadas, existir más de una y que su uso sea de tipo nacional.
- **Necesidad de transporte:** Dada la característica del negocio y el cambio frecuente de automotores, autopartes y demás componentes inherentes al servicio, es imperativo contar con estructuras que permitan el transporte efectivo de lo anteriormente mencionado.
- **Capacidad de suelo:** El terreno debe estar autorizado para la actividad y ser propicio para la misma, en donde su resistencia y topografía permita que el proyecto se instaure de forma eficiente y que la relación con el entorno sea plena.
- **Infraestructura:** Es importante que los espacios sean amplios y confortables, puesto que el almacenaje de los vehículos su mantenimiento y despacho ocupan una cantidad considerable de espacio, como también la influencia visual que puede tener este como atractivo comercial.
- **Servicios:** Dado que la ciudad tiene cobertura total en cuestión de servicios dentro de su cabecera municipal, el proyecto en preferencia debe ubicarse dentro de la misma, con la necesidad de estos para temas de limpieza, mantenimiento, comunicaciones entre otros.
- **Recurso humano:** Es necesario dado el tipo de personal que se instaure la planta operativa dentro del municipio, pues en este lugar la mano de obra especializada es más abundante y su transporte y desplazamiento es fundamental en términos de costos rapidez y fluidez de los servicios.
- **Proximidad a los clientes:** En este aparte puesto que la orientación es hacia el mercado, reside el factor más importante para la decisión de la locación operativa, se busca que el

servicio se encuentre en un lugar central, con vías de acceso amplias y en cercanías de terminales de transporte y aeropuertos, dado que el servicio tiene un componente turístico influyente.

En base a lo anteriormente mencionado, la planta operativa se ubica dentro del casco urbano, en inmediaciones de las terminales terrestres y áreas y con conexiones viales de tipo nacional, como también en un lugar central y de fácil acceso, en la carrera 17, transversal norte sobre la vía panamericana:



Figura No. 55 Localización de Planta

Fuente: Google Maps

Esta ubicación cumple con los criterios de manera cabal y permite una interacción directa con el mercado objetivo.



#### 6.2.4 Diseño de la organización

Este aparte se enfoca en la distribución de planta, que es la ordenación física de los elementos necesarios para la prestación del servicio, el objetivo en la distribución de planta del proyecto, es la mejor ordenación de las tareas y el trabajo, buscando de esta forma reducir costos, minimizar esfuerzos y realizar a cabalidad las funciones de la forma más eficiente y efectiva posible. Dado lo anterior y en miras de lograr la ejecución plena de las actividades con elementos que aseguren la calidad, la distribución será por procesos, en donde las tareas del mismo tipo se realicen en la misma área de trabajo, y por consiguiente los criterios para esta serán:

- **Proceso:** Los procesos serán de características similares, con variaciones mínimas que no influyan dentro de la distribución, pues cada sección debe garantizar el cumplimiento de los mismos.
- **Insumos del servicio en curso:** Los vehículos, autopartes y demás materias que sean necesarias para la prestación del servicio, se desplazarán entre las secciones de trabajo, buscando así que los puestos de trabajo sean fijos y los itinerarios variables, logrando un menor esfuerzo y mayores resultados.
- **Versatilidad:** esta distribución permitirá el actuar de cada sección y puesto de trabajo bajo pedido, facilitando que los procesos puedan diferenciarse debido al objeto de cada uno, es decir que las diferencias en los vehículos y necesidades no sean un inconveniente para la ejecución de las labores.
- **Continuidad en el funcionamiento:** Cada sección y puesto trabajara como un sistema independiente lo cual no afectara la labor en caso de averías, mal funcionamiento o inconvenientes en algún otro puesto de trabajo o sección, eliminando o disminuyendo el riesgo de retrasos o fallas en la efectuación del servicio.

Teniendo en cuenta el cumplimiento de los criterios anteriormente mencionados para la distribución de planta, la cual debe ser la más óptima para la ejecución del proyecto, se

establece la distribución por procesos de la siguiente forma, mediante una representación gráfica:

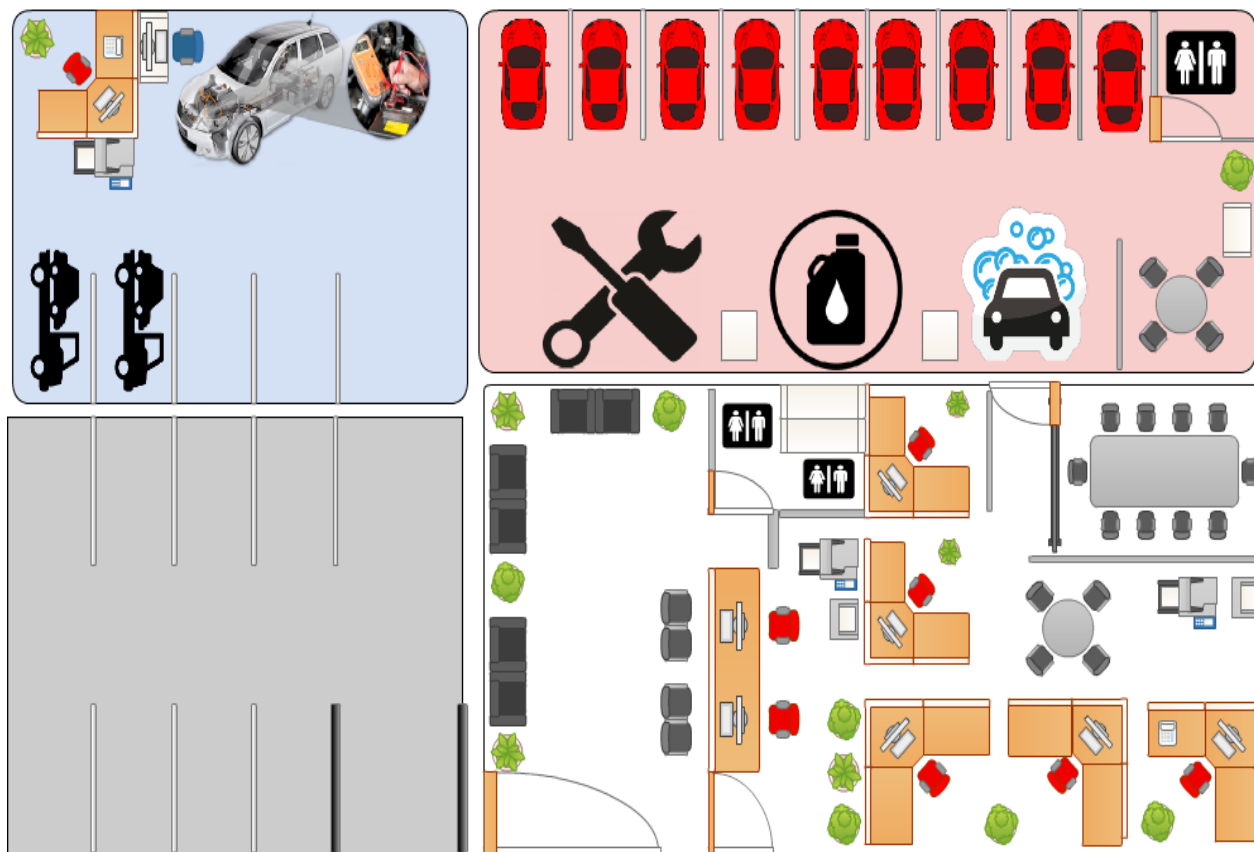


Figura No. 56 Lay Out SMI Logística

Fuente: Elaborada por los Autores

La distribución por procesos contempla 4 secciones, la primera es la administrativa, donde el espacio físico está ordenado para la atención al público, ventas, gerencia, contabilidad y finanzas, recursos humanos, servicios generales y sala de juntas, todo con el fin de ejecutar el proceso de alquiler en un solo proceso.

La segunda sección es el proceso de diagnóstico, en el cual se van a realizar las inspecciones correspondientes a los vehículos y serán remitidos a mantenimiento. Por último la sección de mantenimiento y almacenaje, donde estarán los vehículos disponibles para su renta, como también los procesos de mantenimiento, reparación y aseo, todo con el fin de que estos procesos se hagan en un mismo lugar pero de manera

independiente y que el espacio físico sea amplio y permita la satisfacción y seguridad del trabajador.

### 6.2.5 Gestión de aprovisionamiento

Se identificarán los proveedores, y decisiones como la producción o adquisición de los componentes, como también las necesidades en cuanto a materias primas, maquinaria e insumos.

- a. **Proveedores:** Por concepto de vehículos de transporte terrestre, el proveedor más grande será SMI usados, el cual cuenta con una flota que se renueva periódicamente por concepto de retoma de vehículos, de marcas como: Renault, Fotón, Suzuki, Geely, Great Wall, entre otros, satisfaciendo así las necesidades en términos de inventario de automotores. Mientras que los automotores necesarios para la prestación del servicio serán:

MARCA	LINEA	MODELO	TRANSMISIÓN	CANTIDAD	PRECIO
Renault	Sandero	2012	Mecánica	4	\$ 88.000.000
Renault	Logan Dynamique	2013	Mecánica	3	\$ 64.500.000
Renault	Duster Dynamique	2013	Mecánica	2	\$ 78.000.000
Fotón	Mini Van	2013	Mecánica	2	\$ 72.000.000
Great Wall	Volteex 1500	2013	Mecánica	2	\$ 96.000.000
Geely	MK	2015	Mecánica	2	\$ 38.000.000
Renault	Clio Campus	2014	Mecánica	2	\$ 38.000.000
<b>TOTAL:</b>					\$ 474.500.0000

Figura No. 57 Flota de Transporte  
Fuente: Elaborada por los Autores

- b. **Servicio de mantenimiento:** Dado que el servicio de renta de vehículos esta aplicado al bajo costo y aprovechando la infraestructura ya existente de la organización en otros ámbitos como en el de mantenimiento y reparación, se tercerizara este proceso a la organización Taller SMI, el cual está en plena capacidad de asistencia vehicular y con el que se mantiene una relación comercial de larga tradición y experiencia, los requerimientos para este aparte serán: Mantenimiento preventivo, para los vehículos Renault y marcas reconocidas por un valor de 350.000 pesos cada uno en un lapso de 3 meses, para microbuses y vans por un valor de 500.000 pesos cada 3 meses , y para vehículos de marcas emergentes como Geely o great Wall el mantenimiento tendrá un costo de 180.000 pesos en intervalos de 1.5 meses.

MARCA	LINEA	MODELO	MANTENIMIENTO	CANTIDAD	PRECIO
Renault	Sandero	2012	\$ 350.000	16	\$ 5.600.000
Renault	Logan Dynamique	2013	\$ 350.000	12	\$ 4.200.000
Renault	Duster Dynamique	2013	\$ 350.000	8	\$ 2.800.000
Fotón	Mini Van	2013	\$ 500.000	4	\$ 2.000.000
Great Wall	Volteex 1500	2013	\$ 180.000	12	\$ 2.160.000
Geely	MK	2015	\$ 180.000	12	\$ 2.160.000
Renault	Clio Campus	2014	\$ 350.000	8	\$ 2.800.000
<b>Total mantenimiento anual:</b>					<b>\$ 21.720.0000</b>

Figura No. 58 Mantenimiento  
Fuente: Elaborada por los Autores

- c. **Maquinaria y artículos varios:** Para la ejecución del proyecto son necesarios varios tipos de equipos y materiales, ya sean de diagnóstico automotriz, de oficina, como de limpieza e infraestructura, razón por la cual se enunciarán a continuación con detalle y especificaciones:

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
<b>Equipos de diagnóstico y aseo vehicular</b>			
<b>2</b>	Hidrolavadora Honda GX200OHV	\$ 2.979.000	\$ 5.958.000
<b>2</b>	Aspiradora Craftsman 6.5 hp	\$ 1.630.000	\$ 3.260.000
<b>1</b>	Escáner automotriz Autel	\$ 670.000	\$ 670.000
<b>1</b>	Software de diagnóstico multimarca	\$ 120.000	\$ 120.000
<b>1</b>	Manómetro aire	\$ 90.000	\$ 90.000
<b>1</b>	Detector de Fuga	\$ 186.000	\$ 186.000
<b>1</b>	Tester de presión	\$ 19.000	\$ 19.000
<b>1</b>	Vacuo metro combustible	\$ 200.000	\$ 200.000
<b>1</b>	Tester radiador	\$ 360.000	\$ 360.000
<b>Total maquinaria y herramientas</b>			<b>\$ 10.863.000</b>
<b>Equipos de protección personal</b>			
<b>2</b>	Guantes termoaislantes	\$ 55.000	\$ 110.000
<b>6</b>	Gafas de protección	\$ 8.500	\$ 51.000
<b>2</b>	Overol de seguridad	\$ 68.850	\$ 137.700
<b>4</b>	Bota antideslizante	\$ 85.000	\$ 340.000

2	Faja lumbar	\$ 75.900	\$ 156.800
<b>Total equipos de protección:</b>			<b>\$ 795.500</b>
<b>Equipos de cómputo y similares</b>			
8	Computador de escritorio	\$ 978.900	\$ 7.831.200
4	Impresora multifuncional	\$ 379.000	\$ 1.516.000
4	Telefonía fija	\$ 55.000	\$ 220.000
3	UPS	\$ 111.800	\$ 335.400
<b>Total equipos de cómputo y similares:</b>			<b>\$ 9.902.600</b>
<b>Muebles y enseres</b>			
8	Escritorio en madera	\$ 299.000	\$ 2.392.000
9	Silla reclinable	\$ 89.900	\$ 809.100
1	Juego de mesa redonda y silletería	\$ 466.900	\$ 466.900
3	Sofá sala espera	\$ 379.900	\$ 1.139.700
1	Sala de juntas	\$ 2.999.900	\$ 2.999.900
4	Archivador	\$ 229.900	\$ 229.900
2	Material de aseo	\$ 350.000	\$ 350.000
1	Equipamiento cafetín	\$ 900.000	\$ 900.000
1	Papelería	\$ 475.000	\$ 475.000
<b>Total muebles y enseres</b>			<b>\$ 9.762.500</b>

Figura No. 59 Maquinaria y Artículos Varios

Fuente: Elaborada por los Autores

### 6.2.6 Planificación de la capacidad

Planificación de corto, mediano y largo plazo de la capacidad necesaria para las disposiciones del proyecto de renta de vehículos, mediante la cual se examinara la capacidad necesaria para atender la demanda y el incremento de la misma anualmente, para de esta forma conocer cuáles son las unidades necesarias para la prestación del servicio de manera rápida y conservando la calidad del mismo. A continuación se hace la relación de la capacidad instalada para el proyecto como potencial máximo de producción en el servicio de renta de vehículos:

<b>Capacidad instalada del servicio</b>				
<b>Item</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Demanda del proyecto	\$367.056.000	\$415.360.569	\$470.022.019	\$561.876.916
Usuarios	6.117	6.923	7.833	9.364
Días de renta	365	365	365	365
Vehículos necesarios	17	19	22	25
Capacidad	\$372.300.000	\$416.100.000	\$481.800.000	\$569.400.000

Figura No. 60 Planificación de la Capacidad Instalada  
Fuente: Elaborada por los Autores

## Capítulo 7 plan y evaluación financiera

A continuación se detallara mediante cifras lo que se espera a nivel financiero de la organización, comprendiendo y analizando conceptos como: Proyección de la oferta y la demanda, nomina, costos de producción, gastos administrativos y de ventas, flujos de caja, balance, estado de resultados y los indicadores financieros que nos permitan evaluar la factibilidad y viabilidad del proyecto, como también los objetivos a mediano y largo plazo y la rentabilidad del mismo.

## 7.1 Proyección de la demanda y unidades a producir

Para este aparte se toman los resultados antes expuestos de la demanda, como también la participación de la empresa en la misma y el crecimiento que se espera del sector el cual sobrepasa el 13% anual.

PROYECCION DE LA DEMANDA Y UNIDADES A PRODUCIR						
AÑO	DEMANDA	OFERTA	PARTICIPACION	UNIDADES PRODUCIDAS	CRECIMIENTO DEMANDA	CRECIMIENTO OFERTA
1	\$ 2.447.040.000,00	\$ 367.056.000,00	15,00%	6118	13,16%	13%
2	\$ 2.471.020.992,00	\$ 415.360.569,60	16,81%	6923	13,16%	13%
3	\$ 2.495.236.998,00	\$ 470.022.020,56	18,84%	7834	13,16%	13%
4	\$ 2.519.690.320,00	\$ 531.876.918,46	21,11%	8865	13,16%	13%

Figura No. 61 Proyección de la Demanda y Unidades a Producir

Fuente: Elaborada por los Autores

La demanda del mercado de renta de vehículos para la ciudad de Popayán asciende a 2.447.040.000 pesos, mientras que la participación será del 15% dando como resultado 6118 unidades producidas en el primer año y un crecimiento de la oferta del 13% anual.

## 7.2 Nomina

Dado que el servicio a prestar es de tipo bajo costo, el personal para la puesta en marcha debe ser el mínimo necesario, como se explicó en el plan organizacional de forma cabal. Dicho esto para la prestación del servicio serán empleados los siguientes cargos con el costo asociado de los mismos que se detalla a continuación:



<b>NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO NECESARIO</b>				
<b>AÑO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>GERENTE GENERAL</b>	\$ 44.918.792,00	\$ 47.164.731,60	\$ 49.522.968,18	\$ 51.999.116,59
<b>CONTADOR</b>	\$ 18.000.000,00	\$ 18.900.000,00	\$ 19.845.000,00	\$ 20.837.250,00
<b>INSPECTOR</b>	\$ 35.135.033,60	\$ 36.891.785,28	\$ 38.736.374,54	\$ 40.673.193,27
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b>	\$ 12.605.054,62	\$ 13.235.307,36	\$ 13.897.072,72	\$ 14.591.926,36
<b>AUXILIAR CONTABLE</b>	\$ 12.605.054,62	\$ 13.235.307,36	\$ 13.897.072,72	\$ 14.591.926,36
<b>VENTAS</b>	\$ 11.690.515,00	\$ 12.275.040,40	\$ 12.888.792,00	\$ 13.533.232,00
<b>SERVICIOS GENERALES</b>	\$ 11.690.515,00	\$ 12.275.040,40	\$ 12.888.792,00	\$ 13.533.232,00
<b>TECNICO</b>	\$ 11.690.515,00	\$ 12.275.040,40	\$ 12.888.792,00	\$ 13.533.232,00
<b>TOTAL NOMINA</b>	\$ 158.335.479,85	\$ 166.252.252,79	\$ 174.564.864,17	\$ 183.293.108,58

Figura No. 62 Proyección de Nomina  
Fuente: Elaborada por los Autores

Para la liquidación y proyección de los costos de personal se tomó la estructura salarial designada mediante el estudio organizacional, y, los rubros del 2017 correspondientes a salario mínimo, auxilio de transporte, parafiscales y seguridad social, como también un incremento del 5% en el salario de forma gradual:

<b>GERENTE GENERAL</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
<b>Salario</b>	\$ 2.500.000,00	\$ 30.000.000,00
<b>Salud</b>	\$ 212.500,00	\$ 2.550.000,00
<b>Pension</b>	\$ 300.000,00	\$ 3.600.000,00
<b>Riesgos</b>	\$ 1.566,00	\$ 18.792,00
<b>Cesantias</b>	\$ 250.000,00	\$ 3.000.000,00
<b>Prima</b>	\$ 250.000,00	\$ 3.000.000,00
<b>Interes Cesantias</b>	\$ 25.000,00	\$ 300.000,00
<b>Caja de compensación familiar</b>	\$ 100.000,00	\$ 1.200.000,00
<b>Vacaciones</b>	\$ 104.166,67	\$ 1.250.000,00
<b>Auxilio de transporte</b>	\$ -	\$ -
<b>TOTAL</b>	\$ 3.743.232,67	\$ 44.918.792,00

Figura No. 63 Nomina Gerente  
Fuente: Elaborada por los Autores

<b>CONTADOR</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
<b>Salario</b>	\$ 1.500.000,00	\$ 18.000.000,00
<b>Salud</b>	\$ -	\$ -
<b>Pension</b>	\$ -	\$ -
<b>Riesgos</b>	\$ -	\$ -
<b>Cesantias</b>	\$ -	\$ -
<b>Prima</b>	\$ -	\$ -
<b>Interes Cesantias</b>	\$ -	\$ -
<b>Caja de compensación familiar</b>	\$ -	\$ -
<b>Vacaciones</b>	\$ -	\$ -
<b>Auxilio de transporte</b>	\$ -	\$ -
<b>TOTAL</b>	\$ 1.500.000,00	\$ 18.000.000,00

Figura No. 64 Nomina Contador  
Fuente: Elaborada por los Autores

<b>INSPECTOR</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
<b>Salario</b>	2000000	24000000
<b>Salud</b>	170000	2040000
<b>Pension</b>	240000	2880000
<b>Riesgos</b>	1252,8	15033,6
<b>Cesantias</b>	166666,6667	2000000
<b>Prima</b>	166666,6667	2000000
<b>Interes Cesantias</b>	20000	240000
<b>Caja de compensación familiar</b>	80000	960000
<b>Vacaciones</b>	83333,33333	1000000
<b>Auxilio de transporte</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	2927919,467	35135033,6

Figura No. 65 Nomina Inspector  
Fuente: Elaborada por los Autores

<b>TECNICO</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
<b>Salario</b>	\$ 1.500.000,00	\$ 18.000.000,00
<b>Salud</b>	\$ 127.500,00	\$ -
<b>Pension</b>	\$ 180.000,00	\$ 2.160.000,00
<b>Riesgos</b>	\$ 939,60	\$ 11.275,20
<b>Cesantias</b>	\$ 125.000,00	\$ 1.500.000,00
<b>Prima</b>	\$ 125.000,00	\$ 1.500.000,00
<b>Interes Cesantias</b>	\$ 15.000,00	\$ 180.000,00
<b>Caja de compensación familiar</b>	\$ 60.000,00	\$ 720.000,00
<b>Vacaciones</b>	\$ 62.500,00	\$ 750.000,00
<b>Auxilio de transporte</b>	\$ -	\$ -
<b>TOTAL</b>	\$ 2.195.939,60	\$ 24.821.275,20

Figura No. 66 Nomina Técnico  
Fuente: Elaborada por los Autores

<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Salario	\$ 737.717,00	\$ 8.852.604,00
Salud	\$ 62.705,95	\$ 752.471,34
Pension	\$ 88.526,04	\$ 1.062.312,48
Riesgos	\$ 462,11	\$ 5.545,27
Cesantias	\$ 61.476,42	\$ 61.476,42
Prima	\$ 61.476,42	\$ 61.476,42
Interes Cesantias	\$ 7.377,17	\$ 88.526,04
Caja de compensación familiar	\$ 29.508,68	\$ 354.104,16
Vacaciones	\$ 30.738,21	\$ 368.858,50
Auxilio de transporte	\$ 83.140,00	\$ 997.680,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.163.127,98</b>	<b>\$ 12.605.054,62</b>

Figura No. 67 Nomina Asistente Administrativo

Fuente: Elaborada por los Autores

<b>VENTAS</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Salario	\$ 1.475.434,00	\$ 17.705.208,00
Salud	\$ 250.823,78	\$ 3.009.885,36
Pension	\$ 354.104,16	\$ 4.249.249,92
Riesgos	\$ 3.696,85	\$ 44.362,17
Cesantias	\$ 245.905,67	\$ 2.950.868,00
Prima	\$ 245.905,67	\$ 245.905,67
Interes Cesantias	\$ 14.754,34	\$ 177.052,08
Caja de compensación familiar	\$ 118.034,72	\$ 1.416.416,64
Vacaciones	\$ 122.952,83	\$ 122.952,83
Auxilio de transporte	\$ 166.280,00	\$ 166.280,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.997.892,01</b>	<b>\$ 30.088.180,67</b>

Figura No. 68 Fuerza de Ventas

Fuente: Elaborada por los Autores

<b>SERVICIOS GENERALES</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Salario	\$ 737.717,00	\$ 8.852.604,00
Salud	\$ 62.705,95	\$ 752.471,34
Pension	\$ 88.526,04	\$ 1.062.312,48
Riesgos	\$ 462,11	\$ 5.545,27
Cesantias	\$ 61.476,42	\$ 737.717,00
Prima	\$ 61.476,42	\$ 737.717,00
Interes Cesantias	\$ 7.377,17	\$ 88.526,04
Caja de compensación familiar	\$ 29.508,68	\$ 354.104,16
Vacaciones	\$ 30.738,21	\$ 368.858,50
Auxilio de transporte	\$ 83.140,00	\$ 997.680,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.163.127,98</b>	<b>\$ 13.957.535,79</b>

Figura No. 69 Servicios Generales

Fuente: Elaborada por los Autores

<b>AUXILIAR CONTABLE</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
<b>Salario</b>	\$ 737.717,00	\$ 8.852.604,00
<b>Salud</b>	\$ 62.705,95	\$ 752.471,34
<b>Pension</b>	\$ 88.526,04	\$ 1.062.312,48
<b>Riesgos</b>	\$ 462,11	\$ 5.545,27
<b>Cesantias</b>	\$ 61.476,42	\$ 737.717,00
<b>Prima</b>	\$ 61.476,42	\$ 737.717,00
<b>Interes Cesantias</b>	\$ 7.377,17	\$ 88.526,04
<b>Caja de compensación familiar</b>	\$ 29.508,68	\$ 354.104,16
<b>Vacaciones</b>	\$ 30.738,21	\$ 368.858,50
<b>Auxilio de transporte</b>	\$ 83.140,00	\$ 997.680,00
<b>TOTAL</b>	\$ 1.163.127,98	\$ 13.957.535,79

Figura No. 70 Auxiliar Contable  
Fuente: Elaborada por los Autores

<b>CONDUCTOR</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
<b>Salario</b>	\$ 737.717,00	\$ 8.852.604,00
<b>Salud</b>	\$ 62.705,95	\$ 752.471,34
<b>Pension</b>	\$ 88.526,04	\$ 1.062.312,48
<b>Riesgos</b>	\$ 462,11	\$ 5.545,27
<b>Cesantias</b>	\$ 61.476,42	\$ 737.717,00
<b>Prima</b>	\$ 61.476,42	\$ 737.717,00
<b>Interes Cesantias</b>	\$ 7.377,17	\$ 88.526,04
<b>Caja de compensación familiar</b>	\$ 29.508,68	\$ 354.104,16
<b>Vacaciones</b>	\$ 30.738,21	\$ 368.858,50
<b>Auxilio de transporte</b>	\$ 83.140,00	\$ 997.680,00
<b>TOTAL</b>	\$ 1.163.127,98	\$ 13.957.535,79

Figura No. 71 Nomina Conductor  
Fuente: Elaborada por los Autores

### 7.3 Costos

Se resumen los costos de mantenimiento, mano de obra directa, costos generales y todos aquellos en los que se incurra para la ejecución del proyecto de renta de vehículos de bajo costo, detallando un incremento en los costos anual igual a la inflación del periodo anterior de 7%:

COSTOS MANTENIMIENTO						
VEHÍCULO	C/UNITARIO	UNIDADES	U/AÑO 1	U/AÑO 2	U/AÑO 3	U/AÑO 4
Renault Sandero	\$ 350.000,00	\$ 16,00	\$ 5.600.000,00	\$ 5.992.000,00	\$ 6.411.440,00	\$ 6.860.240,80
Renault Logan	\$ 350.000,00	\$ 12,00	\$ 4.200.000,00	\$ 4.494.000,00	\$ 4.808.580,00	\$ 5.145.180,60
Renault Duster	\$ 350.000,00	\$ 8,00	\$ 2.800.000,00	\$ 2.996.000,00	\$ 3.205.720,00	\$ 3.430.120,40
Fotón Mini Van	\$ 500.000,00	\$ 4,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.140.000,00	\$ 2.289.800,00	\$ 2.450.086,00
Great Wall Volteex	\$ 180.000,00	\$ 12,00	\$ 2.160.000,00	\$ 2.311.200,00	\$ 2.472.984,00	\$ 2.646.092,88
Geely MK	\$ 180.000,00	\$ 12,00	\$ 2.160.000,00	\$ 2.311.200,00	\$ 2.472.984,00	\$ 2.646.092,88
Renault Clio	\$ 350.000,00	\$ 8,00	\$ 2.800.000,00	\$ 2.996.000,00	\$ 3.205.720,00	\$ 3.430.120,40
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 2.260.000,00</b>	<b>\$ 72,00</b>	<b>\$ 21.720.000,00</b>	<b>\$ 23.240.400,00</b>	<b>\$ 24.867.228,00</b>	<b>\$ 26.607.933,96</b>

Figura No 72 Costos de Mantenimiento

Fuente: Elaborada por los Autores

Para los costos de mantenimiento, se estimó en el estudio técnico que los vehículos de marcas de gran reconocimiento en el mercado se hagan en periodos de 3 meses a un costo de \$350.000 pesos, mientras que el mantenimiento de marcas emergentes será en un periodo de 1.5 meses con un valor de 180.000 pesos, y para vans y mini vans cada 3 meses por un valor de \$500.000 pesos. En cuanto a los servicios públicos se tiene un aproximado de \$400.000, también al ser una propiedad previamente adquirida para uso de las demás operaciones de SMI, no se tipifica costo de arrendamiento.

Figura No. 73 Costos de Mano de Obra Directa

Fuente: Elaborada por los Autores

MANO DE OBRA DIRECTA				
AÑO	1	2	3	4
Inspector	\$ 35.135.033,60	\$ 36.891.785,28	\$ 38.736.374,54	\$ 40.673.193,27
Conductor	\$ 13.957.535,79	\$ 14.655.412,58	\$ 15.388.183,21	\$ 16.157.592,37
Tecnico	\$ 11.690.515,00	\$ 12.275.040,75	\$ 12.888.792,79	\$ 13.533.232,43
<b>COSTO TOTAL MOD</b>	<b>\$ 60.783.084,39</b>	<b>\$ 63.822.238,61</b>	<b>\$ 67.013.350,54</b>	<b>\$ 70.364.018,07</b>

COSTOS GENERALES				
AÑO	1	2	3	4
Arrendamientos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seguros	\$ 23.725.000,00	\$ 25.385.750,00	\$ 27.162.752,50	\$ 29.064.145,18
Servicios publicos	\$ 4.800.000,00	\$ 5.136.000,00	\$ 5.495.520,00	\$ 5.880.206,40
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 28.525.000,00</b>	<b>\$ 30.521.750,00</b>	<b>\$ 32.658.272,50</b>	<b>\$ 34.944.351,58</b>

Figura No. 74 Costos Generales

Fuente: Elaborada por los Autores

Los seguros corresponden al 5% del valor estimado del vehículo, con un incremento del 7% anual que es la tasa de inflación vigente, en cuanto a arrendamientos el terreno es propio por lo cual no se establece este concepto para su contabilización.

#### 7.4 Gastos operativos

Para la existencia y durabilidad en el tiempo del proyecto es necesario incurrir en gastos de operación como financieros y de representación y ventas que permita el pleno desarrollo de la actividad comercial, para los cuales su contabilización se hizo en base al estudio organizacional y el plan de marketing, tomando como cifras las establecidas por nómina y el incremento anual del 5% de las mismas, a continuación se detallan los gastos operativos de la nueva línea de servicios de renta de vehículos SMI:

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				
<b>AÑO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>GERENTE GENERAL</b>	\$ 44.918.792,00	\$ 47.164.731,60	\$ 49.522.968,18	\$ 51.999.116,59
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b>	\$ 12.605.054,62	\$ 13.235.307,36	\$ 13.897.072,72	\$ 14.591.926,36
<b>SERVICIO CONTABLE</b>	\$ 18.000.000,00	\$ 18.900.000,00	\$ 19.845.000,00	\$ 20.837.250,00
<b>PERSONAL DE VENTAS</b>	\$ 30.088.180,67	\$ 31.592.589,70	\$ 33.172.219,19	\$ 34.830.830,15
<b>SERVICIOS GENERALES</b>	\$ 12.605.054,62	\$ 13.235.307,36	\$ 13.897.072,72	\$ 14.591.926,36
<b>AUXILIAR CONTABLE</b>	\$ 13.957.535,79	\$ 14.655.412,58	\$ 15.388.183,21	\$ 16.157.592,37
<b>MANTENIMIENTO EQUIPOS</b>	\$ 500.000,00	\$ 512.200,00	\$ 524.697,68	\$ 537.500,30
<b>PAPELERIA</b>	\$ 475.000,00	\$ 508.250,00	\$ 543.827,50	\$ 581.895,43
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	\$ 133.149.617,71	\$ 139.803.798,59	\$ 146.791.041,20	\$ 154.128.037,55

Figura No. 75 Gastos Administrativos

Fuente: Elaborada por los Autores

<b>GASTOS DE REPRESENTACION Y VENTAS</b>				
<b>AÑO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>DISTRIBUCION</b>	\$ 18.000.000,00	\$ 19.260.000,00	\$ 20.608.200,00	\$ 22.050.774,00
<b>PUBLICIDAD</b>	\$ 11.400.000,00	\$ 12.198.000,00	\$ 13.051.860,00	\$ 13.965.490,20
<b>MARKETING DIGITAL</b>	\$ 2.000.000,00	\$ 2.140.000,00	\$ 2.289.800,00	\$ 2.450.086,00
<b>PLATAFORMA VIRTUAL</b>	\$ 2.400.000,00	\$ 2.568.000,00	\$ 2.747.760,00	\$ 2.940.103,20
<b>GASTOS VENTAS Y REP</b>	\$ 33.800.000,00	\$ 36.166.000,00	\$ 38.697.620,00	\$ 41.406.453,40

Figura No. 76 Gastos de Representación y Ventas

Fuente: Elaborada por los Autores



## 7.5 Ingresos por ventas

Dentro del estudio de mercado se estableció la demanda del servicio para la región, mientras que dentro de los planes de marketing y técnico se infirió que la participación de este mercado sería del 15% llegando a 6118 unidades, mientras que el precio de venta de estas unidades se determinó mediante el estudio de mercado realizado, siendo el rango de precios de 60.000 a 70.000 pesos el de mayor aceptación, a continuación se muestran los ingresos anuales por ventas los cuales serán incrementados en un 5% al término de cada periodo:

INGRESOS POR VENTAS				
	PRECIO DE VENTA	\$ 60.000,00	INCREMENTO ANUAL	5%
AÑO	1	2	3	4
UNIDADES POR AÑO	6118	6923	7834	8865
INGRESOS TOTALES	\$ 367.056.000,00	\$ 436.128.598,08	\$ 518.199.277,67	\$ 615.714.017,74

Figura No. 77 Ingresos Por Ventas  
Fuente: Elaborada por los Autores



Figura No. 78 Ingresos Por Ventas  
Fuente: Elaborada por los Autores

## 7.6 Capital de trabajo

Los recursos destinado a operación de la organización SMI logística, en su línea de renta de vehículos de bajo costo, como materias primas, mano de obra, insumos y materiales entre otros se detallan a continuación:

CAPITAL DE TRABAJO					
AÑO	0	1	2	3	4
<b>COSTOS DE PRODUCCION</b>	\$ 111.035.343,98	\$ 117.584.388,61	\$ 124.538.851,04	\$ 131.916.303,60	
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	\$ 133.149.617,71	\$ 139.803.798,59	\$ 146.791.041,20	\$ 154.128.037,55	
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	\$ 33.800.000,00	\$ 36.166.000,00	\$ 38.697.620,00	\$ 41.406.453,40	
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 277.984.961,68	\$ 293.554.187,21	\$ 310.027.512,25	\$ 327.450.794,56	
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	\$ 23.165.413,47	\$ 24.462.848,93	\$ 25.835.626,02	\$ 27.287.566,21	
<b>INCREMENTO CP</b>	\$ 23.165.413,47	\$ 1.297.435,46	\$ 1.372.777,09	\$ 1.451.940,19	\$ 27.287.566,21

Figura No. 79 Capital de Trabajo  
Fuente: Elaborada por los Autores

## 7.7 Inversión:

Para la funcionalidad e iniciación del proyecto son necesarios equipos, herramientas, vehículos e insumos que permitan el libre desarrollo de la actividad comercial, requerimientos que han sido detallados en el plan técnico y operativo, los cuales ascienden a 455.823.600 pesos y se hará sin financiamiento.



INVERSION DEL PROYECTO						
ITEM	UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	VIDA UTIL	DEPRECIACION	VALOR SALVAMENTO
Renault Sandero	4	\$ 22.000.000,00	\$ 88.000.000,00	4	\$ 22.000.000,00	\$ -
Renault Logan	3	\$ 21.500.000,00	\$ 64.500.000,00	5	\$ 12.900.000,00	\$ 12.900.000,00
Renault Duster	2	\$ 38.000.000,00	\$ 76.000.000,00	5	\$ 15.200.000,00	\$ 15.200.000,00
Fotón Mini Van	2	\$ 36.000.000,00	\$ 72.000.000,00	5	\$ 14.400.000,00	\$ 14.400.000,00
Great Wall Voleex	2	\$ 24.000.000,00	\$ 48.000.000,00	4	\$ 12.000.000,00	\$ -
Geely MK	2	\$ 19.000.000,00	\$ 38.000.000,00	4	\$ 9.500.000,00	\$ -
Renault Clio	2	\$ 19.000.000,00	\$ 38.000.000,00	5	\$ 7.600.000,00	\$ 7.600.000,00
Maquinaria y herramientas	1	\$ 10.863.000,00	\$ 10.863.000,00	4	\$ 2.715.750,00	\$ -
Equipos de seguridad	1	\$ 795.500,00	\$ 795.500,00	4	\$ 198.875,00	\$ -
Equipos de computo y similares	8	\$ 1.237.825,00	\$ 9.902.600,00	4	\$ 2.475.650,00	\$ -
Muebles y enseres	1	\$ 9.762.500,00	\$ 9.762.500,00	4	\$ 2.440.625,00	\$ -
<b>TOTAL INVERSION</b>			<b>\$ 455.823.600,00</b>		<b>\$ 101.430.900,00</b>	<b>\$ 50.100.000,00</b>
<b>DURACION DEL PROYECTO</b>	<b>4 AÑOS</b>					

Figura No. 80 Inversión del Proyecto

Fuente: Elaborada por los Autores

### 7.8 Flujo de caja:

Las entradas y salidas en los diferentes periodos se ven reflejadas en la tabla a continuación, así como la acumulación neta de activos, para conocer la liquidez y las proyecciones por los 4 años del proyecto.

FLUJO DE CAJA LIBRE					
Año	0	1	2	3	4
Ventas		\$ 367.056.000,00	\$ 436.128.598,08	\$ 518.199.277,67	\$ 615.714.017,74
costos de produccion		\$ 111.035.343,98	\$ 117.584.388,61	\$ 124.538.851,04	\$ 131.916.303,60
utilidad bruta		\$ 256.020.656,02	\$ 318.544.209,47	\$ 393.660.426,63	\$ 483.797.714,13
gastos administracion		\$ 133.149.617,71	\$ 139.803.798,59	\$ 146.791.041,20	\$ 154.128.037,55
gastos de ventas		\$ 33.800.000,00	\$ 36.166.000,00	\$ 38.697.620,00	\$ 41.406.453,40
depreciacion		\$ 101.430.900,00	\$ 101.430.900,00	\$ 101.430.900,00	\$ 101.430.900,00
amortizacion		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
utilidad operativa		\$ -12.359.861,68	\$ 41.143.510,87	\$ 106.740.865,42	\$ 186.832.323,18
otros ingresos					
otros egresos					
utilidad antes de impuestos		\$ -12.359.861,68	\$ 41.143.510,87	\$ 106.740.865,42	\$ 186.832.323,18
impuestos 34%		\$ -	\$ 13.988.793,70	\$ 36.291.894,24	\$ 63.522.989,88
utilidad neta		\$ -12.359.861,68	\$ 27.154.717,18	\$ 70.448.971,18	\$ 123.309.333,30
depreciacion		\$ 101.430.900,00	\$ 202.861.800,00	\$ 304.292.700,00	\$ 405.723.600,00
amortizacion					
gastos financieros					
pago a capital					
flujo neto operativo		\$ 101.430.900,00	\$ 230.016.517,18	\$ 374.741.671,18	\$ 529.032.933,30
Inversiones	\$ 455.823.600,00				
Activos Fijos	\$ 455.823.600,00				
Activos diferidos					
Capital de trabajo	\$ 23.165.413,47	\$ 24.462.848,93	\$ 25.835.626,02	\$ 27.287.566,21	\$ 27.287.566,21
Flujo neto de Inversion	\$ 478.989.013,47	\$ 24.462.848,93	\$ 25.835.626,02	\$ 27.287.566,21	\$ 27.287.566,21
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$ -478.989.013,47</b>	<b>\$ 101.430.900,00</b>	<b>\$ 230.016.517,18</b>	<b>\$ 374.741.671,18</b>	<b>\$ 529.032.933,30</b>

Figura No. 81 Flujo de Caja Libre

Fuente: Elaborada por los Autores

## 7.9 Balance provisional

El siguiente aparte nos dará la información sobre la situación esperada del proyecto para los 4 años de su duración, así como la información desde el comienzo hasta el final de cada periodo de ejercicio, contabilizando así sus activos, pasivos y el patrimonio provisional del proyecto.

BALANCE GENERAL SIN FINANCIACIÓN					
ÍTEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>ACTIVO</b>					
Activo corriente	\$ -	\$ 101.430.900,00	\$ 230.016.517,18	\$ 374.741.671,18	\$ 529.032.933,30
Bancos	\$ -	\$ 101.430.900,00	\$ 230.016.517,18	\$ 374.741.671,18	\$ 529.032.933,30
Activo fijo	\$ 455.823.600,00	\$ 354.392.700,00	\$ 252.961.800,00	\$ 151.530.900,00	\$ 50.100.000,00
Renault Sandero	\$ 88.000.000,00	\$ 66.000.000,00	\$ 44.000.000,00	\$ 22.000.000,00	\$ -
Renault Logan	\$ 64.500.000,00	\$ 51.600.000,00	\$ 38.700.000,00	\$ 25.800.000,00	\$ 12.900.000,00
Renault Duster	\$ 76.000.000,00	\$ 60.800.000,00	\$ 45.600.000,00	\$ 30.400.000,00	\$ 15.200.000,00
Fotón Mini Van	\$ 72.000.000,00	\$ 57.600.000,00	\$ 43.200.000,00	\$ 28.800.000,00	\$ 14.400.000,00
Great Wall Voleex	\$ 48.000.000,00	\$ 36.000.000,00	\$ 24.000.000,00	\$ 12.000.000,00	
Geely MK	\$ 38.000.000,00	\$ 28.500.000,00	\$ 19.000.000,00	\$ 9.500.000,00	
Renault Clio	\$ 38.000.000,00	\$ 30.400.000,00	\$ 22.800.000,00	\$ 15.200.000,00	\$ 7.600.000,00
Maquinaria y herramientas	\$ 10.863.000,00	\$ 8.147.250,00	\$ 5.431.500,00	\$ 2.715.750,00	
Equipos de seguridad	\$ 795.500,00	\$ 596.625,00	\$ 397.750,00	\$ 198.875,00	
Equipos de computo y similares	\$ 9.902.600,00	\$ 7.426.950,00	\$ 4.951.300,00	\$ 2.475.650,00	
Muebles y enseres	\$ 9.762.500,00	\$ 7.321.875,00	\$ 4.881.250,00	\$ 2.440.625,00	
Activo diferido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Patentes					
Seguros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Trámites	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 455.823.600,00	\$ 455.823.600,00	\$ 482.978.317,18	\$ 526.272.571,18	\$ 579.132.933,30
<b>PASIVO</b>					
Pasivo corriente	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones financieras			\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar (proveedores)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo no corriente		\$ -12.359.861,68			
Obligaciones bancarias largo plazo					
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ -	\$ -12.359.861,68		\$ -	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital social	\$ 455.823.600,00	\$ 455.823.600,00	\$ 455.823.600,00	\$ 455.823.600,00	\$ 455.823.600,00
Utilidad neta		\$ -12.359.861,68	\$ 27.154.717,18	\$ 70.448.971,18	\$ 123.309.333,30
Utilidad acumulada		\$ -			
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 455.823.600,00	\$ 443.463.738,32	\$ 482.978.317,18	\$ 526.272.571,18	\$ 579.132.933,30
<b>ACTIVO - PASIVO</b>	\$ 455.823.600,00	\$ 443.463.738,32	\$ 482.978.317,18	\$ 526.272.571,18	\$ 579.132.933,30

Figura No. 82 Balance Provisional  
Fuente: Elaborada por los Autores

## 7.10 Estado de resultados

Informe de pérdidas y ganancias del ejercicio del proyecto durante los años de duración del mismo.

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
	<b>AÑO1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO1</b>
<b>Ventas</b>	<b>\$ 367.056.000</b>	<b>\$ 436.128.598</b>	<b>\$ 518.199.278</b>	<b>\$ 615.714.018</b>
<b>Devoluciones y rebajas en ventas</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Costos de produccion</b>	<b>\$ 111.035.344</b>	<b>\$ 117.584.389</b>	<b>\$ 124.538.851</b>	<b>\$ 131.916.304</b>
<b>Depreciación</b>	<b>\$ 101.430.900</b>	<b>\$ 101.430.900</b>	<b>\$ 101.430.900</b>	<b>\$ 101.430.900</b>
<b>Otros Costos</b>				
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 154.589.756</b>	<b>\$ 217.113.309</b>	<b>\$ 292.229.527</b>	<b>\$ 382.366.814</b>
<b>Gasto de Ventas</b>	<b>\$ 33.800.000</b>	<b>\$ 36.166.000</b>	<b>\$ 38.697.620</b>	<b>\$ 41.406.453</b>
<b>Gastos de Administracion</b>	<b>\$ 133.149.618</b>	<b>\$ 139.803.799</b>	<b>\$ 146.791.041</b>	<b>\$ 154.128.038</b>
<b>Provisiones</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Amortización Gastos</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-\$ 12.359.862</b>	<b>\$ 41.143.511</b>	<b>\$ 106.740.865</b>	<b>\$ 186.832.323</b>
<b>Otros ingresos</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 11.880.600</b>
<b>Intereses</b>				
<b>Otros ingresos y egresos</b>				
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-\$ 12.359.862</b>	<b>\$ 41.143.511</b>	<b>\$ 106.740.865</b>	<b>\$ 198.712.923</b>
<b>Impuestos (35%)</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 13.988.794</b>	<b>\$ 36.291.894</b>	<b>\$ 67.562.394</b>
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>-\$ 12.359.862</b>	<b>\$ 27.154.717</b>	<b>\$ 70.448.971</b>	<b>\$ 131.150.529</b>

Figura No. 83 Estado de Resultados

Fuente: Elaborada por los Autores

## 7.11 Índice de rentabilidad

El promedio ponderado del costo de capital se calculo con las tasas vigentes del mercado como CDT: 7%, TES 6.98%, Rentabilidad del 5% y riesgo del 3% dando una tasa interna de oportunidad del 15% y un promedio ponderado del costo de capital de 16.04%, con el cual se realizaron los siguientes calculos:

<b>INDICE DE RENTABILIDAD</b>	
<b>VPN</b>	<b>\$ 789.868.604,57</b>
<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>\$ 459.823.600,00</b>
<b>IR</b>	<b>1,7</b>

Figura No. 84 Índice de Rentabilidad

Fuente: Elaborada por los Autores

El cual nos indica que el proyecto es rentable, puesto que la rentabilidad que se obtiene por cada peso invertido es 1.7 veces mayor.

### 7.12 Relación beneficio costo

Realizada con una tasa de descuento del 16.04% el VPN de los ingresos asciende a 789.868.605 pesos, mientras que el VPN de los egresos asciende a 449.588.277 pesos, lo cual nos indica que por cada peso invertido se recuperara 1.8 pesos, dando un balance positivo.

<b>RELACIÓN BENEFICIO-COSTO</b>	
<b>VPN INGRESOS</b>	<b>\$ 789.868.605</b>
<b>VPN EGRESOS</b>	<b>\$ 449.588.277</b>
<b>RB/C</b>	<b>1,8</b>

Figura No. 85 Relación Beneficio - Costo

Fuente: Elaborada por los Autores

### 7.13 Periodo de recuperación de la inversión

El proyecto está planteado para 4 años dentro de los cuales se debe recuperar la inversión propuesta, dado esto y siguiendo la tabla siguiente podemos observar que esta inversión se recuperara en tres años y cuatro meses.

<b>PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION</b>	
<b>INVERSION</b>	<b>\$ 455.823.600,00</b>
<b>AÑO 1</b>	<b>\$ 101.430.900,00</b>
<b>FALTA POR RECUPERAR</b>	<b>\$ 354.392.700,00</b>
<b>AÑO 2</b>	<b>\$ 230.016.517,18</b>
<b>FALTA POR RECUPERAR</b>	<b>\$ 124.376.182,82</b>
<b>AÑO 3</b>	<b>\$ 374.741.671,18</b>
<b>MENSUAL</b>	<b>\$ 31.228.472,60</b>
<b>MESES</b>	<b>4</b>

Figura No. 86 Periodo de Recuperación de la Inversión

Fuente: Elaborada por los Autores

## 7.14 Tasa interna de retorno

La tasa de descuento que hace que el valor de todos los flujos netos de efectivo se hagan 0 de la inversión planeada, midiendo de esta forma la rentabilidad de la operación, es equivalente a 79% siendo esta mayor a la tasa de descuento de 16.04% nos indica que el proyecto es factible:

TIR DEL PROYECTO	
TIR	79%

Figura No. 87 Tasa Interna de Retorno

Fuente: Elaborada por los Autores

## Capítulo 8 Análisis de riesgo

Se analiza el riesgo de acuerdo a los datos obtenidos a lo largo de este proyecto y el entorno donde la empresa de desenvuelve. Se busca medir los tipos de riesgos que se concluyen que el proceso podría afrontar. Se analiza el entorno social, financiero y operacional del sector y de la empresa, así como la situación política y ambiental que atraviesa el país y la región que pueda influir de cierta manera la ejecución del proyecto.

LEYENDA							
			GRAVEDAD (IMPACTO)				
			MUY BAJO 1	BAJO 2	MEDIO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5
APARICIÓN (probabilidad)	MUY ALTA	5	5	10	15	20	25
	ALTA	4	4	8	12	16	20
	MEDIA	3	3	6	9	12	15
	BAJA	2	2	4	6	8	12
	MUY BAJA	1	1	2	3	4	5



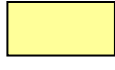

	Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acotar sólidamente el riesgo.
	Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.
	Riesgo apreciable. Estudiar económicamente si es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables controladas.
	Riesgo marginal. Se vigilará aunque no requiere medidas preventivas de partida.

Figura No. 88 Leyenda Análisis de Riesgo

Fuente: Elaborada por los Autores



MATRIZ DE RIESGOS							
RIESGO	TIPO	CONSECUENCIA DE LA OCURRENCIA DEL RIESGO	Aparición probabilidad	Gravedad (Impacto)	Valor del Riesgo	Nivel de Riesgo	TRATAMIENTO DEL RIESGO
Situación económica del país	Económico y Social	Disminución de capacidad adquisitiva del cliente para la adquisición del servicio	2	3	6	Apreciable	<b>Aceptar</b> Se ha visto periódicamente una mejora en la situación económica del país con disminución de tasa de desempleo y tasas de crecimiento económico
Competencia a nivel regional	Económico	Menor cuota de mercado	4	3	12	Importante	<b>Mitigar:</b> Incremento en campañas de publicidad y de fidelización del cliente
Subida abrupta en el precio de retoma de los vehículos	Económico	Variación en el precio del servicio	2	3	6	Apreciable	<b>Aceptar:</b> Precio de los vehículos y valor de salvamento determinado al iniciar el proyecto y no afectan fluctuación del precio del mercado de vehículos usados
Daños del vehículo durante el mantenimiento previo a la entrega al cliente	Operacional	Costos adicionales de reparación y falta de disponibilidad del vehículo	1	2	2	Marginal	<b>Aceptar:</b> Estos daños son muy improbables y podrían ser solventados por la aseguradora
Cambio en los tributos e impuestos aplicables	Regulatorio	Incremento en el precio de los seguros e impuestos	3	3	9	Importante	<b>Mitigar:</b> Estipulación contractual con aseguradoras y proveedores que permita revisar precios frente a modificaciones en tributos y aranceles aplicables
Incumplimiento de las aseguradoras en caso de accidente del vehículo	Económico	Disminución de planta automotriz a ofrecer al cliente	2	5	10	Importante	<b>Mitigar:</b> Adquisición de pólizas de seguro a todo riesgo.
No disponibilidad de vehículos para el alquiler	Operacional	Incumplimiento al cliente	2	5	10	Importante	<b>Mitigar:</b> Tener un vehículo especial para imprevistos de disponibilidad
Bloqueo de las vías de acceso a la ciudad	Social	Imposibilidad del cliente de viajar o retornar el vehículo a la empresa	2	5	10	Importante	<b>Mitigar:</b> Devolución del vehículo en ciudades cercanas por bloqueos de vía a acceso a la ciudad
Cambio en el precio de la gasolina	Económico	Disminución de capacidad adquisitiva del cliente para hacer uso del servicio	2	4	8	Apreciable	<b>Aceptar:</b> La variación del precio de la gasolina no afecta directamente el precio del servicio ya que este es adquirido externamente por el cliente.
Cambio en el precio de las autopartes	Económico	Incremento en el precio del mantenimiento de los vehículos	2	5	10	Importante	<b>Mitigar:</b> Alianzas con empresas de autopartes para mantener un precio competitivo en repuestos.

Figura No. 89 Matriz de Riesgo  
Fuente: Elaborada por los Autores

## Conclusiones

- Los estudios de mercado muestran una disposición hacia el servicio favorable por parte de la población de la ciudad de Popayán, con una demanda superior a los 2500 millones de pesos.
- Tanto el mercado de renta de vehículos low cost para particulares como el mercado organizacional tienen tendencias positivas con un crecimiento esperado del 13% anual, por lo cual la cuota de la organización puede aumentar considerablemente en cada periodo luego de la puesta en marcha del proyecto.
- La inversión del proyecto de 455.823.600 pesos, se recuperará en un periodo de 3.4 meses, lo cual valida la hipótesis de factibilidad del mismo.
- Tanto el personal como la maquinaria y equipos necesarios, son de fácil adquisición, puesto que las tecnologías y el conocimiento presente en la región permiten el desarrollo sin contratiempos de la actividad comercial.
- La constitución legal y jurídica de la organización, presenta la actividad primaria como renta de vehículos y las disposiciones presentes en la misma sugieren que no se presentarán inconvenientes de tipo normativo.
- La transferencia del riesgo a aseguradoras permitirán llevar a cabo el proyecto sin contratiempos en casos de accidentalidad o siniestro, a pesar de esto el riesgo de daños menores y su causalidad es alta.
- El proyecto presenta una rentabilidad del 1.7, con una tasa interna de retorno del 79%, lo cual valida la hipótesis de su viabilidad económica y financiera, superando las tasas subyacentes del mercado, como tasas de descuento.



- Los costos del proyecto son inferiores al 50% del precio de venta de cada unidad, dando un margen de maniobra alto, sin embargo los gastos tienden a ser elevados si no se mantiene una organización ligera, donde prime el servicio pero sin olvidar la estrategia low cost.
- Los procesos están diseñados para eliminar gastos innecesarios y dar seguridad y confiabilidad en el desarrollo de la actividad comercial, siempre y cuando procesos como el de mantenimiento estén separados de la organización y sean adquiridos mediante outsourcing.

## Recomendaciones

- La calidad del servicio es de gran importancia en este sector, por lo cual serán necesarias auditorias periódicas que permitan conocer la satisfacción del cliente y las peticiones quejas y reclamos que surjan de la prestación del mismo.
- Para que la estrategia de bajo costo para los usuarios pueda ser sostenible, deberá mantenerse una estructura organizacional simple, empoderando los empleados y reduciendo la supervisión directa, de esta forma eliminar gastos provenientes de temas como control excesivo o desarrollo de actividades sistemáticas.
- La organización se concibe como un sistema independiente, para que los procesos no se vean afectados por averías, demoras o daños en otra etapa, dado esto, se considera que la forma más viable de llevarlos a cabo es eliminando la interdependencia y en caso de fallas o problemas de cualquier índole subcontratar alguno y apoyarse en organizaciones filiales como SMI Automotriz.
- Se recomienda controlar periódicamente el funcionamiento óptimo de los automotores, puesto que se trabajara con máquinas provenientes de la retoma de autos, los cuales ya acumulan una carga en términos de uso y kilometraje, para evitar problemas de tipo mecánico y accidental, las pólizas deberán ser extendidas y cubrir la mayor cantidad posible y daños a terceros.
- Como política de bajo costo y para llegar de manera efectiva a un mercado cada vez más inteligente en el consumo, y como se expone en el estudio de mercado, el medio más efectivo de comunicación es el de redes y plataformas, por lo cual el marketing digital compondrá una estrategia mediática pertinente y de costo menor que los tradicionales, dicho esto, se debe enfatizar en este aparte.

## Referencias

- Gamarra Vergara, José. R (Octubre, 2007) *La economía del departamento del Cauca*, Centro de Estudios Económicos y Regionales (CEER), Banco de la Republica.
- Ministerio de Trabajo. (Noviembre, 2011). *Diagnostico Municipio de Popayán, Programa Nacional de Asistencia Técnica Para el Fortalecimiento de las Políticas de Empleo, Emprendimiento y Generación de Ingresos*, Bogotá: Ministerio del trabajo.
- Revista Portafolio, (Octubre, 2015) Renta de Carros Florece por Multinacionales y mas Seguridad, <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/renta-carros-florece-multinacionales-seguridad-29710>
- Articulo El Tiempo, (Noviembre, 2015) Crece en Cali y Otras Ciudades del País el Alquiler de Vehículos, <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/vehiculos-crece-en-cali-y-otras-ciudades-del-pais-el-alquiler-de-vehiculos/16419265>
- Artículo: La Republica, (Septiembre, 2016) El Alquiler de Autos es un Negocio que esta en Auge, [http://www.larepublica.co/el-alquiler-de-autos-es-un-negocio-que-est%C3%A1-en-auge\\_422806](http://www.larepublica.co/el-alquiler-de-autos-es-un-negocio-que-est%C3%A1-en-auge_422806)
- Shanton W., Buskirk R., Spiro Rosan. (2009) *Ventas, Conceptos, Planificación y Estrategias*, Colombia: Mc Graw Hill.
- Guiltinan, J. P., Gordon, P. W., & Madden, T. J. (2000). *Gerencia de Marketing, Estrategias y Programas*, Colombia: Mc Graw Hill.

Olle, Planellas, Molina, Torres, Alfonso Husenman, Sepúlveda y Mur. (1998). *Plan de negocios*

Kotler, P. Y Gary A. (2008). *Fundamentos de Marketing*, (octava edición). Colombia: Pearson education.

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*, (decima primera edición). Colombia: Pearson education.

Thomas C. Kimmear y James R. Taylor (2004). *Investigación de mercados un enfoque aplicado*, (cuarta edición). Colombia: Prentice Hall.

Abascal, F. (1994). *Cómo se hace un plan estratégico*, (primera edición). España: Editorial ESIC.

José María Sainz de Vincuña Ancín. (2000). *El plan de Marketing en la práctica*, (Primera edición). España: Editorial ESIC.

Barry Leonard y Parasuraman A. (1993). *Marketing Services: Competing through Quality*, (Primera edición). Reino Unido: Macmillan.

Artículo: Caribbean News, Mercado global de autos superar los 79 mil millones de dólares, Visto (Noviembre, 2016) <http://www.caribbeannewsdigital.com/noticia/mercado-global-de-renta-de-autos-superara-los-79-mil-millones-de-dolares-en-2019>

## Anexos

- Anexo 1. Encuesta estudio de mercado personas naturales.



Universidad  
del Cauca

### ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DE ALQUILER DE VEHÍCULOS EN LA CIUDAD DE POPAYÁN

La siguiente encuesta se enfoca en conocer las prioridades y necesidades en cuanto a transporte en la ciudad de Popayán. Agradecemos el responder de forma honesta y clara.

Por favor responda el siguiente según su criterio:

1. Genero

a) Masculino  b) Femenino  c) Otro

2. Su edad

a) 18 a 25 años  b) 26 a 35 años

c) 36 a 55 años  d) Mayor de 55 años

3. Estado civil

a) 18 a 25 años  b) 26 a 35 años

c) 36 a 55 años  d) Mayor de 55 años

4. ¿A cuánto ascienden sus ingresos por mes?

- |                                      |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|
| a) Menor a un salario mínimo         | <input type="checkbox"/> |
| b) Entre uno y dos salarios mínimos  | <input type="checkbox"/> |
| c) Entre dos y tres salarios mínimos | <input type="checkbox"/> |
| d) Mayor a tres salarios mínimos     | <input type="checkbox"/> |
| e) No genera ingresos propios        | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Cuenta usted con un automotor de uso particular?

a) Si                      b) No

6. ¿Rentaría un vehículo automotor de uso particular por días o semanas?

a) Si                       b) No

7. ¿Por qué motivo rentaría usted un vehículo?

a) Turismo	<input type="checkbox"/>
b) Negocios	<input type="checkbox"/>
c) Transporte en la ciudad	<input type="checkbox"/>
d) Circunstancial (averías, imprevistos)	<input type="checkbox"/>

8. ¿Qué tipo de automotor sería de su preferencia?

a) Sedan (turismo)	<input type="checkbox"/>
b) Cupé (deportivo)	<input type="checkbox"/>
c) Compacto	<input type="checkbox"/>
d) Minivan	<input type="checkbox"/>
e) Camioneta	<input type="checkbox"/>
e) Otro	<input type="checkbox"/>

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de renta de vehículo por día?

De \$50.000 a \$60.000 pesos

De \$60.000 a \$70.000 pesos

De \$70.000 a \$80.000 pesos

De \$80.000 a \$90.000 pesos

Más de \$90.000 pesos

10. ¿Cuántas veces haría uso del servicio de renta de vehículo?

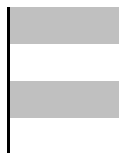
<input type="checkbox"/>	Una vez por año
<input type="checkbox"/>	Dos veces por año
<input type="checkbox"/>	Tres veces por año
<input type="checkbox"/>	Más de tres veces por año

11. ¿Optaría por el servicio de conductor con o sin el alquiler del vehículo?



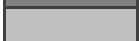

a) Si                       b) No

12. ¿Por cuál razón preferiría un conductor?



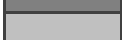


Guía turístico  
Comodidad  
Ingesta de licor  
Ocasiones especiales



13. ¿Cómo efectuaría el pago del servicio?

	Efectivo
	Tarjeta crédito
	Tarjeta debito
	Otro

14. ¿Por qué medios buscaría información sobre estos servicios?

	Volantes
	Vallas
	Radio
	Televisión
	Internet

**Gracias por su tiempo**

- **Anexo 2. Solicitud para realizar encuesta Centro Comercial Campanario**

Popayán 3 de noviembre de 2016

Señores:  
Campanario CC,  
Popayán

Afectuoso

saludo.

Como practicantes del programa de Administración de Empresas de la universidad del Cauca, nuestro trabajo se enfoca al reconocimiento de necesidades y estudio del mercado en la región, razón por la cual elaboramos un formato de encuestas que nos permita conocer la percepción de las personas sobre temas referentes al sector automotriz y de apoyo logístico para el hogar. Dicho esto y conociendo la importancia de su organización para el mercado local y la afluencia de público correspondiente solicitamos a ustedes la autorización para realizar dichas encuestas al público visitante del centro comercial, los días sábado 5 y domingo 6 de noviembre del presente año, apelando a su cooperación con las actividades educativas y profesionales desarrolladas por la Universidad del Cauca.

Agradeciendo la atención prestada,

Gabriel Bustamante Salas  
Practicante programa de Administración de Empresas  
Universidad del Cauca



- **Anexo 3. Portafolio de vehículos SMI Logística**

## **ALQUILER DE VEHICULOS**

Smi Logística viene trabajando con la modalidad de vehículo de en alquiler en la ciudad de Popayán desde hace algunos meses con muy buena acogida en la comunidad.

### **REQUISITOS**

#### **Requisitos para el alquiler persona natural**

- Tarjeta de crédito, débito o efectivo.
- Pasaporte o Cédula
- Licencia de Conducción (Si es internacional es válida en Colombia)
- Edad Mínima 18 años

#### **Requisitos para alquiler a empresas**

- Cámara de Comercio con vigencia mínima 15 días.
- Carta membretada solicitando el servicio y aceptando las condiciones del contrato de alquiler, firmada por el representante legal anexando fotocopia de cédula.
- Carta membretada autorizando al conductor a recoger el vehículo, con nombre y número de cédula.

#### **Entrega de vehículo**

Para cumplir con la disponibilidad del vehículo a alquilar debe ser confirmado 1 día antes, este se entrega tanqueado y limpio y se requiere que se entregue en la mismas condiciones, si el cliente no cuenta con el tiempo para lavarlo este se podrá hacer por parte de la empresa y descontar le valor generado del depósito con previa autorización del cliente.

El depósito se debe hacer a través de tarjeta o lo pueden hacer en efectivo para facilitar la adquisición del vehículo de reemplazo a las personas que no manejen tarjetas.

Cuando el asegurado a quien se le va a alquilar el vehículo no puede recoger el mismo deberá mandar una carta firmada con copia de cedula autorizando la entrega a la otra persona, información que de ser posible debe corroborar la aseguradora. También se cuenta con la posibilidad de llevar a entregar el vehículo donde el asegurado se encuentre en caso de que este no pueda acercarse a las instalaciones de alquiler.

### **Costos de lavado**

- \$ 12.000 automóviles
- \$ 15.000 camionetas

### **Costos de entrega y recogida a domicilio**

- \$ 15.000 dentro del perímetro urbano de la ciudad sede de la empresa
- \$ 1.500 por km para recoger o entregar en otras ciudades

### **Devolución del vehículo**

La devolución del vehículo se deberá hacer de la forma como se haya acordado previamente en el contrato de alquiler o de no haber sido acordado en el contrato deberá avisar a la empresa mínimo 24 horas antes para planificar y acordar en que ciudad desea que sea recogido el vehículo.

### **Devolución del depósito**

El depósito dejado por el cliente se devolverá en su totalidad a los 15 días hábiles como consta en el contrato, una vez haya hecho la verificación que el vehículo se encuentre libre de multas o sanciones que alguna deuda para la empresa y siempre y cuando no se haya tenido que cargar algún costo por daños causados al vehiculó los cuales se verifican a la hora de la devolución.

## Tarifas

MARCA	LINEA	MODELO	TIPO	CAJA	VALOR 24 H
Renault	Logan	2016	sedan	mecánica	\$ 100.000
Gelly	Emgrand	2014	sedan	mecánica	\$ 100.000
Great Wall	Voleex c30	2014	sedan	Mecánica	\$ 100.000
Great Wall	Voleex c20	2014	Hatchback	Mecánica	\$ 100.000
Renault	Clío	2016	Hatchback	Mecánica	\$ 90.000
Renault	Sandero	2016	Hatchback	automática	\$ 100.000

### CONTACTO:

LEIDY YOHANNA VELASCO

GERENTE SMI LOGISTICA

CEL: 3187354414 – 3005958849

Mail: [leidy.velasco@smilogistica.com](mailto:leidy.velasco@smilogistica.com)