

**PLAN DE NEGOCIOS EMPRESA DE TRANSPORTE DE PRODUCTOS
REFRIGERADOS Y/O CONGELADOS**

**MARY ESTHER GARCÍA JAIMES
CARLOS MARIO RODRÍGUEZ POSADA**



**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
BOGOTÁ, D. C.
MARZO DE 2010**

**PLAN DE NEGOCIOS EMPRESA DE TRANSPORTE DE PRODUCTOS
REFRIGERADOS Y/O CONGELADOS**

**MARY ESTHER GARCÍA JAIMES
CARLOS MARIO RODRÍGUEZ POSADA**

**Asesor:
CLAUDIA XIMENA ANGULO
Magíster en Relaciones Internacionales**



**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
BOGOTÁ, D. C.
MARZO DE 2010**

La universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de tesis, sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma o a la moral católica y porque las tesis no contengan ataques personales, antes bien se vea en ella el anhelo de buscar la verdad y la justicia.

CONTENIDO

	pág.
1. IDEA DEL NEGOCIO.....	11
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	16
2.1 MACROENTORNO.....	16
2.1.1 Producto Interno Bruto.....	16
2.1.2 Inflación.....	17
2.1.3 Tasas de Interés.....	19
2.1.3.1 Tasa de Cambio.....	20
2.1.4 Entorno Político.....	22
2.1.4.1 Elecciones Presidenciales 2010.....	22
2.1.4.2 Política de Seguridad Democrática.....	22
2.1.4.3 Sistema de simplificación de trámites empresariales.....	23
2.1.4.4 Política Anti-Cíclica.....	23
2.1.4.5 Política Fiscal.....	24
2.1.4.6 Política de Estimulo a Creación de PYMES.....	24
2.1.5 Entorno Social.....	24
2.1.5.1 Desempleo.....	24
2.1.6 Oportunidades y Amenazas.....	26
2.1.7 Matriz de Impacto.....	28
2.1.7.1 Matriz de Factores Económicos.....	28
2.1.7.2 Matriz de Factores Políticos.....	29
2.1.7.3 Matriz de Factores Sociales.....	29
2.2 COMPORTAMIENTO DEL SECTOR.....	30
2.2.1 Clasificación de la Empresa y Sector de la Demanda Derivada.....	30
2.2.2 Sector respecto al PIB.....	30
2.2.3 Oferta y Demanda.....	31
2.2.3.1 Oferta General para el Sector Logístico de Transporte.....	31
2.2.3.2 Oferta y Demanda de la Tercerización de Logística.....	32

2.2.3.2.1 Contextualización e Historia.....	32
2.2.3.2.2 Sectores y Servicios.....	32
2.2.3.3 Oferta y Demanda Ciudad Región	33
2.2.3.3.1 Crecimiento Demográfico y Económico (Ciudad Región)	34
2.2.3.3.2 Aeropuerto El Dorado (Ciudad Región)	35
2.2.3.3.2.1 Actualidad	36
2.2.3.3.2.2 Futuro.....	36
2.2.3.3.3 Servicios – Restaurantes	37
2.2.3.3.4 Agroindustrial (carnes, alimentos procesados y lácteos)	38
2.2.3.4 Determinar si el Sector es Fragmentado o Concentrado	39
2.2.3.5 Análisis de Indicadores del Sector Transporte de Carga	41
2.2.3.5.1 Tasa de Crecimiento en Ventas.....	42
2.2.3.5.2 Activos	42
2.2.3.5.3 Utilidades	42
2.2.3.5.4 Rentabilidad	42
2.2.3.5.5 Endeudamiento.....	42
2.2.3.5.6 Eficiencia.....	42
2.2.3.5.7 Económico	42
2.2.3.5.8 Promedio de Ventas por Empresas	43
2.2.3.6 Tecnología del Sector	44
2.2.3.7 Etapas del Ciclo de Vida en que se Encuentra el Sector.....	46
2.2.3.8 Competidores y Sustitutos	47
2.2.3.8.1 Competidores.....	47
2.2.3.8.2 Sustitutos	49
2.2.4 Cuadro de las Cinco (5) Fuerzas de PORTER	50
2.2.5 Oportunidades y Amenazas.....	66
2.2.6 Matriz De Impacto.....	70
2.2.6.1 Características Económicas Dominantes En El Sector.....	70
2.2.6.2 Análisis Competencia.....	71
3. ESTUDIO DE MERCADO.....	72
3.1 INVESTIGACIÓN.....	72

3.1.1 Descripción General del Mercado	72
3.1.2 Metodología	72
3.1.2.1 Modelo de Entrevista a Profundidad	73
3.1.2.1.1 Entrevista a Empresas con Operación Propia	73
3.1.2.1.2 Entrevistas a Empresas con Operación Mercaderizada	74
3.1.3 Determinación del Mercado	90
3.1.3.1 Segmento.....	90
3.1.3.2 Mercado Potencial	91
3.1.3.3 Mercado Meta	95
3.1.3.4 Proyección de Ventas	95
4. ESTRATEGIA DE MERCADO	97
4.1 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO ORGÁNICO	97
4.2 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO/SERVICIO	98
4.3 ESTRATEGIA DE PRECIO.....	98
4.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	99
5. ESTUDIO TÉCNICO	100
5.1.1 Mano de Obra	100
5.1.2 Equipo.....	101
5.1.3 Clientes	102
5.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS	104
6. ESTUDIO ECONÓMICO.....	106
6.1 VARIABLES	106
6.2 COSTOS.....	106
6.2.1 Costos o Gastos Fijos.....	106
6.2.1.1 Personal.....	107
6.2.1.2 Vehículos	108
6.2.1.3 Otros	108
6.2.2 Costos o Gastos Variables.....	109
6.2.2.1 Personal.....	109
6.2.2.2 Insumos Vehículos.....	110

6.2.2.3 Otros	111
6.3 DETERMINACIÓN DEL PRECIO	112
6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO	112
6.5 INVERSIÓN INICIAL.....	113
6.6 FLUJO DE EFECTIVO.....	115
7. ESTUDIO FINANCIERO.....	117
7.1 BALANCE GENERAL (TRES AÑOS)	117
7.2 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (TRES AÑOS).....	117
7.3 FLUJO DE CAJA LIBRE (DIRECTO E INDIRECTO).....	120
7.4 CÁLCULOS FINANCIEROS (TASA OPORTUNIDAD – VPN – TIR)	120
7.5 RAZONES FINANCIERAS.....	121
8. ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	123
8.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	123
8.1.1 Organigrama	123
8.2 DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	124
8.2.1 Gerente General	124
8.2.2 Director Operativo	125
8.2.3 Asistente Administrativa.....	125
8.2.4 Conductor(es)	126
8.2.5 Coordinador de Flota	126
9. ESTUDIO LEGAL	127
9.1 CONSTITUCIÓN EMPRESA	127
9.2 REQUISITOS DE FORMALIZACIÓN DE LA SOCIEDAD.....	128
10. RESUMEN EJECUTIVO	130
_Toc258571829	
ANEXO	140

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Producto Interno Bruto Anual 2004-2012 py	16
Tabla 2. Índice de Precios al Consumidor Histórico.....	18
Tabla 3. Inflación (IPC) 2004-2012 PY	18
Tabla 4. Variación Mensual de la D.T.F. (90 Días)	19
Tabla 5. D.T. F. Compartamiento Anual 2004 - 2012 Py	19
Tabla 6. T.R.M. Comportamiento anual 2004 - 2011 py	21
Tabla 7. Comportamiento Histórico de los Precios del Petróleo	22
Tabla 8. Tasa de desempleo mensual 2001 – 2009	25
Tabla 9. Tasa de Crecimiento Promedio Anual de Bogotá y sus Municipios entre Año 2005 y 2010.....	34
Tabla 10. Características volúmenes y productos de entrada y salida de Bogotá .	35
Tabla 11. Exportaciones de Bogotá y Cundinamarca por el Aeropuerto El Dorado (toneladas métricas – 2007)	36
Tabla 12. Puntos de Venta de Restaurantes o Franquicias en Bogotá.....	38
Tabla 13. Estructura de costos operativos COLFECAR	43
Tabla 14. Empresas Potenciales en Bogotá	91
Tabla 15. Recorridos Diarios Sector Agroindustrial	92
Tabla 16. Recorridos Horario Mañana Sector Agroindustrial.....	92
Tabla 17. Recorridos Horario Tarde Sector Agroindustrial	92
Tabla 18. Recorridos según Tamaño Sector Servicios	93
Tabla 19. Recorridos de los Restaurantes Grandes Mañana	94
Tabla 20. Recorridos de los Restaurantes Pequeños Mañana.....	94

Tabla 21. Recorridos Totales de los Sectores Mercado Potencial.....	95
Tabla 22. Proyecciones de Ventas por Recorridos Anuales	96
Tabla 23. Parámetros de Proyección de Ventas.....	96

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Crecimiento PIB 2004-2012	17
Grafico 2. Inflación Anual.....	18
Grafico 3. D.T.F. (90 días) Anual	20
Grafico 4. Comportamiento de la TRM Enero 2008 a Enero 2010.....	21
Grafico 5. Comportamiento Histórico de los Precios del Petróleo.....	22
Grafico 6. Desempleo Colombia 2001 – 2009	25
Grafico 7. Crecimiento de sectores económicos Bogotá año 2007.....	34

1. IDEA DEL NEGOCIO

SUSTENTACIÓN DE LA IDEA ESCOGIDA

Calificación de las ideas

EVALUACION IDEAS DE NEGOCIO

Mary Ester

Ecoturismo
Pagina Internet y Valores agregados
Zapatos Ortopedicos
Outsourcing Logistica
Transporte publico

EMPRESARIO			MERCADO			EMPRESA		TOTAL
Gustos	Habilidades	Experiencia	valor Agrega	M/do Crec.	Barreras Ent.	RRss Econ.	Conocimientos	
5	4	1	3	4	3	3	3	3.25
5	3	1	3	3	4	3	3	3.13
3	3	2	4	4	4	3	2	3.13
4	4	2	3	5	3	4	2	3.38
4	4	2	5	5	1	1	2	3.00

Carlos Mario

Ecoturismo Col.
Pagina Internet y Valores agregados
Zapatos Ortopedicos
Outsourcing Logistica
Transporte publico

EMPRESARIO			MERCADO			EMPRESA		TOTAL
Gustos	Habilidades	Experiencia	valor Agrega	M/do Crec.	Barreras Ent.	RRss Econ.	Conocimientos	
5	3	3	3	4	2	4	2	3.25
3	3	1	4	4	3	3	3	3.00
4	3	0	4	4	3	2	2	2.75
5	4	3	4	5	3	4	3	3.88
5	5	4	5	5	1	1	4	3.75

Dimensión empresario

➤ Gustos

Mary García

- Orientación hacia el futuro móvil de información en internet. 5
- Convencida de que es el canal de comunicación de mayor proyección en el mundo. 5

Total (Promedio) 5

Carlos Mario

- Realizar cosas nuevas que sean beneficio para mí y las personas 5
- Investigación de nuevas ideas de negocios 5
- Visualizar futuro a través de de las relaciones publicas 5

Total (Promedio) 5

➤ Habilidades

Mary García

- Competencias organizacionales, negociación, toma de decisiones, investigación, emprendimiento. 4

Total (Promedio) 4

Carlos Mario

- Buscar información donde está este 5
- Facilidad para relaciones publicas 4
- Comercial 4
- Habilidades Financieras 4

Total (Promedio) 4

➤ Experiencia

Mary García

Experiencia en manejo administrativo y financiero, evaluación de proyectos, coaching en áreas contables, sistemas, tesorería. 2

Carlos Mario

- Creación de nuevas empresa 4
- Mercados de energía, transporte, transaccional y Auditoria 2

Total (Promedio) 3

Idea negocio

Montaje de una empresa que ofrezca el servicio de logística en el transporte de productos que necesitan refrigeración o congelación. Esta idea nace de la necesidad vista en una compañía dedicada al servicio de restaurantes que tiene sus vehículos propios, los cuales se encuentran al final de su vida útil y desean sub contratar la operación con empresas dedicadas a este transporte. Esta empresa busca compañías de transporte que cumpla con los requerimientos ideales en sus estándares de calidad para tener el control de la conservación de la cadena de frío de los alimentos y monitoreo de la carga durante el transporte.

En el mercado actual de empresas ubicadas en el sector de transporte de productos refrigerados y/o congelados es muy pequeña debido a la especialización del mismo y los requerimientos tecnológicos que exigen los clientes para la conservación de la cadena de frío de sus productos.

Dado lo anterior y con el propósito de realizar el montaje de una empresa que preste el servicio de transporte de productos refrigerado y/o congelados se realizara un plan de negocios para ver viabilidad de realizar este negocio y ver cada unas de las variables que influyen positiva y negativamente en la ejecución del mismo.

Dimensión mercado

- Valor Agregado
 - Transporte de alimentos refrigerados:
 - Conservación de la cadena de frío durante el proceso de transporte.
 - Monitoreo y seguimiento de los productos transportados.
 - Controles en línea de recorridos de los vehículos.
 - Tecnologías de punta en conservación ambiental.
- Mercado en crecimiento
 - ✓ Expansión de las grandes empresas en Colombia y su influencia en el entorno donde se sitúan (franquicias, expansión de puntos de ventas de restaurantes, nuevas superficies de cadenas de alimentos, entre otros)
 - ✓ Empresas con operación del transporte de los productos refrigerados con vehículos propios y que desean tercerizar el servicio.

- ✓ Compañías con la operación tercerizada que buscan empresas que den valores agregados diferentes o adicionales a las que ya le prestan el servicio.
- ✓ Oportunidades en empresas farmacéuticas en el transporte de productos que necesitan refrigeración o congelación
- ✓ Contratación con el estado en el transporte de productos que necesitan refrigeración (vacunas y medicamentos)

➤ Barreras de entrada

- ✓ Requisitos de Capital
 - Inversión moderada, puesto que los vehículos se pueden adquirir mediante leasing o tener afiliación de vehículos de terceros.
- ✓ Diferenciación Producto
 - Monitoreo y seguimiento en tiempo real de la cadena de frío.
 - Sistema de gestión de rutas para determinar los trayectos y los tiempos de entrega a los puntos.
- ✓ Diferenciación Mercado
 - Nueva oportunidad en un mercado cautivo y en crecimiento
- ✓ Diferenciación Competencia
 - Ofrecer un producto con valores agregados relacionados con tecnología e información online.
 - Página de internet para observar el comportamiento de la flota y la conservación de la cadena de frío de los productos.

Dimensión empresa

- Recursos Económicos
 - Contratación de personal
 - Diseño Pagina Web
 - Alquiler del Hosting
 - Alquiler de dominio

- Estudio de mercado
- Costos operativos
- Adecuación de oficina
- Trámites legales de constitución

El costo aproximado de esta etapa inicial se calcula en \$10.000.000 de pesos y son colocados con recursos de los accionistas. Estos valores se validaran con los números realizados en el plan de negocios.

➤ **Conocimientos**

- Manejo global de temas financieros, tributarios, Estratégicos, empresariales y creación de empresas.
- Sector restaurantes
- Sector transporte
- Relaciones Públicas.
- Conocimientos de mercados internaciones.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 MACROENTORNO.

Iniciar un proyecto económico requiere analizar todos los aspectos que afectarán el negocio, es por esto que el estudio del macro entorno brinda información importante del panorama general donde éste se desarrollará a nivel económico, político, social. Lo siguiente es lo que se observa a nivel de las principales variables económicas.

2.1.1 Producto Interno Bruto. El PIB, el cual representa el resultado final de la unidad productiva de las unidades de producción residentes, se ha visto claramente lesionado desde el segundo trimestre del 2008 debido principalmente a la influencia de la crisis económica internacional, llegando este año a un crecimiento del 2,5%. En el 2009 el crecimiento fue cercano a cero, donde se continúa viendo el efecto de la crisis internacional en el país, se espera que a partir del 2010, y especialmente en el segundo trimestre, se logre una recuperación en el PIB. Según proyecciones de los analistas de Corficolombiana¹ el año 2010 cerraría con un crecimiento del 2%, lo cual indica que este será un mejor año para la industria en general, a partir de este año se espera un crecimiento moderado pero constante.

Para el sector transporte se espera un crecimiento del 1.8% en 2010, a diferencia del -0.4% en 2009, lo que refleja una oportunidad en el proyecto.

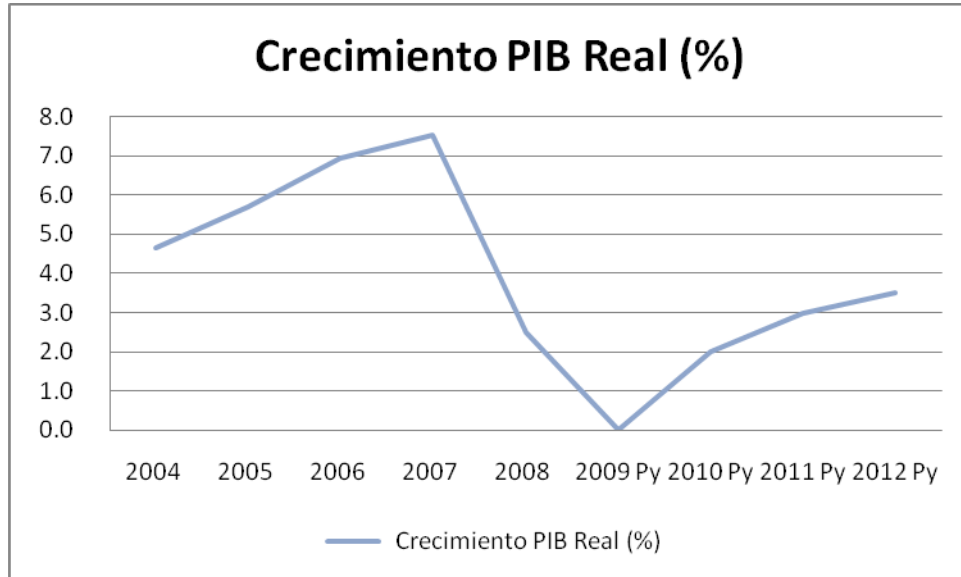
Tabla 1. Producto Interno Bruto Anual 2004-2012 py.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009 Py	2010 Py	2011 Py	2012 Py
PIB Real (\$ Mill., Base 2000)	225.104.157	237.982.297	254.505.598	273.710.257	280.553.013	280.000.000	285.600.000	294.168.000	304.463.880
Crecimiento PIB Real (%)	4,7	5,7	6,9	7,5	2,5	0,0	2,0	3,0	3,5

Fuente: DANE

¹ CORFICOLOMBIANA. Páginas web. [en línea]. Disponible en internet en: <http://www.corficolombiana.com.co/WebCorficolombiana/paginas/documento.aspx?idd=2196&idr=1338> Consulta en: Enero de 2010.

Gráfico 1. Crecimiento PIB 2004-2012.



Fuente: DANE

2.1.2 Inflación. Donde se hace referencia al aumento sustancial, persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. El fenómeno de la inflación tuvo un comportamiento decreciente en la última década con un índice en 1996 de 21,63% hasta el 2006 donde se llegó a un mínimo de 4,5%, la tendencia cambió en los años 2007 y 2008 con niveles de 5,7% y 7,7%. En 2009 debido al descenso del consumo se llegó al nivel de inflación más bajo en los últimos años, el 3,04%, muy por debajo de las metas propuestas. Aunque se espera una recuperación en el consumo y mayor dinamismo en la economía en el 2010, el nivel de inflación no se cree que se vea altamente impactado, esperando que este llegue al 3,45%, con comportamiento estable durante los siguientes años.

Esta variable es importante de analizar en este proyecto, pues permite hacer proyecciones a futuro de la estructura de gastos e ingresos. Se ve el comportamiento de la inflación como un punto favorable en la ejecución del plan

de negocios, puesto que al mantenerse en niveles bajos y con baja expectativa de altas variaciones, indica una estabilidad año tras año en los precios.

Tabla 2. Índice de Precios al Consumidor Histórico.

Mes	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Enero	0,89	0,82	0,54	0,77	1,06	0,59
Febrero	1,20	1,02	0,66	1,17	1,51	0,84
Marzo	0,98	0,77	0,70	1,21	0,81	0,50
Abril	0,46	0,44	0,45	0,90	0,71	0,32
Mayo	0,38	0,41	0,33	0,30	0,93	0,01
Junio	0,60	0,40	0,30	0,12	0,86	-0,06
Julio	-0,03	0,05	0,41	0,17	0,48	-0,04
Agosto	0,03	0,00	0,39	-0,13	0,19	0,04
Septiembre	0,30	0,43	0,29	0,08	-0,19	-0,11
Octubre	-0,01	0,23	-0,14	0,01	0,35	-0,13
Noviembre	0,28	0,11	0,24	0,47	0,28	-0,07
Diciembre	0,30	0,07	0,23	0,49	0,44	0,08
En año corrido	5,50	4,85	4,48	5,69	7,67	2,00

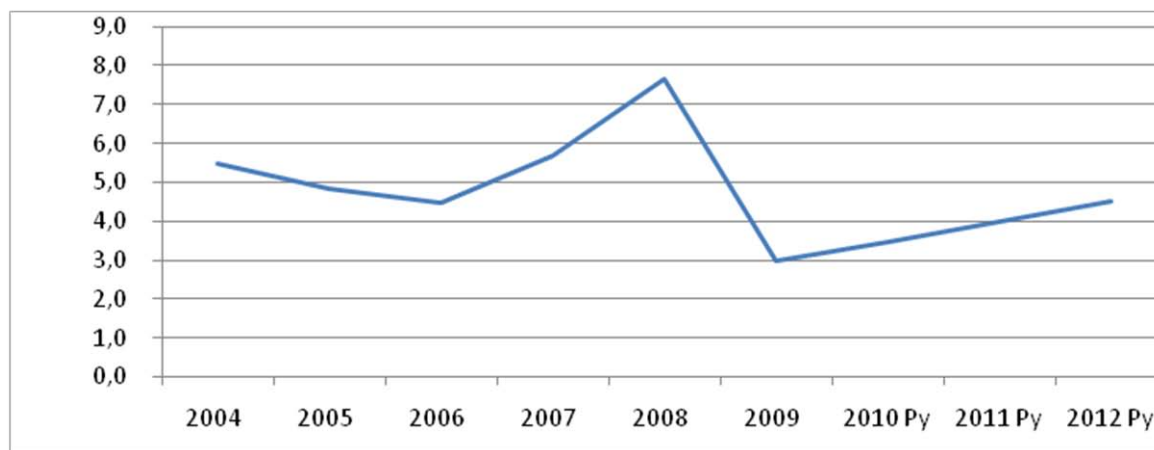
Fuente: DANE

Tabla 3. Inflación (IPC) 2004-2012 PY.

	2004	2005	2006	2007 pr	2008 py	2009	2010 Py	2011 Py	2012 Py
Inflación									
Inflación doméstica (IPC)	5,5	4,9	4,5	5,7	7,7	3,0	3,5	4,0	4,5

Fuente: GARCÍA JAIMES; Mary Esther; RODRÍGUEZ POSADA; Carlos Mario. Autores del presente proyecto, con base en datos del DANE:

Grafico 2. Inflación Anual.



Fuente: DANE

2.1.3 Tasas de Interés. Las tasas de interés afectan la demanda de productos o servicios. El Banco de la República incrementó gradualmente las tasas de interés de referencia desde el segundo trimestre de 2006 para desincentivar el consumo y controlar la inflación, esto se mantuvo hasta el año 2009 donde el emisor ha venido haciendo reducciones constantes en las tasas de interés debido a la contracción de la economía.

Esto se ve reflejado en la D.T.F, la cual es una tasa de interés calculada como un promedio ponderado semanal, de las tasas promedios de captación de los CDTs a 90 días, pagadas por los bancos y demás entidades financieras. Esta tasa se toma como referencia para la otorgación de créditos en los bancos más un spread.

Este indicador es bastante favorable en la implementación del plan de negocios, ya que refleja la tasa de financiación más baja en los últimos años, lo cual facilita el montaje.

Tabla 4. Variación Mensual de la D.T.F. (90 Días)

Tasa de Interés de los Certificados de Depósito a Término a 90 días - DTF (porcentaje)													
Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept/bre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Promedio aritmético
2000	12,59	10,21	10,90	11,41	11,72	12,00	12,20	12,48	12,94	12,95	13,08	13,28	12,15
2001	13,50	13,34	13,02	12,74	12,72	12,70	12,66	12,34	11,86	11,46	11,48	11,40	12,44
2002	11,21	10,75	10,60	10,01	9,07	8,41	7,86	7,90	7,93	7,90	7,89	7,73	8,94
2003	7,68	7,77	7,76	7,72	7,79	7,77	7,82	7,83	7,80	7,82	7,93	7,95	7,80
2004	7,98	7,85	7,80	7,84	7,81	7,86	7,83	7,76	7,74	7,68	7,67	7,76	7,80
2005	7,67	7,41	7,34	7,29	7,18	7,18	7,10	6,99	6,84	6,46	6,41	6,30	7,01
2006	6,14	6,01	5,97	5,93	5,97	6,12	6,51	6,37	6,42	6,42	6,68	6,75	6,27
2007	6,81	6,80	7,52	7,45	7,61	8,02	8,29	8,54	8,89	8,59	8,67	8,98	8,01
2008	9,12	9,30	9,59	9,79	9,59	9,75	9,61	9,96	9,92	10,02	10,13	10,12	9,74
2009	9,69	8,98	8,17	7,12	6,20								

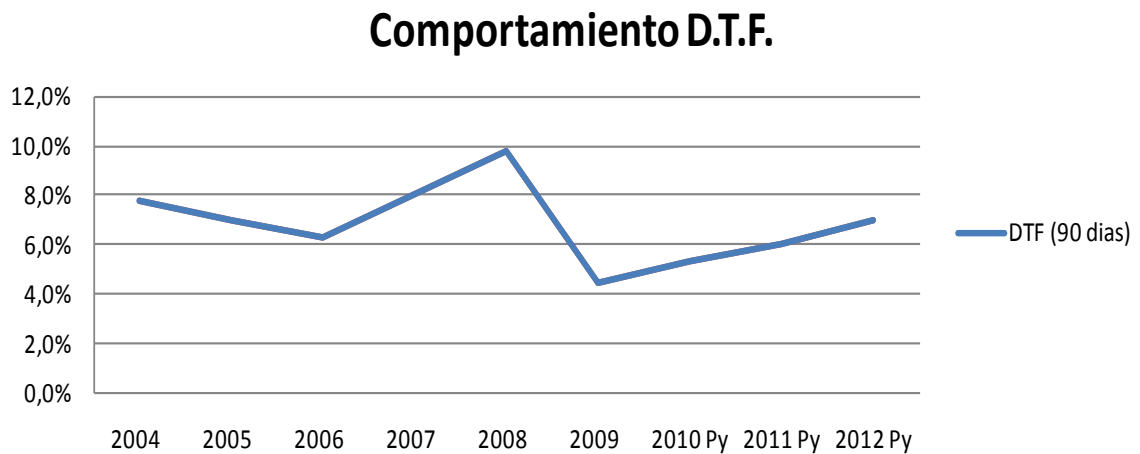
Fuente: Banco de la República con información suministrada por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Tabla 5. D.T. F. Compartamiento Anual 2004 - 2012 Py

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 Py	2011 Py	2012 Py
DTF (90 días)	7,8%	7,0%	6,3%	8,0%	9,7%	4,5%	5,3%	6,0%	7,0%

Fuente: Corficolombiana

Grafico 3. D.T.F. (90 días) Anual.



Fuente: Banco de la República.

2.1.3.1 Tasa de Cambio. La tasa de cambio muestra la relación que existe entre dos monedas. Para el caso de Colombia se toma como base el dólar, porque es la divisa más utilizada para las transacciones con el exterior. La tasa de cambio sube o baja dependiendo de la oferta y la demanda.

La TRM es un promedio aritmético simple de las tasas ponderadas de las operaciones de compra y venta de divisas efectuadas en los bancos en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla.

La TRM venia mostrando un comportamiento descendente en los últimos años, pero a partir de julio de 2008 esta tendencia cambió, presentando el peso una devaluación bastante marcada, llegando a niveles record en Enero de 2010 de \$2.965, a partir de este momento presento un descenso, estabilizándose alrededor de los 2000 a finales del 2009 e inicios del 2010.

Esta variable es muy influyente en los costos de inversión del proyecto, ya que afecta los precios de los equipos de refrigeración y los vehículos. Se observa en la TRM una oportunidad, ya que sus niveles se han estabilizado a la baja, y después de la crisis financiera no se detecta ninguna situación fundamental que conlleve a algún sobresalto o cambio de tendencia.

Grafico 4. Comportamiento de la TRM Enero 2008 a Enero 2010.

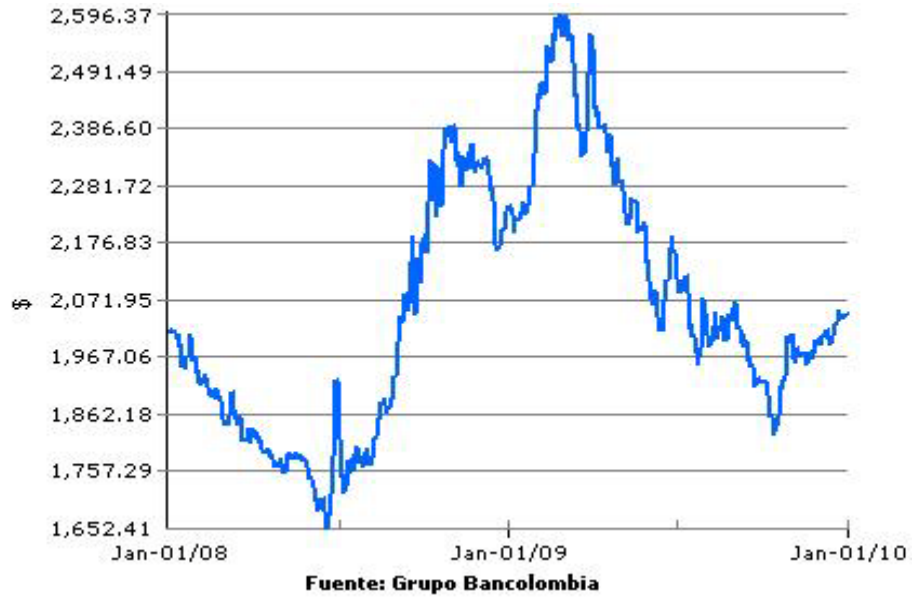


Tabla 6. T.R.M. Comportamiento anual 2004 - 2011 py.

TRM	2004	2005	2006	2007	2008	2009 py	2010 Py	2011 Py
Tasa de cambio nominal promedio	2.628,5	2.321,5	2.359,0	2.076,2	1.967,5	2.046,0	1.960,0	2.100,0
Devaluación promedio año	-8,7	-11,7	1,6	-12,0	-5,2	4,0	-4,2	7,1

Fuente: Banco de la República.

2.1.3.2 Precio Internacional del Petróleo. El precio internacional del petróleo influye en el precio interno de los combustibles (gasolina y diesel), insumos básicos en el negocio del transporte y distribución, es por esto que el regreso de los precios internacionales del petróleo a niveles razonables hacen esperar la reducción de los precios internos de los combustibles.

Grafico 5. Comportamiento Histórico de los Precios del Petróleo.



Fuente: ECOPETROL

Tabla 7. Comportamiento Histórico de los Precios del Petróleo.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Crudo Promedio	24,2	29,0	37,3	49,8	58,3	66,2	92,4	64,0

Fuente: GARCÍA JAIMES; Mary Esther; RODRÍGUEZ POSADA; Carlos Mario. Autores del presente proyecto.

2.1.4 Entorno Político.

2.1.4.1 Elecciones Presidenciales 2010. El año 2010 trae consigo la incertidumbre del rumbo político del país, esto representa una amenaza, pues no están claras las reglas de juego que regirán durante el siguiente periodo presidencial.

2.1.4.2 Política de Seguridad Democrática. La política de seguridad democrática ha fortalecido la presencia de los órganos de seguridad a lo largo del territorio nacional, se han creado redes de cooperantes, ofrecimiento de recompensas a informantes, estimulación de las deserciones dentro de los grupos armados ilegales, creación de unidades de soldados campesinos, y el aumento del presupuesto asignado a la defensa nacional.

La política de seguridad democrática ha permitido que las carreteras puedan volver a ser transitadas sin temor a secuestros, y genera confianza que ha permitido incentivar la inversión extranjera en el país.

Si esta política tiene continuidad en la nueva presidencia será una garantía y una oportunidad.

2.1.4.3 Sistema de simplificación de trámites empresariales². Desde octubre de 2007, en la nueva reforma de simplificación de trámites empresariales de la capital, los trámites para abrir una empresa se redujeron de 72 a 12 trámites, mientras el costo de los mismos disminuyó en promedio en un 85%.

El Sistema Unificado Distrital de Inspección, Vigilancia y Control simplifican la realización de los trámites y unifica la información para los empresarios y establecimientos de la capital, reduciendo costos y tiempos.

Como uno de los resultados de este Sistema se genera el Formulario Único Distrital donde aparece la cédula del establecimiento y los atributos generales del negocio definidos de acuerdo con la priorización de riesgos de las secretarías General, de Gobierno, Salud y Ambiente y el Cuerpo Oficial de Bomberos.

Esta es una gran oportunidad para realizar el trámite de creación de una nueva compañía.

2.1.4.4 Política Anti-Cíclica. “En enero de 2009 el gobierno anuncio un plan de choque contra la crisis por \$55 billones (10,7% del PIB) destinados a financiar obras de infraestructura: en minas y energía, vivienda, carreteras y transporte urbano, agua potable y telecomunicaciones, entre otros.

Al examinar las cifras se concluye que el plan se financiaría mayoritariamente con recursos del sector privado (60%). El componente público por \$23 billones se costearía en lo fundamental con recursos de las empresas del Estado (sólo Ecopetrol ejecutaría cerca de \$13 billones) y de los gobiernos locales y, una parte relativamente minoritaria, con recursos del presupuesto nacional (\$5,8 billones, equivalentes a 1,1% del PIB).

Lo más cuantioso del presupuesto de la nación se asigna al sector transporte (\$3,3 billones) y corresponde a los programas de concesión, mantenimiento y rehabilitación vial y sistemas de transporte masivo, iniciados años atrás.”³

² ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. [en línea]. Disponible en Internet en: http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/frame_detalle.php?h_id=31249. Consulta en: Febrero de 2010.

³ BANCO DE LA REPÚBLICA. [en línea]. Disponible en Internet en: <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra566>. Consulta en: Febrero de 2010.

La política contra cíclica representa un aumento en la inversión y el gasto de país, lo que se traduce en una mejora en infraestructura y generación de empleo, lo que es muy positivo, y se aprecia como una oportunidad al generarse mayor dinamismo en país.

2.1.4.5 Política Fiscal. De acuerdo a la reforma tributaria de 2006 (Ley 1111) se espera un alivio en el impuesto de renta que consiste la eliminación progresiva de la tarifa marginal sobre la renta desde el 35% al 33% y, adicionalmente, la eliminación en el impuesto de timbre en 2010.

Por otro lado durante los años gravables 2007, 2008, 2009 y 2010, se debe asumir el Impuesto al patrimonio a cargo de las personas jurídicas, naturales y sociedades de hecho, contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta que posean un patrimonio líquido mínimo establecido.

La política fiscal favorece el plan de negocios, se ve como una oportunidad al gozar de una disminución tributaria.

2.1.4.6 Política de Estimulo a Creación de PYMES⁴. El gobierno ha anunciado el estímulo a la creación de nuevas PYMES (Decreto 525, Febrero 23 de 2009) a través de alivios temporales en el pago de los aportes parafiscales, las PYMES nuevas sólo pagarán durante el primer año de funcionamiento el 25% del total de aportes, el 50% en el segundo año y el 75% en el tercero. A partir del cuarto año, la empresa pagará la totalidad de estos aportes.

También se ha anunciado la creación de un cupo de \$500 mil millones (0.08% del PIB), para proveer créditos blandos al consumo de en bienes durables a través de Bancoldex, para proveer una línea de créditos blandos(a menores tasas de interés y mayores plazos).

Esta política es una gran oportunidad.

2.1.5 Entorno Social.

2.1.5.1 Desempleo. El desempleo en Colombia presenta en la actualidad una tendencia alcista y se llegó a la cifra de 2,54 millones de personas sin trabajo en abril de 2009, producto de una desaceleración en la economía. En Mayo la tasa de desocupación alcanzó el 11,7 por ciento, algunos analistas prevén que esta tasa continuará creciendo en el segundo semestre y posiblemente en los comienzos del 2010.

⁴ Fuente: Banco de la república. Borradores de economía.

Tabla 8. Tasa de desempleo mensual 2001 – 2009.

	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
2001	16,7	17,2	15,9	14,5	14,2	15,2	15,1	14,5	14,2	14,4	13,6	13,7
2002	17,9	16,3	14,9	16,1	14,5	16,2	15,4	15,8	14,5	14,4	14,7	15,5
2003	16,1	16,2	12,9	14,8	12,9	14,0	14,3	14,6	14,3	13,6	12,9	12,1
2004	17,0	15,7	13,6	14,7	13,8	14,0	12,9	13,1	12,5	12,6	11,8	12,1
2005	13,2	14,2	12,9	12,1	12,3	11,5	12,0	11,8	11,2	10,0	10,2	10,3
2006	13,4	13,0	11,3	12,0	11,9	10,5	12,4	12,8	12,9	11,4	10,9	11,8
2007	13,9	12,8	11,9	10,9	11,5	11,2	11,2	10,7	10,8	10,1	9,4	9,9
2008	13,1	12,0	11,2	11,1	10,8	11,2	12,1	11,2	11,0	10,1	10,8	10,6
2009	14,2	12,5	12,0	11,1	11,17							

Fuente: DANE

Grafico 6. Desempleo Colombia 2001 – 2009.

DESEMPLEO EN COLOMBIA 2.001-2.009



Fuente: DANE

El desempleo puede ser una oportunidad menor, al encontrar fuerte disponibilidad de mano de obra no calificada, que será la que mayor intensidad tendrá en el negocio.

2.1.6 Oportunidades y Amenazas.

MACROENTORNO	MACROENTORNO AMENAZAS
<p data-bbox="268 430 529 462">OPORTUNIDADES</p> <p data-bbox="268 495 594 527">Producto Interno Bruto</p> <p data-bbox="268 527 1129 613">En el 2009 el crecimiento fue cercano a cero. Según proyecciones de los analistas, el año 2010 cerraría con un crecimiento del 2%.</p> <p data-bbox="268 613 1129 706">Para el sector transporte se espera un crecimiento del 1.8% en 2010, a diferencia del -0.4% en 2009, lo que refleja una oportunidad en el proyecto.</p> <p data-bbox="268 738 394 771">Inflación</p> <p data-bbox="268 771 1129 917">Vemos el comportamiento de la inflación como un punto favorable en la ejecución del plan de negocios, puesto que, al mantenerse en niveles bajos y con baja expectativa de altas variaciones, indica una estabilidad año tras año en los precios generales.</p> <p data-bbox="268 950 504 982">Tasas de Interés</p> <p data-bbox="268 982 1129 1128">El emisor ha venido haciendo reducciones constantes en las tasas de interés debido a la contracción de la economía. Este indicador es bastante favorable en la implementación del plan de negocios, ya que refleja la tasa de financiación más baja en los últimos años, lo cual facilita el montaje.</p> <p data-bbox="268 1161 504 1193">Tasa De Cambio</p> <p data-bbox="268 1193 1129 1372">Esta variable es muy influyente en los costos de inversión del proyecto, ya que afecta los precios de los equipos de refrigeración y los vehículos. Vemos en la TRM una oportunidad, ya que sus niveles se han estabilizado a la baja, y después de la crisis financiera no se observa ninguna situación fundamental que conlleve a algún sobresalto o cambio de tendencia.</p>	<p data-bbox="1201 430 1386 462">Déficit Fiscal</p> <p data-bbox="1201 495 1906 673">El déficit fiscal proyectado para 2010, puede convertirse en una amenaza, debido a su aumento considerable, esto puede influir en un cambio de reglas de juego y una posible presión para una reforma fiscal que puede generar el incremento en impuestos.</p> <p data-bbox="1201 706 1659 738">Precio Internacional del Petróleo</p> <p data-bbox="1201 738 1906 950">El precio internacional del petróleo influye en el precio interno de la gasolina, insumo básico en el negocio del transporte y distribución, es por esto que el regreso de los precios internacionales del petróleo a niveles razonables resulta favorable, sin embargo sus fluctuaciones y sobresaltos hacen ver este factor como una amenaza.</p> <p data-bbox="1201 1006 1648 1039">Elecciones presidenciales 2010</p> <p data-bbox="1201 1071 1906 1193">El año 2010 trae consigo la incertidumbre del rumbo político del país, esto representa una amenaza, pues no están claras las reglas de juego que regirán durante el siguiente periodo presidencial.</p> <p data-bbox="1201 1218 1617 1250">Conflicto con países vecinos</p> <p data-bbox="1201 1282 1906 1404">Este es uno de las principales dificultades del país para el 2010, especialmente en sus relaciones con Venezuela, esto afecta nuestro entorno económico, social y político.</p>

La política de seguridad democrática.

La política de seguridad democrática ha logrado un país más seguro. Si esta política tiene continuidad en la nueva presidencia, será una garantía y una oportunidad.

Sistema de simplificación de trámites empresariales

La reducción de tramites empresariales en Bogotá de 72 a 12 trámites, y la disminución del costo en promedio del 85% se convierte en una oportunidad

Política Anti cíclica

La política contra cíclica representa un aumento en la inversión y el gasto de país, lo que se traduce en una mejora en infraestructura y generación de empleo, lo que es muy positivo, y lo leemos como una oportunidad al generarse mayor dinamismo en país.

Política Fiscal

La política fiscal hasta el momento como está concebida, nos favorece, la vemos como una oportunidad al gozar de una disminución tributaria, con renta del 33% e impuesto de timbre "0", no seríamos responsables del impuesto al patrimonio. Se puede convertir en amenaza en una reforma tributaria.

Política de estímulo a creación de PYMES

Alivios temporales en el pago de los aportes parafiscales y la creación de un cupo para proveer créditos blandos al consumo de en bienes durables a través de Bancoldex son una gran oportunidad.

Desempleo

El desempleo puede ser una oportunidad menor, al encontrar fuerte disponibilidad de mano de obra no calificada, que será la que mayor intensidad tendrá nuestro negocio.

Aumento en la inseguridad

Los fuertes brotes de delincuencia común siguen siendo una amenaza, dadas las condiciones de inseguridad en la ciudad.

**FACTORES DE CAMBIO EXÓGENOS.
MACROENTORNO**

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ENTORNO ECONOMICO	Proyecciones 2.010, crecimiento economico	Desaceleración económica en el país.
	Disminución en las tasas de interés	Disminución del PIB 2.009. Enfriamiento en la economía
	Disminución en la inflación	Déficit Fiscal
	Regreso del precio del petróleo a niveles razonables	
	Estabilización de la tasa de cambio	
ENTORNO POLITICO	Política de seguridad democrática	Elecciones presidenciales(2010)
	Sistema de simplificación de trámites empresariales	Incertudumbre Política
	Política Contracíclica	Déficit Fiscal
	Aplicación de la reforma tributaria del año 2.006	Conflictos con países vecinos
	Políticas de estímulo a creación de PYMES	
ENTORNO SOCIAL	Desempleo (Disponibilidad de M.O.)	Inseguridad
		Brotos de delincuencia común
		Reactivación de grupos armados ilegales

2.1.7 Matriz de Impacto.

2.1.7.1 Matriz de Factores Económicos.

FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
Desaceleración de la Economía	0,05	-1	-0,05
Tasas de Interés	0,3	2	0,6
Tasas de Inflación	0,05	0	0
Tasa de cambio	0,2	1	0,2
Déficit Fiscal	0,15	-1	-0,15
Crecimiento de la Economía P.I.B.	0,1	1	0,1
Precio del petróleo	0,15	1	0,15
Totales	1		0,85

La matriz arroja un resultado positivo de 0,85, lo cual se quiere decir que el impacto del entorno económico resulta positivo en el proyecto. Dentro de los factores destacados se perciben las tasas de interés como una oportunidad importante.

Analizando las amenazas, se detectan la desaceleración de la economía y el déficit fiscal como amenazas de nivel medio, por un lado la desaceleración de la economía puede indicar un bajo clima general para los negocios, lo cual llega a afectar en general a todas las empresas y el déficit fiscal, que puede conllevar a una reforma tributaria y a un eventual incremento en impuestos.

2.1.7.2 Matriz de Factores Políticos.

FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
Política de Seguridad Democrática	0,2	1	0,20
Simplificación de trámites empresariales	0,25	1	0,25
Política anti ciclica	0,05	0	0
Política fiscal	0,2	1	0,2
Política de estímulo a creación de PYMES	0,15	2	0,3
Elecciones 2010	0,15	-1	-0,15
	1		0,8

El análisis de los factores políticos también resulta con impacto positivo en su ponderación.

En la matriz de factores políticos se observan las elecciones 2010 como una amenaza media, debido a la incertidumbre del rumbo político del país, pues no están claras las reglas de juego que regirán durante el siguiente periodo presidencial, esto influye en todas las actividades económicas de un país.

La política de estímulo a creación a PYMES es el factor donde se detecta una oportunidad mayor, ya que favorece a las nuevas PYMES con reducciones en sus aportes parafiscales y ofrece acceso a créditos blandos, lo cual resulta muy conveniente en el proyecto.

2.1.7.3 Matriz de Factores Sociales.

FACTOR CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO
Desempleo	0,3	2	0,60
Delincuencia-Inseguridad	0,3	-1	-0,3
Reactivación de grupos armados ilegales	0,2	-1	-0,2

Distribución de la población	0,06	0	0
Tasa de crecimiento de la población	0,08	0	0
Esperanza de vida al nacer	0,06	0	0
	1		0,1

Esta matriz refleja que dentro de los factores sociales no se encuentra ninguno de impacto mayor y el resultado de la ponderación es casi neutra, lo que se traduciría en un bajo impacto de los factores sociales en el negocio analizado. La inseguridad y la delincuencia son una amenaza media, que pueden afectar la operación del negocio, sobre todo si se trata de operaciones realizadas en carreteras intermunicipales.

2.2 COMPORTAMIENTO DEL SECTOR.

2.2.1 Clasificación de la Empresa y Sector de la Demanda Derivada. La empresa está ubicada en el sector transporte y en la categoría de transporte de carga. Este plan de negocios se encuentra enfocado en el transporte de productos que necesitan la conservación de la cadena de frío en la ciudad región (Bogotá) y se encuentra dentro del sub sector de transporte de carga por carretera.

La identificación CIIU de la empresa es:

CIIU 1604101 TRANSPORTE URBANOS DE CARGA POR CARRETERA

2.2.2 Sector respecto al PIB. Los servicios del sector transporte para el año 2007, muestran una tasa de crecimiento del 6.1% la cual es su mejor comportamiento en comparación de los años 2001 al 2007, Este comportamiento se explica por un incremento en los servicios de transporte terrestre de 6,52%, en los servicios de transporte por agua de 12,47%, en los servicios de transporte complementarios y auxiliares de 8,87%.⁵ A partir del segundo trimestre del año 2008 la tasa de crecimiento del sector con respecto al PIB tiene un crecimiento del 1.4%, inferior al de la economía que fue del 2.5%.

Según el boletín de prensa del DANE del 25 de junio de 2009 se tiene en cuenta que “el primer trimestre de 2009 el valor agregado de transporte, almacenamiento y comunicaciones decreció en 2,0%, respecto al mismo periodo de 2008. Este comportamiento se explica por la caída de los servicios de transporte terrestre en 1,1%, servicios de transporte por agua en 35,2%, servicios de transporte por vía aérea en 1,1%, servicios de transporte complementarios y auxiliares en 7,9% y de los servicios de correos y telecomunicaciones en 0,8%. El comportamiento en el transporte aéreo se debió al aumento en el movimiento de pasajeros en 4,0%, y a la disminución en el movimiento de carga en 13,8%”. Lo anterior debido a la crisis

⁵ MINISTERIO DE TRANSPORTE. Diagnostico del transporte año 2008.

económica mundial y a la coyuntura política y económica con Venezuela, el cual es el segundo socio comercial a donde se dirigen las exportaciones colombianas.

Amenazas:

- Disminución de la carga transportada debido a la crisis económica mundial
- Disminución de la carga por la crisis política y económica con Venezuela.

Oportunidades

- Enfoque del negocio en carga región (Bogotá)

2.2.3 Oferta y Demanda.

2.2.3.1 Oferta General para el Sector Logístico de Transporte. En el sector de transporte de carga por carretera nacional o urbana, existen múltiples demandas de carga a transportar, a continuación se muestra la lista de los sectores más importantes donde se realiza transporte de carga. Estos son:

- Sector agropecuario
- Alimentos y bebidas
- Industria de la moda
- Industria del papel y cartón
- Industria eléctrica y metalmecánica
- Industria química
- Madera y manufacturas
- Materiales de construcción
- Minerales y derivados
- Productos metalúrgicos

El punto de partida para este análisis de acuerdo a Transporte de Carga dentro de la región Bogotá (restaurantes y alimentos) va relacionado al incremento de número de personas que viven dentro de la ciudad como lo menciona la cámara de comercio y la universidad de los andes que dicen: *“El crecimiento poblacional de Bogotá y los municipios vecinos, según cifras del DANE, muestra que estos últimos crecerán a tasas mayores que la capital. En este sentido, Soacha crecerá a una tasa anual promedio de 2.7% entre los años 2005 y 2010 y, Mosquera a una tasa del 3%, entre otros.”*⁶ esto trae la apertura de nuevas empresas (alimentos, cadenas de almacenes, centros comerciales, restaurantes, y entre otras que utilizan la tercerización del transporte) que generan una mayor demanda de transporte. Además es importante anotar el nuevo punto logístico que va a ser la nueva terminal del dorado en su área de carga, el cual genera una nueva oportunidad de negocios debido al aumento de la carga que exportamos e importamos. Con esta nueva plataforma logística y sumada a una deficiente

⁶ Observatorio de movilidad, la movilidad y el desarrollo, Cámara de Comercio y Universidad de los Andes. Año 2008

infraestructura vial en el país hará que se incremente las importaciones y exportaciones en el dorado y esto conlleva a una mayor demanda de recolección productos importados y exportados.

2.2.3.2 Oferta y Demanda de la Tercerización de Logística. El siguiente fragmento es tomado del estudio realizado por la empresa LOGYCA⁷ sobre la tercerización de procesos logísticos en Colombia y algunas comparaciones a nivel mundial

2.2.3.2.1 Contextualización e Historia. En últimos 15 años correspondientes a la aparición de la Logística en Colombia como una ciencia formal, se han creado empresas de tercerización de servicios logísticos importantes, de hecho el 23,8% hacen parte de empresas creadas en estos últimos años, de tal manera que, hoy en día, al igual que en el siglo pasado, existe un boom por el manejo del transporte, almacenamiento y acondicionamiento de la carga. Es importante también mencionar la llegada a nuestro país de Operadores Logísticos Internacionales, con operaciones por tierra, agua y aire, y otros, han ingresado a través de representación de compañías colombianas y con alianzas en el manejo de carga internacional.

Al indagar sobre la intención de racionalizar el número de operadores logísticos en las compañías que utilizan este tipo de servicios, se encontró que únicamente el 35,7% de las mismas están buscando reducir la relación a uno o dos operadores como máximo. El 64,3% restante no tienen inconvenientes con el hecho de establecer relaciones con más de 2 operadores. Según cifras internacionales de 2006, el 55% de los usuarios de este tipo de servicios se encuentran racionalizando el número de operadores con los cuales manejan relaciones, ya que entre el 65% y el 80% de las empresas participantes tienen tercerizada su gestión en manos de uno a cinco proveedores de servicios logísticos.

2.2.3.2.2 Sectores y Servicios. Como una tendencia general, se encontró que el 76,2% prestan servicios al sector farmacéutico, y el 66,7% al sector de tecnología, al igual que al sector consumo masivo. Para la mayoría de los operadores logísticos entrevistados, los dos primeros sectores mencionados son el core de su negocio debido a la relación entre el volumen transportado y la rentabilidad que generan estos productos.

Al sector Alimentos Refrigerados y Congelados, presentan una baja participación de Operadores Logísticos con un 9,5%, debido al grado de especialización y a la

⁷ LOGyCA es una organización especializada en logística que ofrece servicios de consultoría, mediciones y formación para fortalecer las cadenas productivas y que apoyan su gestión en la promoción y desarrollo de las mejores prácticas logísticas

infraestructura que el proveedor de servicios debe tener para ofrecer sus servicios a este nivel.⁸

2.2.3.2.3 Razones para Tercerizar. Según la encuesta realizada las empresas dieron las siguientes razones, las cuales están a continuación ubicadas de mayor a menor de acuerdo a su nivel de importancia, estas son:

- ✓ Reducción de costos
- ✓ Necesidad de focalizar esfuerzos en el núcleo de negocio de la compañía
- ✓ Generar valor a agregado en operaciones específicas
- ✓ Mejorar el nivel de servicio
- ✓ Reducir activos de la compañía
- ✓ Acceso a tecnología de información

2.2.3.2.4 Criterios para Seleccionar una Empresa de Operación Logística. Según la encuesta realizada las empresas dieron las siguientes razones, las cuales están a continuación ubicadas de mayor a menor de acuerdo a su nivel de importancia, estas son:

- ✓ Precio
- ✓ Calidad del servicio
- ✓ Conocimiento y asesoría en tema de Cadenas de Valor – generación de valor agregado a la operación
- ✓ Portafolio de servicio
- ✓ Recomendación por parte de terceros
- ✓ Facilidad para alinear la cultura organizacional
- ✓ Tecnología de la información

2.2.3.3 Oferta y Demanda Ciudad Región. En los últimos años debido al ritmo de crecimiento del país derivado de la confianza inversionista, a la negociación de diferentes tratados comerciales y a una mejor estabilidad jurídica para las empresas, que ha dado este gobierno, ha hecho que muchas compañías internacionales estén mirando a Colombia como un atractivo para traer sus compañías. Esto ha generado la entrada de empresas muy importantes al país donde esto genera más empleo y en muchos casos una dinámica de tercerización de transporte más grande.

El crecimiento demográfico y económico que ha tenido la ciudad región hace que el mercado sea muy atractivo para la incursión de nuevos jugadores mundiales o del crecimiento de empresas colombianas que existente en la actualidad en el mercado.

⁸ TERCERIZACIÓN EN COLOMBIA, Publicación creada, desarrollada y editada por LOGyCA - 2007

2.2.3.3.1 Crecimiento Demográfico y Económico (Ciudad Región). A continuación se encuentra una tabla de crecimiento poblacional en la ciudad región donde esta ayuda a orientar el crecimiento de Bogotá región al cual hace que se incremente una mayor oferta de apertura de nuevos restaurantes y un atractivo mas para las empresas que quieran ingresar a ubicarse en Bogotá y sus municipios anexos.

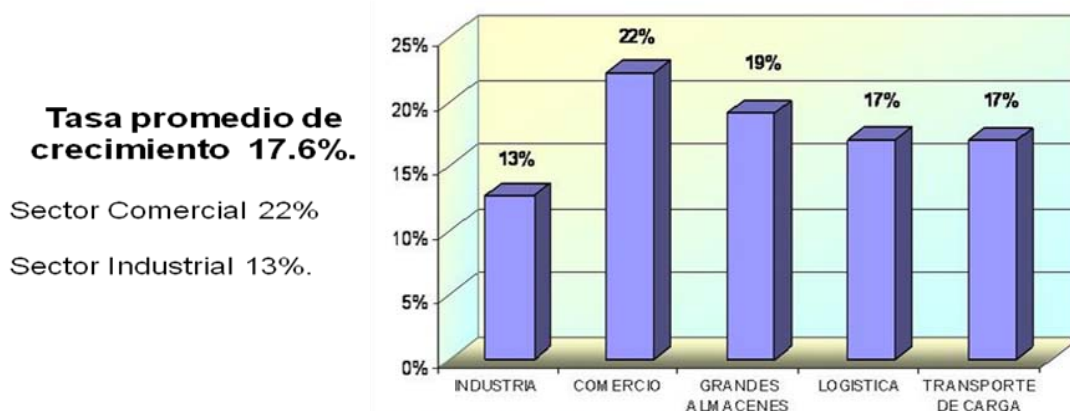
Tabla 9. Tasa de Crecimiento Promedio Anual de Bogotá y sus Municipios entre Año 2005 y 2010.

CIUDAD	TASA CRECIMIENTO %
BOGOTA	1,5
CAJICA	2,5
CHIA	2,9
COTA	2,5
FUNZA	2,3
LA CALERA	1,6
MADRID	2,4
MOSQUERA	3,09
SIBATE	2,1
SOACHA	2,7

FUENTE: Basada en proyecciones del DANE

En la grafico 7 se aprecia una tasa de crecimiento del 17,6% en Bogotá para el año 2007 donde el crecimiento del PIB Bogotá con relacional 2006 fue del 6,9%, el sector que más crece es el comercial (donde se encuentra ubicado los restaurantes) y muy seguido los grandes almacenes de cadena.

Grafico 7. Crecimiento de sectores económicos Bogotá año 2007.



Fuente: SECRETARÍA DISTRITAL DE MOVILIDAD, La Movilidad Urbana Sostenible y Logística de Distribución de Mercancías en Bogotá. Bogotá D. C, Septiembre 2008

Para el análisis de la oferta y la demanda que existe para el sector donde la empresa tendrá su incidencia, se puede decir que esta va creciendo o evolucionando debido a las tendencias económicas, al intercambio entre las ciudades las cuales están aumento y se predice que los volúmenes de mercancías que entran y salen de las ciudades se van a incrementar a futuro. Por su parte, la organización que ha tenido Bogotá en relación a su espacio urbano ha llevado a una migración de las industrias hacia el exterior de la ciudad o a las zonas periféricas de las mismas.

Con relación a lo anterior llevará a un mayor número de viajes al interior de la ciudad región (Bogotá) para satisfacer las necesidades de abastecimiento de los ciudadanos.

En la tabla 11 se muestra las cantidades de carga que ingresa y sale de Bogotá como ciudad región, en esta podemos apreciar que lo que mayor mueve son los productos alimenticios con entradas de 20.271 toneladas día, donde una gran parte de estos productos necesitan refrigeración o en algunos casos congelamiento.

Tabla 10. Características volúmenes y productos de entrada y salida de Bogotá.

Código	Producto	Entrada	Salida
14	Productos Alimenticios	20.271,58	12.825,74
13	Productos Agrícolas	15.681,75	10.471,99
18	Otros	11.195,81	13.883,24
12	Piedra, Arena y grava	13.617,78	11.426,12
4	Cementos, cales y yesos	11.541,98	7.373,68
15	Productos Metálicos	9.175,53	9.224,79
6	Gaseosas, cervezas y fermentados	6.769,69	7.179,80
11	Petróleo y Derivados	6.122,00	5.624,55
3	Carbón	7.061,21	3.838,17
10	Paquetes y Envíos	3.145,06	5.873,97
2	Aceites Combustibles	4.260,03	4.611,12
7	Maquinaria y Equipos	4.316,12	4.200,44
16	Productos Químicos	4.205,22	4.293,45
9	Papel y Cartón	4.108,61	3.469,22
8	Manufacturas Diversas	2.666,18	3.534,29
1	Abonos fertilizantes	2.571,20	2.833,90
5	Ganado	2.274,33	943,20
	Total	128.984,08	111.607,67

Fuente: SECRETARÍA DISTRITAL DE MOVILIDAD, La Movilidad Urbana Sostenible y Logística de Distribución de Mercancías en Bogotá. Bogotá D. C, Septiembre 2008

2.2.3.3.2 Aeropuerto El Dorado (Ciudad Región). No solo tener en cuenta que entra a la ciudad si no que sale desde puntos de acopio para exportación y como un punto de demanda adicional se muestra en la tabla 13 cuales son las exportaciones que se realizan por el aeropuerto el dorado al año 2007 y donde podemos observar que la actividad económica más representativas en la carga exportada por el aeropuerto en la agricultura 87,8% (flores, frutas, especias, carnes y entre otros) que se exportaron a Estados Unidos, Canadá, Europa y Japón. Productos que requieren en gran medida transporte refrigerado.

Tabla 11. Exportaciones de Bogotá y Cundinamarca por el Aeropuerto El Dorado (toneladas métricas – 2007).

SECTOR	TONELADAS METRICAS %
Agricultura y caza	87%
Productos metálicos, maquinaria y equipo	1%
Productos minerales no metálicos	1%
Textiles, prendas de vestir e industria del cuero	2%
Papel y productos de papel	2%
Sustancias químicas y productos químicos	5%
Resto	2%

Fuente: Cálculos Dirección de Estudios e Investigaciones, con base en datos DANE.

El nuevo aeropuerto el Dorado va hacer una nueva plataforma logística donde van a salir y entrar una gran cantidad de productos que necesitaran transporte refrigerado, a continuación se de talla un resumen de lo que existe actualmente y lo que va a generar esta nueva plataforma logística.

2.2.3.3.2.1 Actualidad. Entre el 2000 y el 2007, la Región triplicó las exportaciones por el aeropuerto el dorado: de US \$1.764 millones pasaron a US \$5.323 millones, el valor más alto de los últimos veinte años⁹. Además, cuenta con 7.000 empresas que venden sus productos en 159 mercados¹⁰ y posee 34 sectores competitivos en el mercado mundial: 17 de la industria, 16 agropecuarios y agroindustriales y uno de minería¹¹. En el sector agropecuario y de agroindustria sobresalen empresas de: flores, frutas, frutas procesadas, papas, hortalizas, tabaco y sus sucedáneos, leche cruda y en polvo, lácteos procesados, preparaciones alimenticias no especificadas en otra parte, confites, aceites de oleaginosas, bananos y plátanos, hortalizas procesadas, semillas y frutos no oleaginosos, y plantas vivas, donde muchos de estos productos necesitan transporte refrigerado o congelado.

2.2.3.3.2.2 Futuro. La Región necesita mejorar la plataforma de servicios empresariales para facilitar la conectividad y el acceso a los mercados

⁹ CCB Dirección de Estudios e Investigaciones (2008). Observatorio de la Exportaciones 2007 No. 16, mayo. CCB, Bogotá. Colombia.

¹⁰ CCB (2007). Informe del sector externo de Bogotá – Cundinamarca en el 2006 y primer semestre del 2007. CCB. Bogotá, Colombia.

¹¹ CCB-FEDESARROLLO (2007). Impacto económico del TLC con Estados Unidos en la región Bogotá – Cundinamarca. CCB. Bogotá, Colombia.

internacionales de los bienes y servicios en condiciones competitivas, en costos y tiempos, y el aeropuerto El Dorado es central en esta estrategia para facilitar la inserción de las empresas y de la producción de Bogotá-Cundinamarca al proceso de globalización. La experiencia internacional de varias ciudades indica que el desarrollo de una plataforma aeroportuaria de calidad mundial permite generar y construir nuevas capacidades competitivas en las empresas, facilita la atracción de inversiones, promueve el desarrollo de actividades productivas complementarias a la actividad aeroportuaria y al comercio exterior, que generan valor agregado. La modernización del aeropuerto El Dorado es una buena oportunidad para revertir la situación actual, en la que predominan pequeñas y medianas empresas en actividades industriales y de servicios dedicadas a atender necesidades residenciales principalmente y, por tanto, con escaso o ningún grado de articulación con las actividades que se realizan en el aeropuerto.

- **El Plan Estratégico Exportador Regional (PEER)**, que plantea la meta de alcanzar en el 2019 exportaciones per cápita de US\$ 2000 en bienes y US\$ 573 en servicios. La meta es lograr un valor de US\$ 28.629 millones en exportaciones bienes y servicios en ese año.¹²

- **La Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad**, en la cual se seleccionaron 17 apuestas productivas de la Región para su promoción e incluye al sector agroindustrial.

2.2.3.3.3 Servicios – Restaurantes. En Bogotá el servicio de restaurantes ha tenido un gran auge durante los últimos años y con esto ha llevado a la apertura de nuevos puntos de venta en la ciudad. El crecimiento que ha tenido Bogotá en estos años ha hecho que empresas locales (cadenas de restaurantes) amplíen sus números de puntos de venta, que las empresas extranjeras realicen nuevas aperturas de locales y se aumente la entrada de nuevos jugadores internacionales de este ámbito.

Con relación al párrafo anterior un ejemplo de estas empresas internacionales a través de franquicias son Burger King, Domino's Pizza, Mc Donald's (consolidación en el mercado colombiano), Taco Bell y las del mercado colombiano como El Corral, Crepes & Waffles, el grupo CBC (Cali Mio, Cali Vea, Brasa Roja), Kokoriko, Frisby y entre otras. La tabla 13 muestra los puntos de venta en Bogotá de estos restaurantes que se han venido consolidando en la ciudad y un claro ejemplo para nuevas inversiones de apertura de otros puntos o nuevos competidores en este mercado lo cual hace que la oferta vaya en

¹² CCB Observatorio de la Exportaciones 2007. Op. cit.

aumento. Estas empresas realizan su operación con equipos propios y en otros casos lo tercerizan (a través de empresas o transportadores independientes).

Tabla 12. Puntos de Venta de Restaurantes o Franquicias en Bogotá.

CONCEPTO	PUNTOS DE VENTA
INTERNACIONALES	
BURGER KING	2
DOMINO'S PIZZA	8
MC DONALD'S	45
T.G.I. FRIDAY'S	3
NACIONALES	
EL CORRAL	61
CREPES & WAFFLES	42
GRUPO CBC (CALI MIO, CALI VEA, BRASA ROJA)	48
KOKORIKO	41
FRISBY	26

Fuente: GARCÍA JAIMES; Mary Esther; RODRÍGUEZ POSADA; Carlos Mario. Autores del presente proyecto.

2.2.3.3.4 Agroindustrial (carnes, alimentos procesados y lácteos). Existen empresas como FRIOGAN, ZENU, COMESTIBLES DANN, ALPINA, ALQUERIA, y muchos otros que su distribución de sus productos necesitan transporte refrigerado. Estas empresas su venta de productos está enfocada a grandes superficies (Éxito, Carrefour, Olímpica, entre otras), Mercado minorista (tiendas de barrio), negocios corporativos (empresas con casinos), exportaciones (vía aérea o terrestre) y entre otros. Estas empresas agroindustriales la gran mayoría si no es en su totalidad tienen que transportar sus productos a todos estos clientes a sus diferentes puntos de ventas. En la actualidad esta logística se está realizando ya sea con sus propios vehículos (operación propia), con empresas especialistas en refrigeración y/o transportadores independientes que realizan la distribución a sus clientes. Cada día existe una mayor demanda de productos a transportar, ya sea por la apertura de nuevos puntos o por la entrada de nuevas empresas.

Amenazas

- Que las empresas (servicio o agroindustriales) que manejan su propia distribución no quiera tercerizar su operación debido a que sus productos pierdan la cadena de frío o no puedan hacerle un seguimiento a sus productos.
- Crisis económica mundial afecte a estos clientes y disminuya el transporte de productos lo cual se traduce en una mayor oferta de transporte refrigerado.
- Pico y placa ambiental para vehículos que no cumplan con las estipulaciones del DAMA

Oportunidades

- Ofertas tecnológicas para seguimiento y control (conservación cadena de frío) de la mercancía transportada para que el cliente este pendiente de sus productos, y soportado con pólizas de cumplimiento, para dar mayor seguridad al cliente que su mercancía será entregada a tiempo y segura.
- El mercado de tercerización en la logística de la cadena de frío con lo muestra el estudio de LOGYCA está iniciando en Colombia.
- Nuevo aeropuerto el dorado y ampliación en su zona de carga.
- Organización en Bogotá para el transporte de carga lo cual genera más eficiencia en la distribución.
- Incremento de puntos de ventas de restaurantes o cadenas ya existentes y entrada de nuevos restaurantes.
- En el 2007 las actividades más representativas de carga exportadas por el aeropuerto fueron la de agricultura.

2.2.3.4 Determinar si el Sector es Fragmentado o Concentrado. Lo siguiente es tomado de un estudio elaborado del sector según **BPR Asociados** e indica el grado de concentración del sector.

Con el propósito de contribuir a la caracterización de los sectores económicos de la economía, en la presente entrega se presenta un informe basado en el principio de Pareto, con el propósito de establecer el grado de concentración que existe en los diferentes sectores, de acuerdo con el volumen de ventas y el número de empresas que reportan información.

En este sector la muestra de BPR contiene 132 empresas con información de ventas, las 38 primeras equivalente al 28.8% del total de empresas concentran el 80.4% de las ventas.

La empresa con el mayor volumen de ventas en el año 2007 es D H L EXPRESS COLOMBIA LTDA con \$102.645 millones, un 7.8% más alto que las efectuadas el año anterior; KUEHNE & NAGEL S.A. con ventas por \$90.334 millones, 42% de crecimiento; y DHL HGLOBAL FORWARDING (COLOMBIA) LTDA con ventas por \$39.335 millones, un 4% menores a las efectuadas el año anterior.

El factor de concentración definido, como el porcentaje acumulado de ventas sobre el porcentaje acumulado de empresas, para este sector es de 2.79, que indica, que de una muestra total de 132 empresas, el 28.8% representado en 38 firmas, concentran el 80.4% de las ventas, ubicándolo en la posición 68 en el ordenamiento de los 82 sectores, donde el número 1 corresponden al sector con la mayor concentración en ventas y el 82 el menos concentrado.

Como un dato adicional en el año 2007 según el Ministerio de Transporte existen **1.582 empresas**, de las cuales el 59% son sociedades limitadas y el 73% están localizadas en la región andina; cantidad relativamente baja si tenemos en cuenta que en **México** operan más de **60.000 empresas** y en **Brasil** existen más de **45.000**¹³ del sector transporte.

Amenazas

- Entradas de grandes empresas de transporte refrigerado.

Oportunidades

- El número de empresas de transporte de carga urbana o nacional en Colombia es muy inferior al que representan países como México y Brasil.
- De los 82 sectores analizados el sector transporte se encuentra en el puesto 68, lo que indica que es un sector poco concentrado.

¹³ PINTO AYALA, Ana María, Logística para la Competitividad, Departamento Nacional de Planeación. Noviembre de 2007

2.2.3.5 Análisis de Indicadores del Sector Transporte de Carga.

INDICADORES	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Tamaño							
Ventas	1,532,735	1,664,679	1,518,876	1,032,994	472,719	559,826	527,554
Activos	1,862,178	1,314,758	1,196,703	802,160	438,109	446,474	478,419
Utilidad	35,948	77,028	60,523	42,199	-733	24,635	11,156
Patrimonio	1,030,770	605,853	569,902	401,190	204,440	214,740	208,824
Dinámica							
Crecimiento en Ventas	-7.93%	9.60%	47.04%	118.52%	-15.56%	6.12%	-39.73%
Crecimiento en Activos	41.64%	9.87%	49.19%	83.10%	-1.87%	-6.68%	-54.80%
Crecimiento en Utilidades	-53.33%	27.27%	43.42%	5859.88%	-102.97%	120.82%	-72.56%
Crecimiento del Patrimonio	70.14%	6.31%	42.05%	96.24%	-4.80%	2.83%	-61.96%
Rentabilidad							
Rentabilidad sobre Ventas	2.35%	4.63%	3.98%	4.09%	-0.16%	4.40%	2.11%
Rentabilidad sobre Activos	1.93%	5.86%	5.06%	5.26%	-0.17%	5.52%	2.33%
Rentabilidad sobre Patrimonio	3.49%	12.71%	10.62%	10.52%	-0.36%	11.47%	5.34%
Utilidad Operativa / Ventas (Rentabilidad operativa)	6.96%	7.52%	6.91%	5.78%	1.91%	6.11%	5.16%
Endeudamiento							
Endeudamiento	44.59%	53.92%	52.38%	50.45%	53.34%	51.90%	56.35%
Apalancamiento	80.56%	117.01%	109.98%	100.88%	114.30%	107.91%	129.10%
Pasivo Total / Ventas	54.18%	42.58%	41.27%	39.18%	49.43%	41.39%	51.10%
Eficiencia							
Rotación de Cartera	74	72	65	63	90	69	71
Rotación de Inventarios	4	7	8	4	4	2	2
Rotación de Proveedores	79	60	57	64	89	90	98
Ciclo Operativo	78	78	73	67	94	72	73
Liquidez							
Razón Corriente	1	1.25	1.28	1.22	1.26	1.28	1.2
Prueba Acida	0.98	1.22	1.25	1.21	1.24	1.27	1.19
Capital de Trabajo	-2,899	138,112	140,307	78,664	55,350	53,425	43,895
Otros							
Rentabilidad Bruta	45.58%	46.14%	45.46%	47.87%	50.23%	53.34%	58.34%
Otros Ingresos/Utilidad Neta	42.64%	21.61%	25.10%	24.48%	-645.22%	22.72%	47.29%
Corrección Monetaria/Utilidad Neta	0.00%	0.00%	-0.02%	-0.01%	2.01%	0.04%	0.05%
Pasivo Corriente/Pasivo Total	89.70%	79.16%	79.23%	86.50%	92.34%	83.16%	81.39%
Import. / Export							
Importaciones - FOB US	USD\$100,262,168	USD\$133,140,231	USD\$5,720,078	USD\$1,341,814	USD\$1,266,685	USD\$0	USD\$0
Exportaciones - FOB US	USD\$15,319,851	USD\$29,737,856	USD\$10,390,041	USD\$15,203,774	USD\$10,415,255	USD\$0	USD\$0
Nomina							
Total de Empleados	10,461	10,636	8,965	12,116	3,853	7,948	9,212
Hombres	8,357	8,468	4,957	4,462	2,326	5,286	0
Mujeres	2,104	2,168	4,015	7,659	1,527	2,662	0
Fijos	9,392	9,550	7,031	9,908	2,962	5,004	0
Temporales	1,069	1,086	1,941	2,213	891	2,944	0
Directivos	369	389	630	1,569	373	375	0
Empleados	9,450	9,571	5,696	6,202	2,702	6,462	0
Obreros	642	676	2,646	4,350	778	1,111	0

Fuente: Base de datos BPR - Benchmark

2.2.3.5.1 Tasa de Crecimiento en Ventas. En la muestra de empresas de la base de datos extraída de BPR, las ventas en el sector transporte a partir del 2002 han tenido comportamientos hacia el alza siendo el año con mas crecimiento el año 2005 con un incremento del 118% con relación al 2004 y ha mantenido un crecimiento no tan marcado como el 2005 pero orientado al alza, el año 2007 el crecimiento fue del 9.6% con relación al periodo anterior. Para el año 2008, el sector decreció en las ventas con relación al año 2007 en un 7,93% debido al inicio de la crisis mundial.

2.2.3.5.2 Activos. En los primeros años del cuadro (años 2002 al 2004) se ve que la inversión en activos iba en decrecimiento, a partir del año 2005 por el aumento en el crecimiento de ventas se vio una fuerte inversión en activos en estas compañías de transporte (los activos para las compañías de transporte son sus vehículos) con un aumento del 83% con relación al año anterior y en los años posteriores siguió con un crecimiento en los activos las empresas de transporte bastante considerable. En el año 2008 hubo un crecimiento de activos considerable de un 41,60% con relación al año 2007, y este año fue el inicio de la crisis mundial que marco una reducción en el crecimiento de ventas.

2.2.3.5.3 Utilidades. Para el año 2008 este rubro en el sector presento una reducción del 53,3% con relación al año 2007 y esto se ve influenciado con el alto crecimiento en activos (gastos) y un decrecimiento en las ventas en año 2008. Y en los años anteriores 2007, 2006, y 2005 se observo un gran crecimiento en utilidades que llego a estar en un 5.000% del año 2004 al 2005.

2.2.3.5.4 Rentabilidad. La rentabilidad promedio sobre las ventas que se han manejado desde el año 2002 al 2008 es del 3% aproximadamente, en relación a la rentabilidad de los activos en ese mismo periodo es del 3,6%, la rentabilidad sobre el patrimonio es del 7,68% y la rentabilidad operativa es del 5,76%.

2.2.3.5.5 Endeudamiento. Disminuyo su nivel de endeudamiento a 44,59%, el año anterior había sido de 53.9%. Y para el 2008 disminuyo en 9,3% con relación al año 2007 y es el más bajo desde el 2002.

2.2.3.5.6 Eficiencia. La rotación de cartera en promedio de los años 2002 al 2008 es de 72 días de pago, para este mismo período la rotación de proveedores es de 77 días, lo que muestra que el ciclo operativo en promedio es de 76 días esto en sub sector de carga por carretera. En el sub sector del transporte refrigerado el promedio de eficiencia esta en un máximo de 20 días después de realizado el recorrido.

2.2.3.5.7 Económico. El crecimiento económico ha impulsado significativamente la movilización de carga por carretera, lo que ha permitido mejorar la utilización del parque automotor de carga, contribuyendo favorablemente con el control de los costos fijos, no obstante el aumento que en los últimos años ha tenido los

combustibles y lubricantes y que repercuten en forma importante en todo el sector transportador. El combustible tiene un peso aproximado 30% en la canasta de costos del sector transportador y el aumento en el Índice de Precios al Transportador (I.P.T.), según la información de DEFENCARGA fue de 7.06%, mayor a la tasa del IPC que fue de 5.69%.¹⁴.

En la tabla 14 se muestra una tabla de la canasta de costos del sector transporte emitido por COLFECAR tomado del informe sectorial de Benchmark.

Tabla 13. Estructura de costos operativos COLFECAR.

Estructura de Costos Operativos	
Concepto	Part. %
Salarios, prestaciones y comisiones	10,94
Combustibles	29,82
Llantas y neumáticos	14,60
Filtros y Lubricantes	3,27
Mantenimiento y reparación	12,92
Peajes	11,97
Impuesto al vehículo	0,22
Seguros	8,32
Rete fuente	1,60
Garajes y lavado	2,26
Otros	4,09
TOTAL MES	100,00

2.2.3.5.8 Promedio de Ventas por Empresas. El cuadro a continuación muestra las ventas netas promedios por empresas del sector este dato es tomado de Benchmark con un estudio realizado a más 137 empresas.

Ventas Netas				
Indicadores (COP \$ 000,000)				
2008	2007	2006	2005	2004
7,575	7,883	7,911	6,456	4,545

Fuente: Base de datos BENCHMARK

¹⁴ DEFENCARGA. Boletín de Prensa N° 1 Año 2008.

Amenazas

- Disminución en las ventas del sector debido a la crisis económica y a problemas políticos y económicos con Venezuela.

Oportunidades

- Trabajo en ciudad región para no tener el impacto tan grande en exportaciones por carretera y los costos asociados.
- Mejora de sus indicadores sustancialmente con relación a los años 2002, 2003 y 2004. Lo anterior muestra una evolución en el sistema de transporte de carga.
- Rentabilidades acordes al mercado, pero que se pueden mejorar con tecnología, propuesta de valor diferente y servicio.

2.2.3.6 Tecnología del Sector. Con relación a la tecnología, a nivel mundial se han desarrollado una serie de mecanismos y productos con los que se procura que los alimentos u otras mercancías (medicamentos) que necesitan mantener la cadena de frío desde producción hasta el consumidor final se mantenga y sea asegurable dicho proceso. Colombia se encuentra a la vanguardia de estos desarrollos tecnológicos y son de fácil acceso, el tema que puede tener un poco de retraso son los repuestos o mantenimiento en sitio de alguna de estas maquinarias o equipos.

Se pueden encontrar equipos o compartimientos o contenedores (donde se transporta los productos desde el punto de distribución hasta el consumo final) que trabajan con Diesel o energía eléctrica¹⁵, otros que en el mismo contenedor se pueden manejar productos refrigerados, congelados y secos, y los sencillos que trabajan tanto para congelados como para refrigerados. Para el control o monitoreo de que los productos, existen diferentes tipos de tecnología donde se encuentran equipos GPRS que identifican el trayecto que está realizando el vehículo, así como las temperatura de la mercancía durante el trayecto, otros equipos que muestran el estado del producto al final del trayendo, donde estos últimos guardan la información del comportamiento del recorrido en cuanto a la conservación de la cadena de frío y otros más sencillos que realiza mediciones en el momento de cargar el vehículo y cuando se recibe la mercancía en el punto de entrega.

Existen diferentes equipos para el transporte de productos perecederos como son:

¹⁵ Página web COLD CAR. [en línea]. Disponible en Internet en: www.coldcar.it. Consultado en: Febrero de 2010.

- Contenedores sencillos que se le incorporan Refrigeración criogénica con CO2 (neveras)¹⁶ que mantienen refrigeradas o congelados los productos.
- Contenedores de frío (termoking) que funcional con Diesel¹⁷
- Contenedores de frío con dos compartimentos Refrigerado y Congelado. Funcional con Diesel¹⁸
- Contenedores con tres compartimentos refrigerado, Congelado y Seco. Funcional con Diesel
- Contenedores de frío que trabajan con energía, los cuales son pre-cargados antes de la operación.

Equipos para el monitoreo de la cadena de frío.

- RFID pasiva que muestra como se comporta la mercancía
- Termógrafos y termómetros para medir la temperatura en el transcurso del transporte y en el momento de recibir el producto
- Dispositivos que muestran el monitoreo de la temperatura de la mercancía durante su trayecto y además todo lo referente al vehículo como su ubicación, kilometraje, rendimiento de combustible y entre otros que ayudan a un óptimo control de vehículo.
- Etiquetas que se ponen en la mercancía para realizar el seguimiento del producto en cualquier momento, desde producción hasta la venta del cliente final o antes de la elaboración del producto (cadenas de restaurantes)

Amenazas

- Entradas de grandes empresas de transporte refrigerado con tecnología de punta.

Oportunidades

- Ofrecer una solución con tecnología de punta acorde a las necesidades del sector y entrada de estos equipos a Colombia aprovechando los descuentos tributarios por activos fijos productivos.
- Dar seguridad de conservación de la cadena de frío a través de seguimiento por parte del cliente a su mercancía que se entrega a su destino final cumpliendo con los requerimientos del mismo.
- Tercerizar la operación con expertos en el tema de monitoreo y gestión de transporte.

¹⁶ www.messer.es y www.olivo-logistics.com

¹⁷ <http://www.gessa.com.co/empresa/empresa.html>,

¹⁸ <http://www.contenedoresrefrigerados.com/empresa.html>

2.2.3.7 Etapas del Ciclo de Vida en que se Encuentra el Sector. El sector transporte ha venido mostrando un crecimiento sustancial pasando de \$527.554 millones en el 2002 a \$1.532.735 millones en el 2008, esto dado por el dinamismo de la economía, por las aperturas de nuevos mercados que buscan a Colombia y en especial a Bogotá para traer sus inversiones, donde lo anterior muestra un claro crecimiento en el sector.

Dentro de este sector transporte se encuentra la logística en transporte de cadena de frío el cual ha tenido un crecimiento, esto debido a que las empresas que necesitan este servicio han dejado de realizarlo con sus vehículos propios y han subcontratado la operación, es así que alrededor del 9,5% de estas compañías en Colombia ya cuentan con este servicio tercerizado.

2.2.3.8 Competidores y Sustitutos. A continuación se muestra el cuadro comparativo de los principales competidores y sustitutos que se han identificado en la logística del transporte de la cadena de frío y se realiza una descripción de los elementos importantes o valores agregados que ofrecen estas compañías.

2.2.3.8.1 Competidores.

EMPRESAS	PRODUCTOS QUE OFRECE	PRECIO	LIMITES GEOGRAFICOS	VENTAJA COMPETITIVA	PUBLICIDAD	GRADO DE INTEGRACION*	NORMAS TECNICAS**	PAGINA INTERNET
TRANSPORTADORES INDEPENDIENTES	Transporte seguros (hipotecas)	\$ 170,000	Bogota	Fidelizacion	No	NO	NO	NO
FRIMAC	Transporte tecnologia polizas	\$ 190,000	Nacional	Experiencia respaldo (socios)	Pagina internet	NO	BASC	SI
P & M	Transporte polizas	\$ 175,000	Perifericos Bogota	Trayectoria	Paginas amarillas	NO	NO	NO
TRANSGLACIAL	Trasnorte tecnologia (opcional) polizas	\$ 175,000	Nacional	Trayectoria	Paginas amarillas	NO	NO	NO
SERVICIOS REFRIGERADOS LOGISTICOS	Trasnorte tecnologia (opcional) polizas	\$ 180,000	Nacional	Trayectoria	Paginas amarillas	NO	NO	NO

* Corresponde si además de transportar realiza almacenamiento del producto en instalaciones propias

** Norma ISO Y/O BASC (Business Alliance for Secure Commerce)

Los transportadores independientes se refiere a las personas dueñas de un vehículo que prestan su servicio a las empresas en forma directa sin intermediar una empresa de transporte, estos solo pagan rodamiento a empresas de transporte.

Análisis Competidores.

Se observa en el cuadro que en relación a los productos que ofrecen la competencia, la diferencia está marcada entre las empresas transportadoras y los transportadores independientes, en el ofrecimiento de pólizas y equipos de tecnología, donde este último en la mayoría de empresas es opcional y aumenta el valor del transporte si el cliente requiere este servicio.

El 75% de las empresas que aparecen en este cuadro tienen operación nacional y tan solo los transportadores independientes y P&M su operación es Bogotá y la periferia.

Las ventajas competitivas que muestran las compañías es principalmente la trayectoria, y en el caso particular de los transportadores independientes es la fidelización de la carga transportada a un solo cliente.

Solo una empresa de las 5 expuestas en el cuadro tienen página de internet para promocionar sus productos, y esta misma empresa es la única que cuenta con una norma técnica.

La operación de las empresas competidoras (exceptuando a los transportadores independientes) se realizan a través de vehículos propios, sub arrendados o afilados a la compañía. Para estos últimos, las empresas les cancelan un menor valor del cobro que realizan a los clientes, y lo que ofrecen a estos afiliados o arrendados es una garantía de carga diaria para no dejar parados sus vehículos.

Amenazas

- Crecimiento del número de transportadores independientes que ofrezcan sus servicios directos a los clientes.
- No Contar con experiencia para ofrecer el servicio a clientes nuevos o existentes. Para esto se debe contratar una persona con amplio conocimiento y reconocida trayectoria en el transporte de la cadena de frío.

Oportunidades

- Ofrecer el monitoreo dentro de la oferta a los clientes como una ventaja competitiva sin un mayor precio.
- Las empresas que se certifican en las diferentes normas existentes llevaran una ventaja competitiva frente a las demás, en cuanto a prestar servicios a empresas o clientes certificados y donde estas necesitan que todo su proceso (sub contratación) cuente con respaldo de certificación.
- Crear una página de internet para consultar el monitoreo de la mercancía y además que sirva como mecanismo de publicidad para la empresa. Esto con el fin que los clientes tengan la seguridad que su mercancía conserve la cadena de frío y llegue a su destino final en los tiempos estipulados.

2.2.3.8.2 Sus titutos .

EMPRESAS	PRODUCTOS QUE OFRECE	PRECIO***	LIMITES GEOGRÁFICOS	VENTAJA COMPETITIVA	PUBLICIDAD	GRADO DE INTEGRACION*	NORMAS TECNICAS**	PAGINA INTERNET
COLFRIGOS	Transporte Almacenamiento Monitoreo (opcional) Polizas	\$ 220,000	NACIONAL	Almacenamiento Experiencia Gran Tamaño Laboratorio Control De Calidad	SI	SI	ISO 9001- 2000 BASC	PROCESO
RENTAFRIO	Transporte Almacenamiento Monitoreo (opcional) Polizas	\$ 220,000	NACIONAL	Almacenamiento Experiencia	SI	SI	ISO 9001- 2000	SI
REFRITRANSPORTAR	Transporte Almacenamiento Monitoreo (opcional) Polizas	\$ 215,000	NACIONAL	Almacenamiento Experiencia Otros Servicios	SI	SI	ISO 9001- 2000 BASC	SI

* Corresponde si además de transportar realiza almacenamiento del producto en instalaciones propias

** Norma ISO Y/O BASC (Business Alliance for Secure Commerce)

*** No incluye almacenamiento solo transporte

Análisis Sustitutos

Las empresas sustitutas corresponde a compañías que no solo realizan la operación de transporte de la cadena de frío, sino, que además almacena la mercancía en bodegas propias para los clientes.

Los productos que ofrecen son transporte, almacenamiento, pólizas y monitoreo aunque este último ocurre lo mismo que en los competidores directos son opcionales y se incrementa el precio si el cliente decide tomar esta opción.

Los precios de transporte son más costosos que los competidores directos, debido a su gran tamaño, experiencia y porque cuentan con normas técnicas. Tal como se observa en las columnas de ventaja competitiva y normas técnicas que estas compañías poseen. Estas son las principales empresas que realizan el grado de integración en este sector del transporte de la cadena de frío, ósea transportan y almacenan.

El tamaño de estas compañías hace que en momentos su operación sea muy burocrática y costosa la contratación con estas empresas.

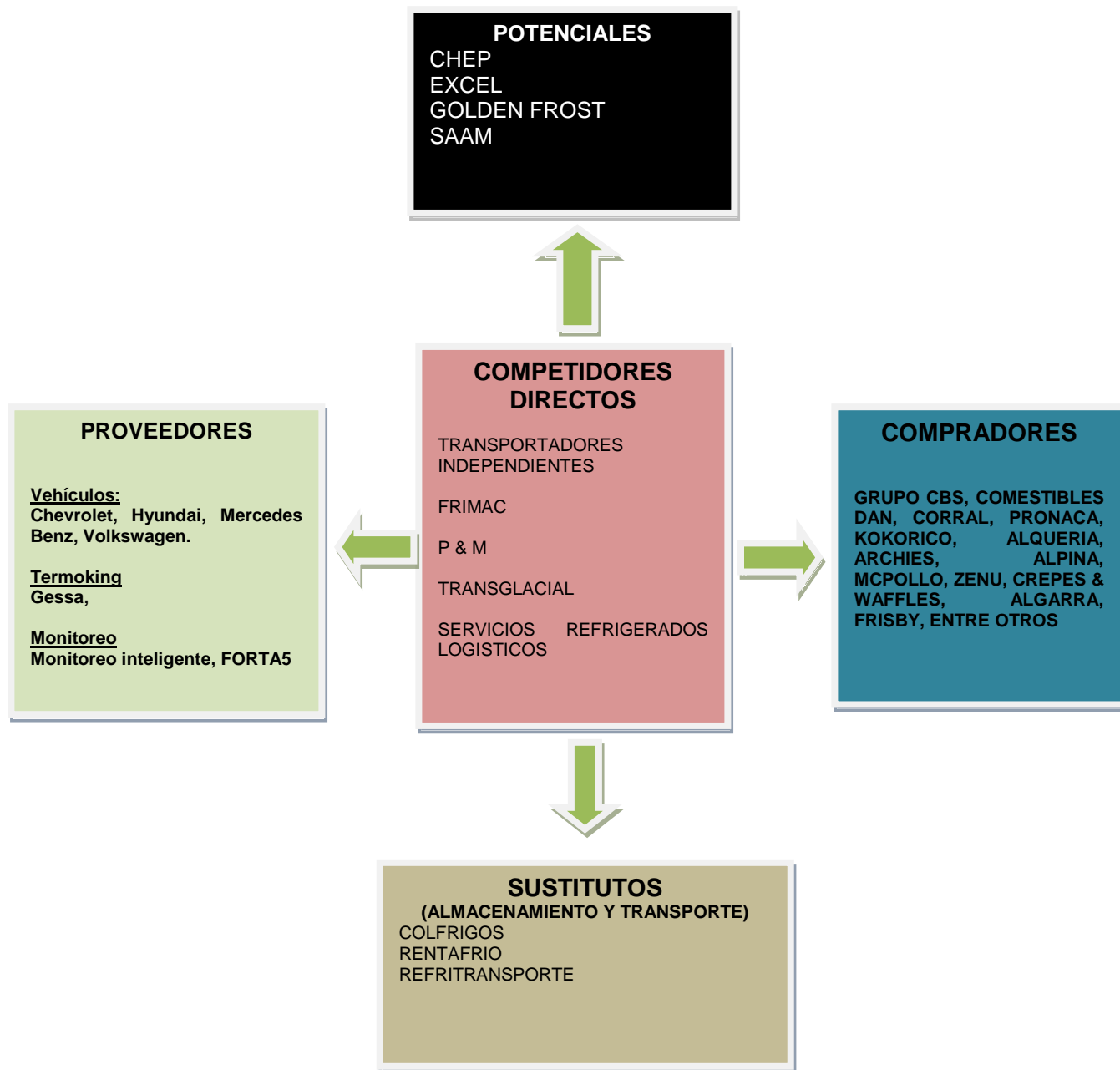
Amenazas

- Empresas que cuentan con grandes capitales, con gran trayectoria que dan una seguridad y tranquilidad al cliente.
- Integran la operación en transporte y almacenamientos, donde clientes que necesiten tomar la opción de almacenar unifican tanto recorridos como almacenamiento.

Oportunidades

- Ofrecer almacenamiento en un momento determinado ya que en Colombia y en especialmente en Bogotá solo existen estas tres empresas reconocidas que realizan una integración de almacenamiento y transporte.
- Ofrecer a los clientes un transporte más económico con monitoreo, pólizas y certificaciones técnicas exigidas.

2.2.4 Cuadro de las Cinco (5) Fuerzas de PORTER. Se toma el concepto de las 5 fuerzas de PORTER para describir como se encuentra el sector en relación a las barreras de entrada, barreras de salida, rivalidad entre competidores, en el poder de los compradores, de los proveedores y la disponibilidad de los sustitutos, que se encuentran en el sector. Lo anterior con el fin de determinar la atractividad que tiene este sector. A Continuación se muestra un cuadro para visualizar los diferentes actores o empresas que se ubican dentro de la categoría de cada una de estas fuerzas.



Potenciales. Corresponde a competidores con operación internacional, con presencia en muchos países que aun no han ingresado al país.

Competidores. Son los competidores directos que realizan operación igual que nuestra compañía.

Proveedores. Empresa de suministro de la materia prima para el negocio

Compradores. Clientes potenciales que necesitan el servicio a ofrecer

Sustitutos. Empresas que realizan algo similar a lo que la empresa realiza. En el caso de este análisis están incluidas las empresas que ofrecen refrigeración y transporte al mismo tiempo.

Realizaremos a continuación un análisis del modelo de PORTER donde se analizan los factores de atractividad para la entrada a un sector; en este caso, al transporte de productos que necesitan logística de cadena de frío.

Esta medición se hará con base en una calificación de variables que arrojarán un resultado el cual está medido por la siguiente escala:

NIVEL DE COMPETITIVIDAD

1.0 y 1.99	BAJA
2.0 y 2.99	MEDIA
3.0 y 4.0	ALTA

Al final de los cuadros en el resumen final de la calificación general de cada fuerza realizaremos una conclusión de estos resultados.

ANÁLISIS DE LA ATRACTIVIDAD
MODELO DE M. PORTER (BARRERAS DE ENTRADA)
SECTOR TRANSPORTE CADENA DE FRIO

	FACTORES COMPETITIVOS		ATRACTIVIDAD						OBSERVACIONES
BARRERAS DE ENTRADA	Economías de escala	Pequeña					X	Grande	A mayor cantidad de vehículos de operación ya sean propios o fidelizados se consiguen descuentos importantes en los insumos que necesita la operación (compra vehículos, gasolina, aceite, etc.) reduciendo así considerablemente los costos.
	Diferenciación de producto	Escasa					X	Grande	Se observa en la conservación de la cadena de frío de los productos y reportes que se generan al cliente en tiempo real o oportuno.
	Identificación de marca	Baja		X				Elevada	Se maneja en los transportadores independientes con relación a la fidelización o empresas transportadoras por su trayectoria.
	Costo de cambio	Bajo					X	Elevado	Se ve reflejado en la seguridad que se ofrezca a los clientes en la conservación de sus productos de la cadena de frío durante el transporte.
	Acceso a canales de distribución	Amplio					X	Restringido	Se identifica en dos momentos, cuando un cliente contrata almacenamiento con sustitutos y el transporte con otra compañía, estas empresas que almacenan demoran los tiempos de entregar la mercancía a las empresas transportadoras y el segundo ocurre en la entrega en las grandes superficies la cual es demorada por la atención a muchos productos.
	Requerimientos de capital	Bajos					X	Elevados	Está determinado por los requisitos de apertura de una empresa de transporte, la Compra de vehículos o fidelización de transportadores, tecnología de punta y entre otros

Acceso a tecnología avanzada	Amplio		X				Restringido	Existe una gran disponibilidad a nivel mundial y local de la tecnología necesaria para la operación logística de la cadena de frío.
Acceso a materias primas	Amplio	X					Restringido	Representantes en Colombia de equipos de termoking, carrocerías, monitoreo de vehículo y mercancía.
Protección del gobierno	Inexistente		X				Elevada	La Creación de nuevas empresas de transporte reglamentadas por el gobierno con restricciones pero existe oportunidades de compra de licencia de empresas existentes que no se encuentran operando en la actualidad a precios moderados.
Efecto de la experiencia	Sin importancia			X			Muy importante	Mantener la cadena de frío con controles y garantías reales (seguros)
NUMERO DE POSICIONES		1	2		3	4		posiciones evaluadas
TOTAL DE CALIFICACIONES		1	3	1	4	1	10	Total del numero de calificaciones por posiciones
POSICIONES X CALIFICACIONES		1	6	0	12	4	23	Multiplicación de la posición por el total de la calificación de cada posición
CALIFICACIÓN							2.3	Resultado del total de las posiciones x calificaciones sobre total de las calificaciones
NIVEL DE COMPETITIVIDAD							MEDIO	El nivel que se encuentra el sector en términos de competitividad

ANALISIS DE LA ATRACTIVIDAD
MODELO DE M. PORTER (BARRERAS DE SALIDA)

SECTOR TRANSPORTE CADENA DE FRIO

	FACTORES COMPETITIVOS	ATRACTIVIDAD						OBSERVACIONES	
BARRERAS DE SALIDA	Especialización de activos	Elevada		x				Baja	Equipos de refrigeración para furgones, adecuación de vehículos y monitoreo
	Costo fijo de salida	Elevado		x				Bajo	Realización de activos
	Interrelación estratégica	Elevada			x			Baja	Neutra
	Barreras emocionales	Elevadas				x		Bajas	Bajo impacto emocional para la salida en la industria
	Restricciones gubernamentales y sociales	Elevadas			x			Bajas	Inexistencia de restricciones de salida del gobierno o sociales
	NUMERO DE POSICIONES		1	2		3	4		posiciones evaluadas
	TOTAL DE CALIFICACIONES		0	2	2	1	0	5	Total del numero de calificaciones por posiciones
	POSICIONES X CALIFICACIONES		0	4	0	3	0	7	Multiplicación de la posición por el total de la calificación de cada posición
	CALIFICACIÓN							1.4	Resultado del total de las posiciones x calificaciones sobre total de las calificaciones
	NIVEL DE COMPETITIVIDAD							BAJA	El nivel que se encuentra el sector en términos de competitividad

ANALISIS DE LA ATRACTIVIDAD
MODELO DE M. PORTER (RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES)
SECTOR TRANSPORTE CADENA DE FRIO

	FACTORES COMPETITIVOS	ATRACTIVIDAD				OBSERVACIONES	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande	X			Pequeño	Existen muchas empresas pequeñas, transportadores independientes y pocas empresa de un tamaño mediano – grande
	Crecimiento de la industria relativo al Transporte de cadena de frio	Lento	X			Rápido	Sector en creciendo, según la encuesta de LOGYCA solo el 9,5% de las empresas tercerizan la operación y el resto es propia.
	Costo fijo o de almacenaje	Elevado	X			Bajo	Compra de vehículos y tecnología en Leasing y/o fidelización de transportadores independientes o inversionistas
	Características del producto	Genérico		X		Producto único	Igual para todas las características del producto, estas solo varían en el valor agregado que se ofrezca a los clientes.
	Incrementos capacidad	Pequeños			X	Grandes	Posicionamiento de las grandes empresas adquiriendo nuevos clientes y el crecimiento de transportadores independientes.
	Diversidad de competidores	Elevada	X			Baja	Existen transportadores independientes, empresas pequeñas, medianas y grandes.
	Compromisos estratégicos	Grandes			X	Bajos	Enfocado en las empresas medias y grandes. Nuevas tecnologías y ahorros con relación a bajos precios.
	NUMERO DE POSICIONES		1 2	3 4		posiciones evaluadas	

TOTAL DE CALIFICACIONES	0	4	1	2	0	7	Total del numero de calificaciones por posiciones
POSICIONES X CALIFICACIONES	0	8	0	6	0	14	Multiplicación de la posición por el total de la calificación de cada posición
CALIFICACION						2.00	Resultado del total de las posiciones x calificaciones sobre total de las calificaciones
NIVEL DE RIVALIDAD						MEDIO	El nivel que se encuentra el sector en términos de competitividad

**ANALISIS DE LA ATRACTIVIDAD
MODELO DE M. PORTER (PODER DE LOS COMPRADORES)
SECTOR TRANSPORTE CADENA DE FRIO**

	FACTORES COMPETITIVOS	ATRACTIVIDAD						OBSERVACIONES	
PODER DE LOS COMPRADORES	Cantidad de compradores importantes	Pocos					X	Muchos	Restaurantes, empresas de cárnicos, lácteos, pescadería, legumbres, helados, laboratorios farmacéuticos, entre otros.
	Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos					X	Pocos	Clientes con vehículos propios o que empresas transportadoras que ofrezcan almacenamiento y transporte en conjunto.
	Costos de cambio del comprador	Bajos					X	Altos	Conocimiento de nuevas empresas y confianza en la conservación de la cadena de frio.
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada					X	Baja	Costos elevados en operación propia y búsqueda de tercerización
	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja	X					Elevada	no existe hasta el momento

	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande		X				Pequeña	Nuevas necesidades de los clientes en relación a logística y al producto
	Contribución de la industria al costo total de los compradores	Fracción grande				X		Fracción pequeña	La operación de transporte de los clientes o compradores es inferior o igual al 3% de sus ventas
	Rentabilidad de los compradores	Baja				X		Elevada	Alimentos existe una buena rentabilidad y es un mercado que siempre va existir.
	NUMERO DE POSICIONES		1	2		3	4		posiciones evaluadas
	TOTAL DE CALIFICACIONES		1	1	0	5	1	8	Total del numero de calificaciones por posiciones
	POSICIONES X CALIFICACIONES		1	2	0	15	4	22	Multiplicación de la posición por el total de la calificación de cada posición
	CALIFICACION							2.75	Resultado del total de las posiciones x calificaciones sobre total de las calificaciones
	NIVEL DE PODER COMPRADORES							MEDIO	El nivel que se encuentra el sector en términos de competitividad

**ANALISIS DE LA ATRACTIVIDAD
MODELO DE M. PORTER (PODER DE LOS PROVEEDORES)
SECTOR TRANSPORTE CADENA DE FRIO**

	FACTORES COMPETITIVOS	ATRACTIVIDAD							OBSERVACIONES	
PODER DE LOS PROVEEDORES	Cantidad de proveedores importantes	Pocos						X	Muchos	Para cada una de las necesidades se tienen proveedores de mucha trayectoria no solo que vende a esta industria si no en otras que complementan a sus negocios.
	Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja				X			Elevada	Existen en Colombia y en el mundo, con fácil acceso a estos.
	Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado		X					Bajo	Nuevas tecnologías con energía alternativa, que ayudan a disminución de costos en los equipos de transporte y

								diferentes mecanismos de medición que ayudan a la diferenciación del producto.
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Elevada				X		Baja	Solo existe un caso de una empresa que realiza contenedores y presta el servicio de transporte a unos clientes (pocos) en particular, y lo realiza a su mismo grupo empresarial.
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja		X				Elevada	Representación de empresas internacionales de contenedores o neveras especializadas o desarrollo de sistemas de monitoreo
Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada		X				Pequeña	Constante innovación en nuevos productos a nivel nacional como internacional
Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande		X				Fracción pequeña	En compra de vehículos, contenedores y tecnología
Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña				X		Grande	Adquisición de más equipos para contribuir al aumento de la tercerización en Colombia, remplazo de equipos y modernización tecnológica.
NUMERO DE POSICIONES		1	2		3	4		posiciones evaluadas
TOTAL DE CALIFICACIONES		0	4	0	3	1	8	Total del numero de calificaciones por posiciones
POSICIONES X CALIFICACIONES		0	8	0	9	4	21	Multiplicación de la posición por el total de la calificación de cada posición
CALIFICACION							2.63	Resultado del total de las posiciones x calificaciones sobre total de las calificaciones
NIVEL DE PODER PROVEEDORES							MEDIO	El nivel que se encuentra el sector en términos de competitividad

ANALISIS DE LA ATRACTIVIDAD

**MODELO DE M. PORTER (DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS)
SECTOR TRANSPORTE CADENA DE FRIO**

	FACTORES COMPETITIVOS	ATRACTIVIDAD						OBSERVACIONES	
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande		X			Pequeña	Empresas grandes que se dedican al almacenamiento y ofrecen el servicio de transporte no solo para los que almacenan sino a cliente que solo necesitan transporte.	
	Costos de cambio de usuarios	Bajos				X	Elevados	Aumento de la capacidad de almacenamiento de los clientes contratando este tipo de servicios	
	Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada		X			Baja	Basado en economías de escala y experiencia.	
	Precio-valor de sustitutos	Elevado	X				Bajo	Por ser pocos en el mercado (3 empresas grandes) los precios son elevados.	
	NUMERO DE POSICIONES		1	2		3	4	posiciones evaluadas	
	TOTAL DE CALIFICACIONES		1	2	0	1	0	4	Total del numero de calificaciones por posiciones
	POSICIONES X CALIFICACIONES		1	4	0	3	0	8	Multiplicación de la posición por el total de la calificación de cada posición
	CALIFICACION							2.00	Resultado del total de las posiciones x calificaciones sobre total de las calificaciones
	NIVEL DE DISPONIBILIDAD SUSTITUTOS							MEDIO	El nivel que se encuentra el sector en términos de competitividad

**ANALISIS DE LA ATRACTIVIDAD
MODELO DE M. PORTER (ACCIONES DEL GOBIERNO)**

SECTOR TRANSPORTE CADENA DE FRIO

	FACTORES COMPETITIVOS	ATRACTIVIDAD						OBSERVACIONES	
ACCIONES DEL GOBIERNO	Protección a la industria	Desfavorable			X			Favorable	Chatarrización de vehículos y creación de empresas, son las formas que protege la industria el gobierno nacional.
	Regulación de la industria	Desfavorable				X		Favorable	La Creación de nuevas empresas de transporte reglamentadas por el gobierno con restricciones de aperturas, son controladas de acuerdo al mercado (saturación en carga terrestre) a través de decretos.
	Consistencia de políticas.	Baja				X		Elevada	Beneficio e incentivos para la inversión privada, en compra de activos fijos, en leasing operativos y beneficios en los parafiscales en los 3 primeros años de operación de empresas nuevas.
	Movimientos de capital entre países	Restringido				X		Sin restricción	Colombia ha venido firmando una serie de tratados de libre comercio que benefician la adquisición de activos fijos, entre estos tratados encontramos los realizados con países europeos de los estados del EFTA, Chile, G3, CAN, entre otros y próximamente con Canadá, la Unión Europea y Estados Unidos
	Tarifas aduaneras	Restringidas			X			Sin restricción	Algunos activos gravados con gravámenes según su procedencia
	Acceso a divisas extranjeras	Restringido				X		Sin restricción	Políticas cambiarias del gobierno
	Propiedad extranjera	Limitada				X		Ilimitada	Aumento en inversión del extranjera al país con atractivos beneficios por parte del gobierno
	Ayuda a competidores	Substancial					X	Ninguna	no existe
	NUMERO DE POSICIONES		1	2		3	4		posiciones evaluadas
	TOTAL DE CALIFICACIONES		0	0	2	5	1	8	Total del numero de calificaciones por posiciones

POSICIONES X CALIFICACIONES				0	0	0	15	4	19	Multiplicación de la posición por el total de la calificación de cada posición
CALIFICACION									2.38	Resultado del total de las posiciones x calificaciones sobre total de las calificaciones
NIVEL DE ACCIONES DE GOBIERNO									MEDIO	El nivel que se encuentra el sector en términos de competitividad

**ANALISIS DE LA ATRACTIVIDAD
MODELO DE M. PORTER (CALIFICACION GENERAL)
SECTOR TRANSPORTE CADENA DE FRIO**

CALIFICACION GENERAL								
	BAJA		MEDIA		ALTA		OBSERVACIONES	
Barreras a la entrada	1	3	1	4	1		Total del numero de calificaciones por posiciones	
Barreras a la salida	0	2	2	1	0		Total del numero de calificaciones por posiciones	
Rivalidad entre competidores	0	4	1	2	0		Total del numero de calificaciones por posiciones	
Poder de los compradores	1	1	0	5	1		Total del numero de calificaciones por posiciones	
Poder de los proveedores	0	4	0	3	1		Total del numero de calificaciones por posiciones	
Disponibilidad de substitutos	1	2	0	1	0		Total del numero de calificaciones por posiciones	
Acciones de gobierno	0	0	2	5	1		Total del numero de calificaciones por posiciones	
Numero de Posiciones	1	2		3	4		posiciones evaluadas	
Total de Calificaciones	3	16	6	21	4	50	Total del numero de calificaciones por posiciones	
Posiciones X calificaciones	3	32	0	63	16	114	Multiplicación de la posición por el total de la calificación de cada posición	

Calificación	2.28	Resultado del total de las posiciones x calificaciones sobre total de las calificaciones
Nivel de calificación total	MEDIO	El nivel que se encuentra el sector en términos de competitividad

Conclusión del análisis de atractividad

Barreras de entrada

El nivel de atractividad en relación a las barreras de entrada es MEDIO. Lo que indica que es un sector asequible para competir e iniciar una nueva compañía. La diferenciación en este sector radica en los valores agregados ofrecidos al cliente como servicio, tecnología, seguridad en la conservación de la cadena de frío, pólizas de cumplimiento y entre otros servicios.

Barreras de salida

El nivel de atractividad en relación a las barreras de salida es BAJA. Los vehículos, equipos y empresa de transporte con licencia de operación son de fácil realización en el momento de la venta o terminación del negocio, además no existe restricciones por parte del gobierno para la culminación o terminación de operaciones.

Rivalidad entre competidores

El nivel de atractividad en relación a la rivalidad entre competidores es MEDIO. La diferenciación es por el servicio al cliente y los valores agregados que se ofrezcan a este por un mismo precio. Otro punto importante es el crecimiento en la industria, el cual se ve marcado por la apertura a sub contratar por parte de las empresas que necesitan el transporte refrigerado de sus productos, ya que las empresas transportadoras dan mecanismos de controles para que sus productos mantengan la cadena de frío en todo momento hasta llegar al consumidor final o su consumo.

En este negocio se observa que la mayoría de competidores son transportadores independientes que manejan una fidelización a las empresas que están tercerizando pero que no ofrecen otros valores agregados a los clientes.

Poder de los compradores

El nivel de atractividad en relación al poder de los compradores es MEDIO. Existe un gran cantidad de compradores o empresas que necesitan el servicio de transporte, primero porque la mayoría de empresas maneja su propia operación y están subcontratando el transporte de sus productos y segundo la entrada de nuevas empresas de alimentos por la apertura económica que manejan en este momento Colombia y en especial Bogotá.

Se debe considerar que las empresas que manejan su propia flota de vehículos se deben tener un seguimiento especial para observar la finalización de la vida útil de los vehículos o el incremento sustancial de altos costos de mantenimiento de estos, para iniciar un proceso de sub contratación de su operación logística.

Poder de los proveedores

El nivel de atraktividad en relación al poder de los proveedores es MEDIO. Los equipos necesarios para la operación de una empresa de transporte en la logística de la cadena frío cuentan con muchos proveedores en los diferentes requerimientos, como son los vehículos, contenedores de refrigeración, equipos de monitoreo de productos y vehículos, y entre otros. Además es un sector que sus proveedores innovan frecuentemente para dar mayores valores agregados en el medio.

Disponibilidad de sustitutos

El nivel de atraktividad en relación a la disponibilidad de sustitutos es MEDIO. Los sustitutos están definidos por la integración que realizan, como lo es el almacenamiento de productos de los clientes y el transporte a los puntos de consumo. En Colombia existen muy pocas empresas que realizan la doble labor. Las existentes son de gran tamaño y tienen una buena participación del mercado. Aunque como lo señala muchos clientes son compañías muy burocratizadas y sin competencia visible, lo cual no genera una buena percepción en los clientes.

Acciones del gobierno

El nivel de atraktividad en relación a las acciones del gobierno es MEDIO. Una amenaza muy fuerte en la creación de empresas de transporte la cual está controlada por el gobierno debido a la saturación de vehículos de transporte de carga gran tonelaje (que no es el caso de este negocio de alimentos que utilizan un tonelaje bajo, pero está reglamentado dentro del mismo sector de transporte de carga). Aunque lo anterior no visualiza un panorama muy alentador existen opciones como permisos especiales expedidos por el ministerio de transporte explicando que el uso son transporte de alimentos refrigerados dentro de la ciudad de Bogotá o la compra de una empresa que cuente con una licencia de transporte habilitada en este momento. Otro punto a tener en cuenta en las acciones del gobierno son los diferentes tratados comerciales firmados con diferentes países, lo cual hace que muchas compañías (que necesitan operación de transporte refrigerado) lleguen a posicionarse en el mercado colombiano y además el poder importar de equipos de alta tecnología con aranceles bajos o nulos que su función sea la diferenciación y reducción de costos.

Calificación general

La calificación del sector según el análisis de las 5 fuerzas de PORTER en relación a su atraktividad es MEDIO. Se observa que para competir en el medio, se debe diferenciar en ofrecer valores agregados que logren una diferenciación efectiva en relación a precios, tecnología de punta para brindar al cliente seguridad en la conservación de la cadena de frío de los productos y ofrecer garantías reales (pólizas de seguros) a sus productos relacionados con entrega oportuna y segura. Lo que se traduce en una innovación de valor para ser competitivos en el medio.

2.2.5 Oportunidades y Amenazas.

**COMPORTAMIENTO DEL SECTOR
RELACIÓN AMENAZA Y OPORTUNIDAD**

VARIABLE	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
PIB FRENTE AL SECTOR	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de la carga transportada debido a la crisis económica mundial • Disminución de la carga por la crisis política y económica con Venezuela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque del negocio en carga región (Bogotá)
OFERTA – DEMANDA	<ul style="list-style-type: none"> • Que las empresas (servicio o agroindustriales) que manejan su propia distribución no quiera tercerizar su operación debido a que sus productos pierdan la cadena de frio o no puedan hacerle un seguimiento a sus productos. • Crisis económica mundial afecte a estos clientes y disminuya el transporte de productos lo cual se traducen en una mayor oferta de transporte refrigerado. • Pico y placa ambiental para vehículos que no cumplan con las estipulaciones del DAMA 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofertas tecnológicas para seguimiento y control (conservación cadena de frio) de la mercancía transportada para que el cliente este pendiente de sus productos, y soportado con pólizas de cumplimiento, para dar mayor seguridad al cliente que su mercancía será entregada a tiempo y segura. • El mercado de tercerización en la logística de la cadena de frio con lo muestra el estudio de LOGYCA está iniciando en Colombia. • Nuevo aeropuerto el dorado y ampliación en su zona de carga. • Organización en Bogotá para el transporte de carga lo cual genera más eficiencia en la distribución. • Incremento de puntos de ventas de restaurantes o cadenas ya existentes y entrada de nuevos restaurantes. • En el 2007 las actividades más representativas de carga exportadas por el aeropuerto fueron la de agricultura.
FRAGMENTADO -	<ul style="list-style-type: none"> • Entradas de grandes empresas de transporte 	<ul style="list-style-type: none"> • El número de empresas de transporte de carga

CONCENTRADO	refrigerado.	urbana o nacional en Colombia es muy inferior al que representan países como México y Brasil. <ul style="list-style-type: none"> De los 82 sectores analizados el sector transporte se encuentra en el puesto 68, lo que indica que es un sector poco concentrado.
ANÁLISIS DE INDICADORES DEL SECTOR TRANSPORTE DE CARGA	<ul style="list-style-type: none"> Disminución en las ventas del sector debido a la crisis económica y a problemas políticos y económicos con Venezuela. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en cuidad región para no tener el impacto tan grande en exportaciones por carretera y los costos asociados. Mejora de sus indicadores sustancialmente con relación a los años 2002, 2003 y 2004. Lo anterior muestra una evolución en el sistema de transporte de carga. Rentabilidades acordes al mercado, pero que se pueden mejorar con tecnología, propuesta de valor diferente y servicio.
TECNOLOGIA DEL SECTOR	<ul style="list-style-type: none"> Entradas de grandes empresas de transporte refrigerado con tecnología de punta. 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer una solución con tecnología de punta acorde a las necesidades del sector y entrada de estos equipos a Colombia aprovechando los descuentos tributarios por activos fijos productivos. Dar seguridad de conservación de la cadena de frío a través de seguimiento por parte del cliente a su mercancía que se entrega a su destino final cumpliendo con los requerimientos del mismo. Tercerizar la operación con expertos en el tema de monitoreo y gestión de transporte.
ETAPAS DEL CICLO DE VIDA SE ENCUENTRA EL SECTOR TECNOLOGÍA DEL SECTOR	<ul style="list-style-type: none"> Entradas de grandes empresas de transporte refrigerado. 	<ul style="list-style-type: none"> Prestar un buen servicio, monitoreo de sus productos, eficiencia en la logística y precios acordes al mercado, con el fin de cautivar empresas que operan con vehículos propios.
	<ul style="list-style-type: none"> La creación de empresas de transporte está controlada por el gobierno debido a la 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer el monitoreo dentro de la oferta a los clientes como una ventaja competitiva sin un

<p>COMPETIDORES Y SUSTITUTOS</p>	<p>saturación de vehículos de transporte de carga gran tonelaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas que cuentan con grandes capitales, con gran trayectoria que dan una seguridad y tranquilidad al cliente. • Integran la operación en transporte y almacenamientos, donde clientes que necesiten tomar la opción de almacenar unifican tanto recorridos como almacenamiento. • Crecimiento del número de transportadores independientes que ofrezcan sus servicios directos a los clientes. • No Contar con experiencia para ofrecer el servicio a clientes nuevos o existentes. Para esto se debe contratar una persona con amplio conocimiento y reconocida trayectoria en el transporte de la cadena de frio. 	<p>mayor precio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las empresas que se certifican en las diferentes normas existentes llevaran una ventaja competitiva frente a las demás, en cuanto a prestar servicios a empresas o clientes certificados y donde estas necesitan que todo su proceso (sub contratación) cuente con respaldo de certificación. • Crear una página de internet para consultar el monitoreo de la mercancía y además que sirva como mecanismo de publicidad para la empresa. Esto con el fin que los clientes tengan la seguridad que su mercancía conserve la cadena de frio y llegue a su destino final en los tiempos estipulados. • Ofrecer almacenamiento en un momento determinado ya que en Colombia y en especialmente en Bogotá solo existen estas tres empresas reconocidas que realizan una integración de almacenamiento y transporte. • Ofrecer a los clientes un transporte más económico con monitoreo, pólizas y certificaciones técnicas exigidas. • Para afrontar a los grandes operadores logísticos (OL) que llegarán a Colombia con el TLC, se pueden establecer alianzas estratégicas que permitan competir con los grandes a nivel mundial. Los OL pueden mejorar la capacidad tecnológica alineando la información y las estrategias con sus clientes. • Se observa que para competir en el medio se debe darse en ofrecer valores agregados que logren una diferenciación efectiva
---	---	--

		<ul style="list-style-type: none">• Opciones de permisos especiales expedidos por el ministerio de transporte para la creación empresas de transporte o la compra de una empresa que cuente con una licencia de transporte habilitada.• Firma de tratados comerciales con diferentes países.• Colombia no cuenta con verdaderos operadores logísticos que administren actividades en la red de frío.• A los Operadores Logísticos les falta realizar análisis estadísticos de sus procesos de cara a los objetivos estratégicos de sus clientes. Por lo general no manejan Cultura de Medición y sus procesos no están estandarizados.
--	--	---

2.2.6 Matriz De Impacto. La clasificación en esta matriz de impacto es tomada del análisis realizado de las características del sector y calificado de la siguiente manera, para determinar cuáles son las variables de mayor impacto.

Ponderación: indica la importancia relativa o impacto de éxito en el sector. La ponderación oscila en 0.0 (sin importancia) y cerca a 1.0 (muy importante). La suma de las ponderaciones debe ser 1.0.

Clasificación: Se clasifica según su impacto en nuestra empresa. (-2) amenaza importante, (-1) amenaza menor, (0) es indiferente, (1) oportunidad menor y (2) oportunidad mayor.

2.2.6.1 Características Económicas Dominantes En El Sector.

FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN (1)	CLASIFICACIÓN (2)	RESULTADO
Tamaño y crecimiento del mercado	0.2	1	0.20
Esfera de acción geográfica	0.05	1	0.05
Facilidad de Ingreso y/o Salida	0.1	1	0.10
Cambio tecnológico	0.1	2	0.20
Economías de Escala	0.2	1	0.20
Diferenciación de Productos	0.2	1	0.20
Acción del Estado	0.05	-1	-0.05
Acceso a la información	0.1	1	0.10
TOTAL	1	7	1.00

La amenaza que podemos ver en esta relación la encontramos en la acción estado y está relacionado con la habilitación de empresa transportadora de carga por parte del ministerio de transporte que puede ser un elemento de mucho cuidado. En donde este amenaza puede ser disminuida por la compra de una empresa habilitada que los precios son relativamente asequibles o realizar un trámite especial como empresa de alimentos dedicada solo en la parte urbana. Los otros resultados son oportunidades en cada uno de los factores claves para ser explotados.

2.2.6.2 Análisis Competencia.

FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN (1)	CLASIFICACIÓN (2)	RESULTADO
Rivalidad entre Empresas	0.25	1	0.25
Productos Sustitutos	0.2	-1	-0.20
Proveedores	0.2	1	0.20
Nuevos Rivales	0.2	1	0.20
Mercado	0.15	-1	-0.15
TOTAL	1	1	0.30

Según el resultado existen dos elementos que pueden generar una amenaza en el análisis de la competencia, primero son los productos sustitutos que hacen relación a empresas que realizan una integración del servicio de almacenamiento y transporte lo cual hace atractiva el servicio de estas compañías, segundo el mercado el cual se encuentra en un proceso donde los clientes realizan la operación propia y están pasando a tomar la decisión de la sub contratación de la operación, lo cual hace que sea un proceso de más atención y de ofrecer formulas novedosas en el servicio.

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1 INVESTIGACIÓN.

3.1.1 Descripción General del Mercado. Para la investigación de mercados se realizara entrevistas a profundidad con lo cual se busca ahondar en el conocimiento, en opiniones y percepciones del entrevistado, lo cual hace que se dé un aporte más profundo a este plan de negocios. Además con esta modalidad de investigación abierta como lo son las entrevistas se busca ampliar el tema a investigar, obtener nuevos conceptos e indagar el panorama actual del sector; conociendo los puntos de cada empresa (clientes) y la competencia existente.

La entrevista a profundidad se realizara a 5 clientes potenciales (muestra suficiente para conocer los sectores de interés y poder tomar decisiones sobre estos) que se encuentran en los sectores de interés para el estudio de este plan de negocios, como lo son el sector agroindustrial (cárnicos, alimentos procesados y lácteos) y servicios (restaurantes), donde el objetivo es investigar las necesidades y procesos actuales de operación de las empresas entrevistadas, sus requerimientos, sus expectativas y todas las indagaciones que con la entrevista a profundidad se pueden obtener. Lo anterior también sirve para determinar el comportamiento de las empresas ubicadas en los sectores de interés de este plan de negocios y en las cuales su operación es en la ciudad de Bogotá.

3.1.2 Metodología. Los entrevistados son escogidos por los siguientes criterios

- Empresas que se encuentran en los sectores de interés de este plan de negocios.
- La operación de la logística en transporte de la cadena de frio se realiza de forma propia o tercerizada
- Empresas con operación en la ciudad región (Bogotá)
- ✓ Compañías con ventas anuales superiores a los \$4.000 (cifra en millones)
- Compañías que trabajen personas claves donde estas tengan relación directa con la operación y que sean conocidas por los autores de este plan de negocios.

Las 5 empresas que reúnen estos criterios anteriores son las siguientes: (se encuentran organizadas por el sector y se especifica las formas de operación logística propia o tercerizada).

Servicios (restaurantes)

a) Grupo CBC (CALI MIO - BRASA ROJA – CALI VEA) – Operación propia

b) TOY WAN Y TOY WAN EXPRESS – Operación propia

Agroindustrial (cárnicos, alimentos procesados y lácteos)

c) PRONACA – Operación tercerizada

- d) COMESTIBLES DAN – Operación tercerizada
- e) ALQUERIA DANONE – Operación tercerizada

3.1.2.1 Modelo de Entrevista a Profundidad. A continuación se encuentran las entrevistas a realizar a las 5 empresas seleccionadas, estas se encuentran divididas en 2 entrevistas; la primera son realizadas a empresas con operación propia y las segunda con operación tercerizada.

3.1.2.1.1 Entrevista a Empresas con Operación Propia.

MODELO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD (PARA EMPRESAS QUE TENGAN OPERACIÓN PROPIA)

Buenas días (tardes); somos estudiantes de la ESPECIALIZACION DE GERENCIA ESTRATEGICA DE LA UNIVERSIDAD LA SABANA y estamos realizando un estudio

de mercados en el sector transporte de carga de cadena de frio para nuestro plan de negocios (tesis), con el fin de conocer cómo operan en la práctica, los sistemas logísticos de transporte en la cadena de frio de los diferentes sectores que lo utilizan y explorar la viabilidad de realizar dicho plan de negocios. De antemano, le quedamos muy agradecidos por el tiempo que nos va a dedicar. Para los efectos de esta entrevista, hemos determinado un Código de Ética que queremos mencionarlo, con el fin, de que usted se pueda sentir tranquilo. (Ver la final del cuestionario). Le tomara aproximadamente 45 minutos de su tiempo.

Fecha entrevista _____
Razón social _____
Nombre responsable _____

1. ¿Cuál es la razón para no tener tercerizada su operación logística de transporte?
2. ¿Cree usted que el costo asociado de mantener la operación propia es menor que subcontratar?
3. Al momento de adquirir o seleccionar un proveedor, ¿Cuáles son las variables que toma en cuenta para realizar una alianza o una posible contratación con un tercero?
4. ¿Cuales serian las razones por las cuales ustedes contemplarían la opción de subcontratar la logística de transporte en su cadena de frio?
5. ¿Cómo estaría dispuesto a pagar la tercerización logística de la cadena de frio (Tonelaje, recorrido, tiempo tarifa mensual, entre otros)?
6. ¿Qué beneficios esperarías de empresa que le suministrase la logística de transporte?
7. ¿Cuántos puntos destino poseen?
8. ¿Cuántos Vehículos funcionan para el uso de reparto?
9. ¿Todo su parque automotor posee termoking?

10. ¿A qué horas realizan sus despachos?

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION

Código de Ética determinado para esta investigación de mercados

Entrevistados

- ✓ Derecho a participar voluntariamente y sin presiones cuando se le pida facilitar determinada información
- ✓ Respeto estricto de su anonimato por parte de los investigadores
- ✓ Asegurarle que durante la entrevista no surgirá ninguna molestia relacionada con presiones de ningún tipo
- ✓ Conocimiento y consentimiento voluntario si se usan instrumentos de grabación en la entrevista
- ✓ Conocimiento desde el principio de la entidad y las personas que participan en el estudio, identificando objetivos de la investigación

Entrevistadores

- ✓ No revelar la identificación del entrevistado
- ✓ Todos los documentos generados en el proceso de la entrevista, con excepción del informe final, son de su propiedad

3.1.2.1.2 Entrevistas a Empresas con Operación Mercaderizada.

MODELO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD (PARA EMPRESAS QUE TERCERIZAN LA OPERACIÓN)

Buenas días (tardes); somos estudiantes de la ESPECIALIZACION DE GERENCIA ESTRATEGICA DE LA UNIVERSIDAD LA SABANA y estamos realizando un estudio

de mercados en el sector transporte de carga de cadena de frio para nuestro plan de negocios (tesis), con el fin de conocer cómo operan en la práctica, los sistemas logísticos de transporte en la cadena de frio de los diferentes sectores que lo utilizan y explorar la viabilidad de realizar dicho plan de negocios. De antemano, le quedamos muy agradecidos por el tiempo que nos va a dedicar. Para los efectos de esta entrevista, hemos determinado un Código de Ética que queremos mencionarlo, con el fin, de que usted se pueda sentir tranquilo. (Ver la final del cuestionario). Le tomara aproximadamente 45 minutos de su tiempo.

Fecha entrevista _____
Razón social _____
Nombre responsable _____

1. ¿Cuál es la razón para tener tercerizada su operación logística de transporte?
2. ¿Cree usted que el costo asociado de mantener la operación propia es menor que subcontratar?
3. Al momento de adquirir o seleccionar un proveedor, ¿Cuáles son las variables que toma en cuenta para realizar una alianza o una posible contratación con un tercero?
4. ¿Cuál es la empresa (s) con la que realiza la tercerización del transporte de sus productos en frío?
5. ¿Cómo califica usted el servicio de su operador logístico actual (cadena de frío)?
6. ¿Tiene algún problema con su actual operador logístico?
7. En este momento ¿Cómo realizan el pago de la tercerización logística de la cadena de frío (Tonelaje, recorrido, tiempo tarifa mensual, entre otros)?
8. ¿Qué beneficios que les está dando la empresa que actualmente trabaja con ustedes?
9. ¿Estaría dispuesto a cambiar su operador logístico actual?
10. ¿Qué aspectos lo llevaría a usted a un cambio de la empresa de logística?
11. ¿Cuántos puntos destino poseen?
12. ¿Cuántos Vehículos realizan su operación en la distribución de la logística de la cadena de frío?
13. ¿A qué horas realizan sus despachos?

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION

Código de Ética determinado para esta investigación de mercados

Entrevistados

- ✓ Derecho a participar voluntariamente y sin presiones cuando se le pida facilitar determinada información
- ✓ Respeto estricto de su anonimato por parte de los investigadores
- ✓ Asegurarle que durante la entrevista no surgirá ninguna molestia relacionada con presiones de ningún tipo
- ✓ Conocimiento y consentimiento voluntario si se usan instrumentos de grabación en la entrevista
- ✓ Conocimiento desde el principio de la entidad y las personas que participan en el estudio, identificando objetivos de la investigación

Entrevistadores

- ✓ No revelar la identificación del entrevistado
- ✓ Todos los documentos generados en el proceso de la entrevista, con excepción del informe final, son de su propiedad

3.1.2.2 Aplicación De La Entrevista A Profundidad.

Entrevistas a profundidad.

ENTREVISTA No. 1. PARA EMPRESAS CON OPERACIÓN YA TERCERIZADA.
Entrevista realizada el 12 de agosto de 2009 al señor **ROGELIO BETANCOUR**, Jefe de Logística de la Empresa **PRONACA**, la cual se dedica a la producción de productos alimenticios procesados pre-congelados a base de pollo, cerdo, pescado y pavo. **(Agroindustrial)**

ENTREVISTA No. 2. PARA EMPRESAS CON OPERACIÓN YA TERCERIZADA.
Entrevista realizada el 15 de agosto de 2009 al señor **JUAN CASALLAS** el cual pertenece al área de logística de la Empresa **ALQUERIA DANONE**, esta tiene como propósito la producción y distribución de productos lácteos y bebidas a base de leche pasteurizada. **(Agroindustrial)**

ENTREVISTA No. 3. PARA EMPRESAS CON OPERACIÓN YA TERCERIZADA.
Entrevista realizada el 27 de agosto de 2009 al señor **GUSTAVO MADRIGAL**, quien se desempeña como Jefe Oficina Bogotá de **COMESTIBLES DAN S.A.**, empresa dedicada a la producción de carnes frías, embutidos y cárnicos. **(Agroindustrial)**

ENTREVISTA No. 4. PARA EMPRESAS CON OPERACIÓN PROPIA.
Entrevista realizada el 17 de agosto de 2009, al señor **RICARDO OSPINA SORZANO** Gerente General de **GRUPO CBC S.A.** Empresa que maneja tres cadenas de restaurantes que operan en Bogotá, Cali y Medellín, las marcas son Cali mío, Brasa Roja y Cali vea. **(Servicios)**

ENTREVISTA No. 5. PARA EMPRESAS CON OPERACIÓN PROPIA.
Entrevista realizada el 18 de agosto de 2009, al señor **JUAN CARLOS RODRÍGUEZ** Gerente General de los Restaurantes **TOY WAN Y TOY WAN EXPRESS**, Restaurantes especializados en comida china cantonés con 7 puntos de venta en Bogotá. **(Servicios)**

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Empresas que tercerizan actualmente el servicio

		CUADRO RESUMEN ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD					
PREGUNTAS	1. ¿Cuál es la razón para tener tercerizada su operación logística de transporte?	2. ¿Cree usted que el costo asociado de mantener la operación propia es menor que subcontratar?	3. Al momento de adquirir o seleccionar un proveedor, ¿Cuáles son las variables que toma en cuenta para realizar una alianza o una posible contratación con un tercero?	4. ¿Cuál es la empresa (s) con la que realiza la tercerización del transporte de sus productos en frío?	5. ¿Cómo califica usted el servicio de su operador logístico actual (cadena de frío)?	6. ¿Tiene algún problema con su actual operador logístico?	7. ¿Qué beneficios les está dando la empresa que actualmente trabaja con ustedes?
ENTREVISTADOS							
ROGELIO BETANCOUR PRONACA	Tuvimos flota propia pero se decidió tercerizarla porque: el costo de operación directa es mas costosa y no es nuestro Core Business. Además El tema de cobertura es muy importante ya que lo vehículos que teníamos no podríamos cumplir con la cobertura que necesitábamos.	Es más costoso propio que subcontratado	Costo	Para Tiendas y algunos Supermercados NUEVA ERA Y P & M. para almacenamiento RENTAFRÍO Y COLFRIGOS	Bueno	No nos da a conocer el recorrido o seguimiento al mismo y la organización del las rutas por parte del proveedor logístico. Y no existe seguimiento real y a tiempo de la conservación de la cadena de frío de los alimentos (aunque no hemos tenido problemas grandes con esto.	Confianza
JUAN CASALLAS ALQUERIA	Costos y son procesos ya estipulados por ALQUERIA DANONE	Es mayor el costo de tener propia la operación.	En general costos, confianza y seguridad. Para el proceso de la logística de cadena de frío son: Vehículo que tenga una antigüedad no menor a 5 años, el dueño debe ser el mismo transportador, experiencia en el consumo masivo, dejar pignorado un bien inmueble.	Transportadores independientes y en Medellín COFRIGOS	Bueno por el tema de confianza.	No control de la conservación de la cadena de frío y cuando le realizan mantenimiento o se vara un vehículo toca salir a buscar quien lo reemplaza y esto nos genera retraso de entrega	Confianza y precios
GUSTAVO MADRIGAL COMESTIBLES DAN	Costos, Me dedico a lo que sé hacer.	Es más costoso tenerlo propio por los costos asociados del personal, vehículos, no ser el Core Business de la compañía y entre otros factores	Busco garantía, servicio, actualización en las operaciones tecnológicas. Con relación a la cadena de frío miro la hoja de vida del vehículo y del personal del mismo (mínimo bachillerato), papeles al día, experiencia como transportador de alimentos, buena presentación.	Transportadores independientes en Bogotá y la empresa P&M en las periferias.	Muy bueno, porque es una relación de fidelización con transportadores	Ninguno, de pronto el tema de tecnología en sus vehículos.	Confianza y sentido de pertenencia.

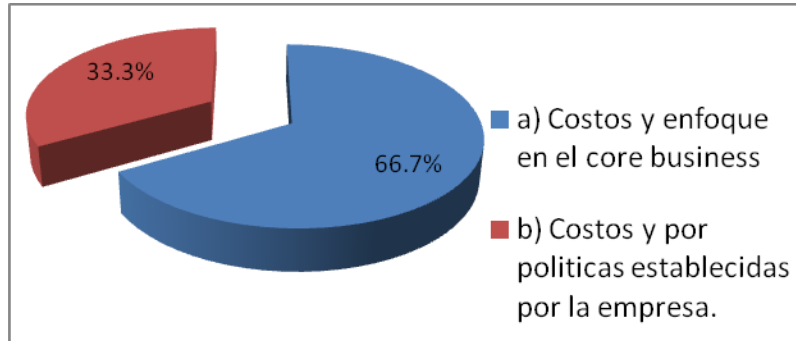
PREGUNTAS ENTREVISTADOS	8. Estaría dispuesto a cambiar su operador logístico actual?	9. Qué aspectos lo llevaría a usted a un cambio de la empresa de logística?	10. En este momento ¿Cómo realizan el pago de la tercerización logística de la cadena de frío (Tonelaje, recorrido, tiempo tarifa mensual, entre otros)?	11. ¿Cuántos puntos destino poseen?	12. ¿Cuántos Vehículos funcionan para el uso de reparto?	13. ¿A qué horas realizan sus despachos?
ROGELIO BETANCOUR PRONACA	Si, pero si existe un buen diferenciador con las empresas que actualmente nos prestan el servicio	Cumplimiento, seguridad, precio y tecnología	Recorrido (ruta establecida con el proveedor) y el valor es de \$175.000 a \$190.000 según tipo de recorrido y beneficios	Los puntos destinos están determinado por: Cadenas de supermercados (Éxito, Carrefour), Agencias (puntos o sucursales), Canal de distribución (tiendas), Consumo Inmediato (Distribuidores especiales)	1 Vehículo para agencias, 5 Vehículos para distribuidores y cadenas	Mañana de 4am a 12 pm
JUAN F. CASALLAS ALQUERIA	SI	Que solucioné los problemas existentes, que tengan pólizas de seguros (que no se pignoren bienes), Tecnología y buenos precios	Flete fijo por recorrido de \$180.000 pesos y en el valle se está manejando el 2,85% por factura de venta que entrega.	30 almacenes de cadena (éxito y Carrefour)	6 vehículos	De 6 am a 12 pm 2:00 p.m. a 6:00 p.m.
GUSTAVO MADRIGAL COMESTIBLES DAN	No, pero si ofrecen una propuesta innovadora y tecnológica pensaríamos el cambio.	Tranquilidad en el manejo de la exclusividad o máximo compartir el vehículo con otro cliente (de la empresa logística) pero que sea similar en su operación. Además que le ofrezca mas de lo que tiene en este momento incluyendo mejorar el precio.	Recorrido en las rutas definidas y es de \$200.000 pesos	Almacenes de cadena trabajamos con el éxito (que tiene una plataforma para recibir lo de todos sus puntos), Carrefour (todos los puntos en Bogotá) y Olímpica (todos los puntos de Bogotá) y Cafam (todos los puntos de Bogotá) y algunas tiendas.	9 vehiculos distribuidos de la siguiente manera: 7 para las cadenas, 2 para tiendas.	Cadenas de 3 am a 11 am, Tiendas de 2 pm a 5 pm.

Empresas que tienen la operación propia

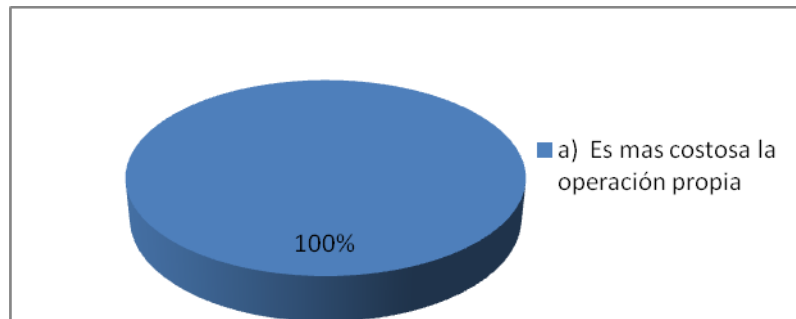
CUADRO RESUMEN ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD (Operación Propia)						
PREGUNTAS ENTREVISTADOS	1. ¿Cuál es la razón para no tener tercerizada su operación logística de transporte?	2. ¿Cree usted que el costo asociado de mantener la operación propia es menor que subcontractar?	3. Al momento de adquirir o seleccionar un proveedor, ¿Cuáles son las variables que toma en cuenta para realizar una alianza o una posible contratación con un tercero?	4. ¿Cuales serían las razones por las cuales ustedes contemplarían la opción de subcontractar la logística de transporte en su cadena de frío?	5. ¿Cómo estaría dispuesto a pagar la tercerización logística de la cadena de frío (Tonelaje, recorrido, tiempo tarifa mensual, entre otros)?	6. Que beneficios esperaría de empresa que le suministrase la logística de transporte?
RICARDO OSPINA S. GRUPO CBC S.A.	Dentro de la sana lógica de los negocios es evidente que se debe tercerizar el transporte a una empresa especializada en el tema y que pueda hacer las cosas de una manera más eficiente que nosotros y dedicados a eso, sin embargo no he podido encontrar los ahorros de esa tercerización, por eso no lo hemos hecho.	Si creo, porque los contratistas tienen un margen de intermediación que hacen que los posibles ahorros no sea posible medirlos.	Los posibles ahorros económicos, la experiencia y seriedad del proveedor, lo mismo que verificar que otras empresas atienden. Además es importante saber que tipo de vehículos tienen.	Costos	La mejor opción para una empresa como la nuestra debe ser por recorrido efectuado porque nos permitiría ser más eficientes en la utilización de las rutas.	No tener problemas con conductores, talleres, repuestos, seguros e impuestos y además un servicio asegurado de abastecimiento de los restaurantes.
JUAN C. RODRIGUEZ TOY WAN Y TOY WAN EXPRESS	Cuando empezamos procesábamos los productos en el mismo punto, ya que era un restaurante grande, en la medida que nos fuimos ampliando compramos un vehículo que nos transporta la mercancía, pero muchas veces nos quedamos cortos solo con este.	Probablemente subcontractar resulte beneficioso, solo que al adquirir el vehículo solucionábamos diferentes problemas, al utilizarlo para varios propósitos. Probablemente si vemos la necesidad de otro vehículo analizaremos los costos de adquirirlo vs. Subcontratación.	Se analizan varios aspectos, entre ellos la propuesta económica, la experiencia y referencias.	Crecimiento de la empresa, ampliación de los transportes.	Una tarifa mensual pactada de acuerdo a un número de servicios mínimos fijos al mes. Pueden haber unos extras.	Que sean profesionales y honestos, que generen confianza y garantías con su servicio.
PREGUNTAS ENTREVISTADOS	7. ¿Cuántos puntos destino poseen?	8. ¿Cuántos Vehículos funcionan para el uso de reparto?	9. ¿Todo su parque automotor posee Termoking?	10. ¿A qué horas realizan sus despachos?		
RICARDO OSPINA S. GRUPO CBC S.A.	Son 48 restaurantes en Bogotá, 10 en Cali y 3 en Medellín. Cada regional atiende sus restaurantes, se hacen algunos despachos de Bogotá a los centros de acopio en Cali y Medellín.	En Bogotá 12 rutas, mas 1 adicional para carbón	No todos tienen.	Generalmente desde las 7am hasta las 11am		
JUAN C. RODRIGUEZ TOY WAN Y TOY WAN EXPRESS	Tenemos 6 en centros comerciales y uno grande de calle.	Uno.	Si claro, tiene termoking	En la mañana antes de las 10:30.		

Resultados empresas que tercerizan

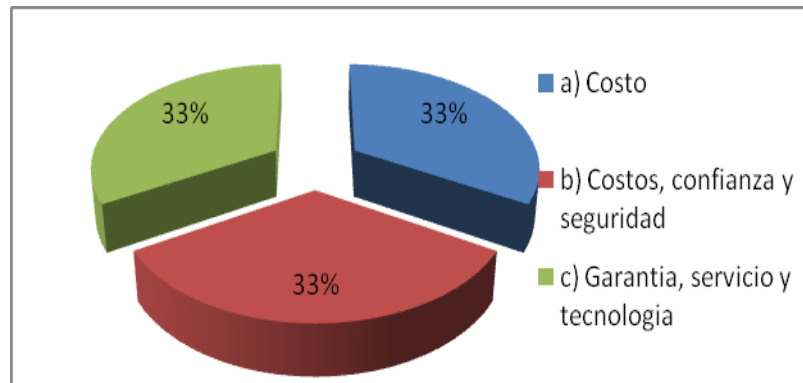
1. ¿Cuál es la razón para tener tercerizada su operación logística de transporte?



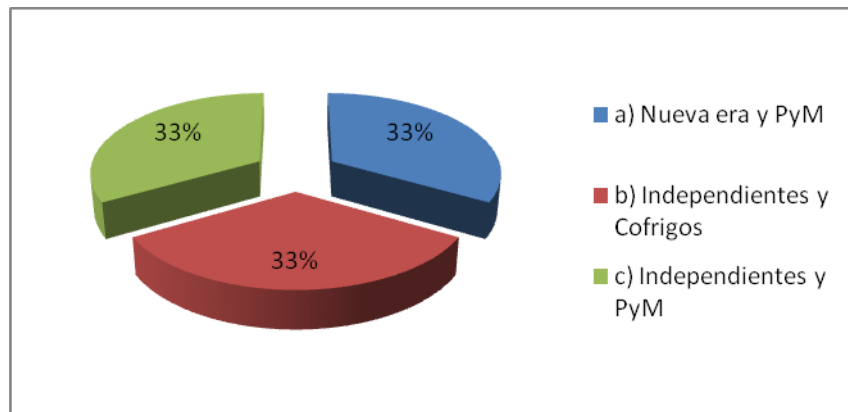
2. ¿Cree usted que el costo asociado de mantener la operación propia es menor que subcontratar?



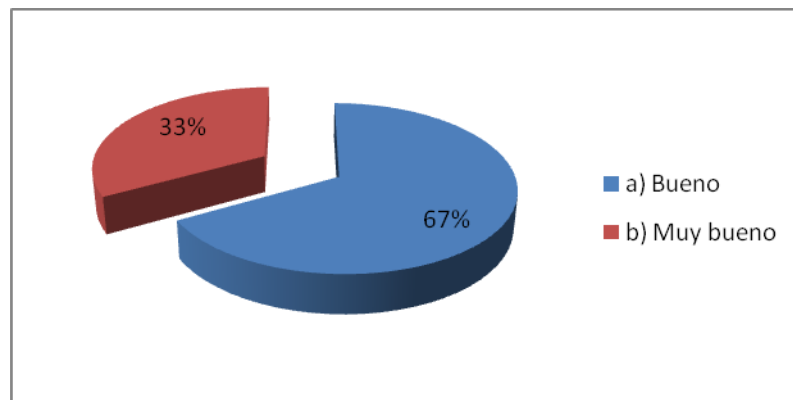
3. Al momento de adquirir o seleccionar un proveedor, ¿Cuáles son las variables que toma en cuenta para realizar una alianza o una posible contratación con un tercero?



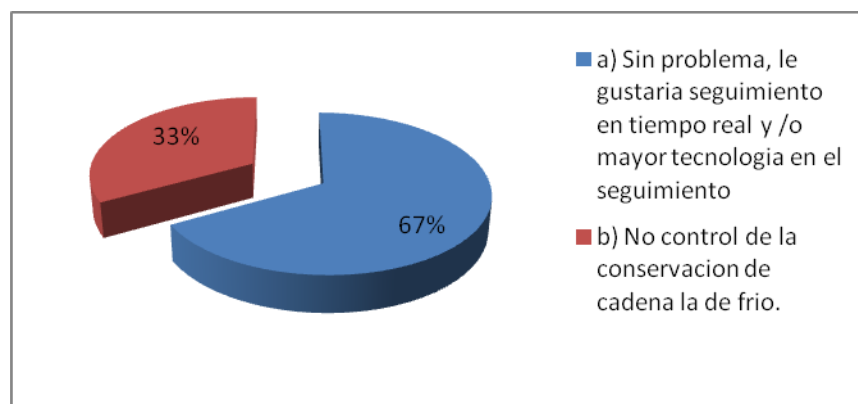
4. ¿Cuál es la empresa (s) con la que realiza la tercerización del transporte de sus productos en frío?



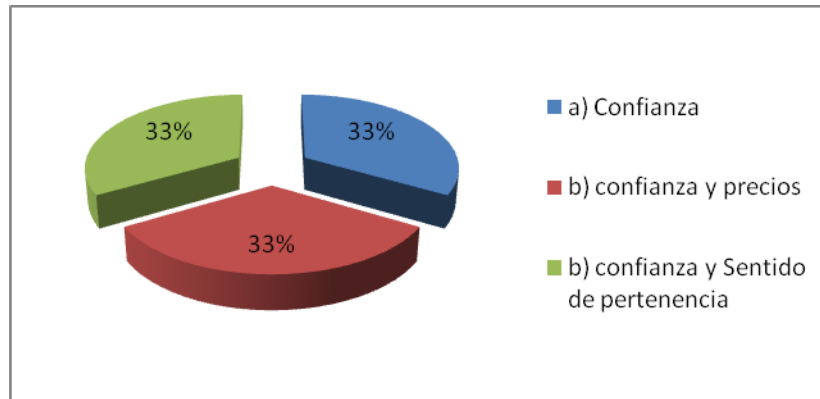
5. ¿Cómo califica usted el servicio de su operador logístico actual (cadena de frío)?



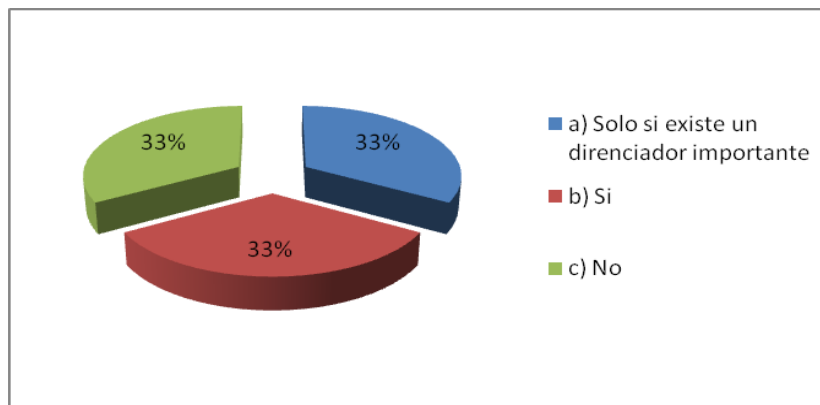
6. ¿Tiene algún problema con su actual operador logístico?



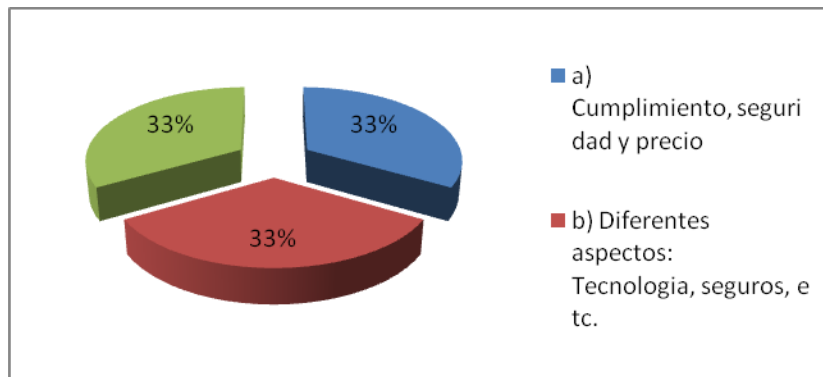
7. ¿Qué beneficios que les está dando la empresa que actualmente trabaja con ustedes?



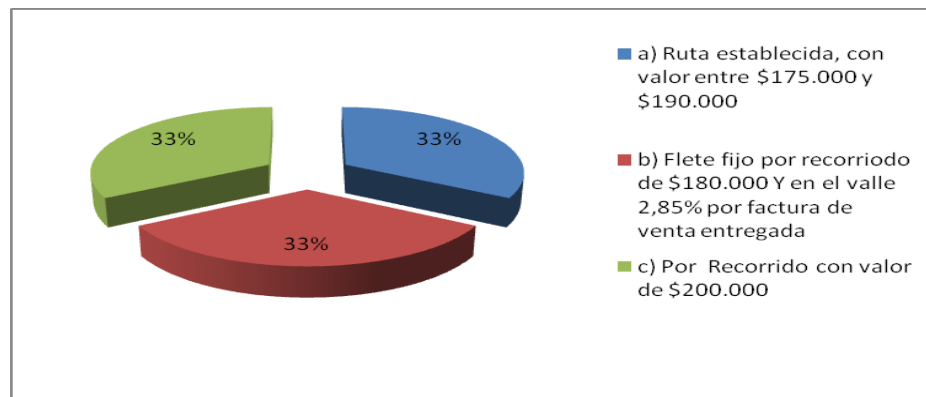
8. ¿Estaría dispuesto a cambiar su operador logístico actual?



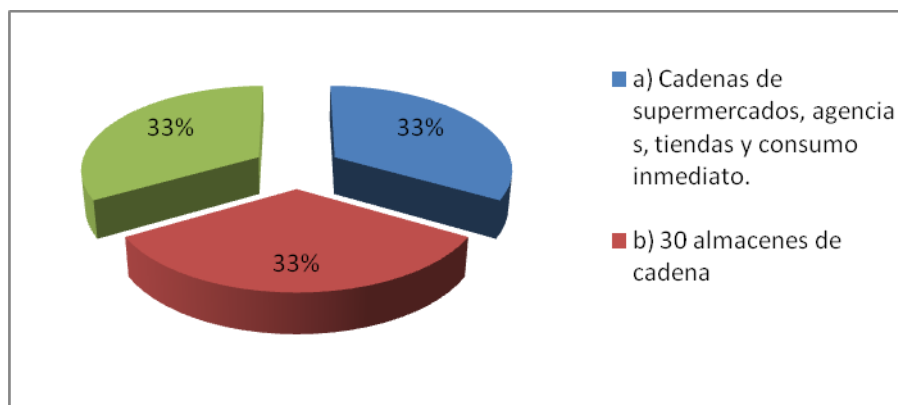
9. ¿Qué aspectos lo llevaría a usted a un cambio de la empresa de logística?



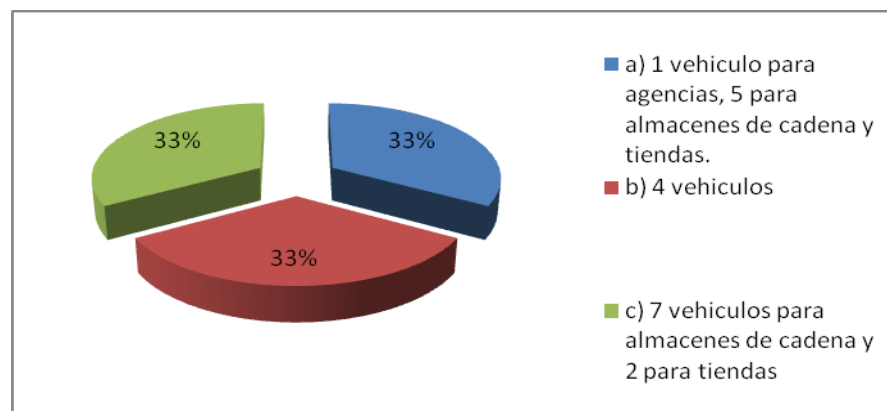
10. En este momento ¿Cómo realizan el pago de la tercerización logística de la cadena de frío (Tonelaje, recorrido, tiempo tarifa mensual, entre otros)?



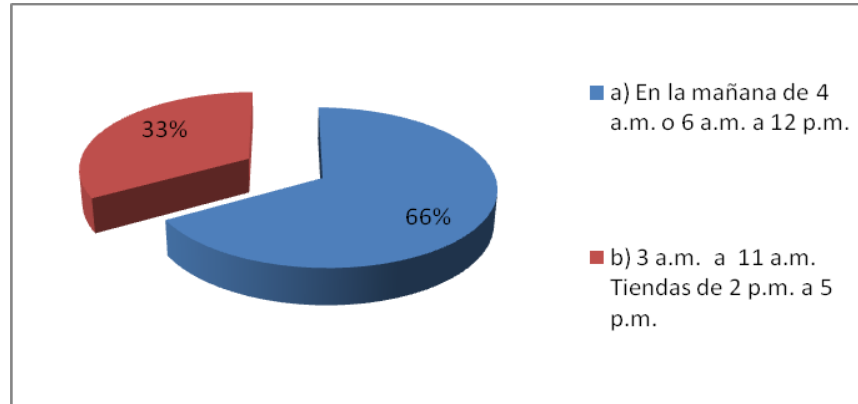
11. ¿Cuántos puntos destino poseen?



12. ¿Cuántos Vehículos realizan su operación en la distribución de la logística de la cadena de frío?

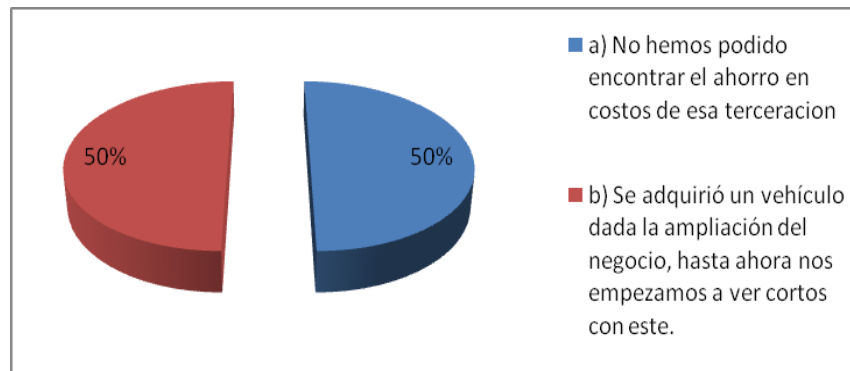


13. ¿A qué horas realizan sus despachos?

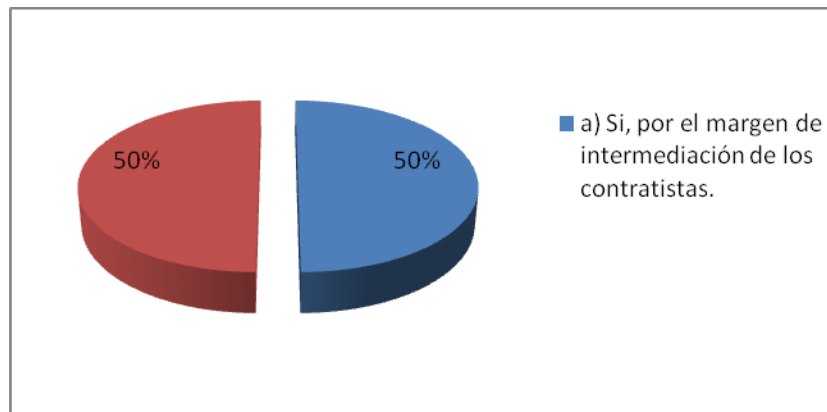


Resultados empresas con operación propia

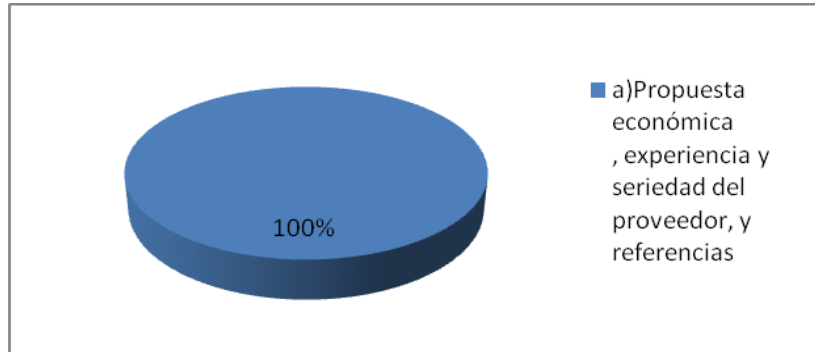
1. ¿Cuál es la razón para no tener tercerizada su operación logística de transporte?



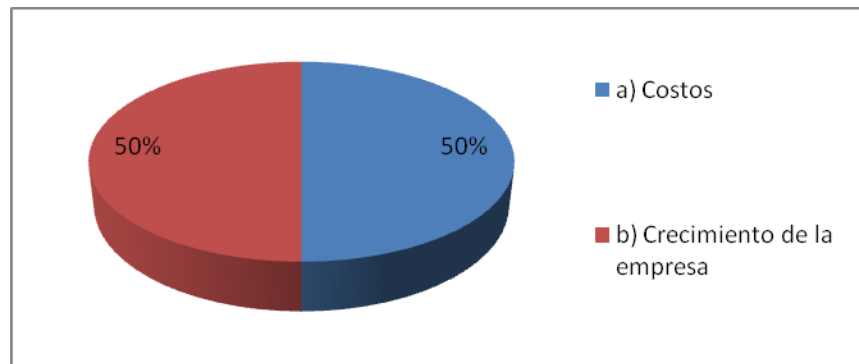
2. ¿Cree usted que el costo asociado de mantener la operación propia es menor que subcontratar?



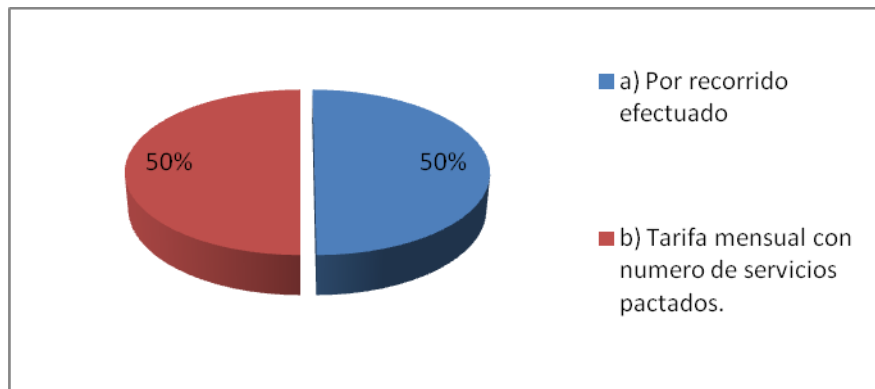
3. Al momento de adquirir o seleccionar un proveedor, ¿Cuáles son las variables que toma en cuenta para realizar una alianza o una posible contratación con un tercero?



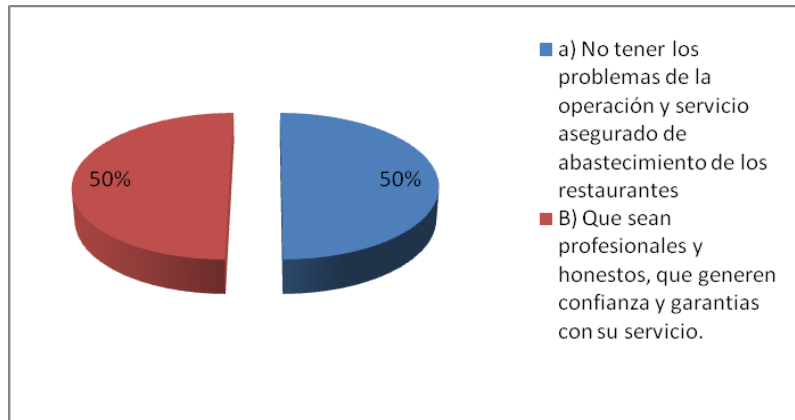
4. ¿Cuales serian las razones por las cuales ustedes contemplarían la opción de subcontratar la logística de transporte en su cadena de frío?



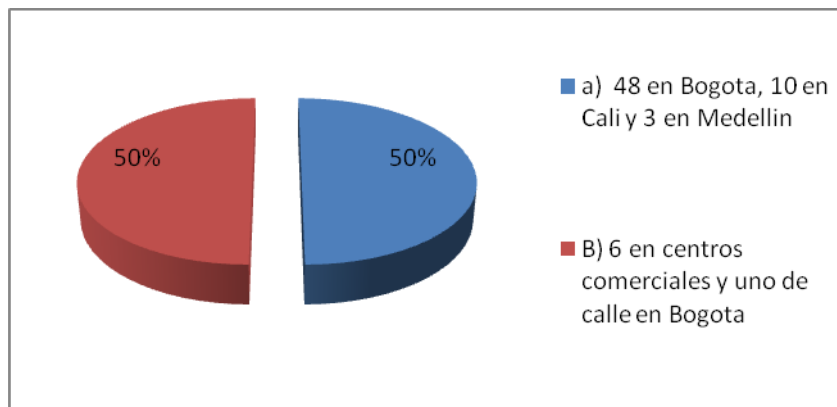
5. ¿Cómo estaría dispuesto a pagar la tercerización logística de la cadena de frío (Tonelaje, recorrido, tiempo tarifa mensual, entre otros)?



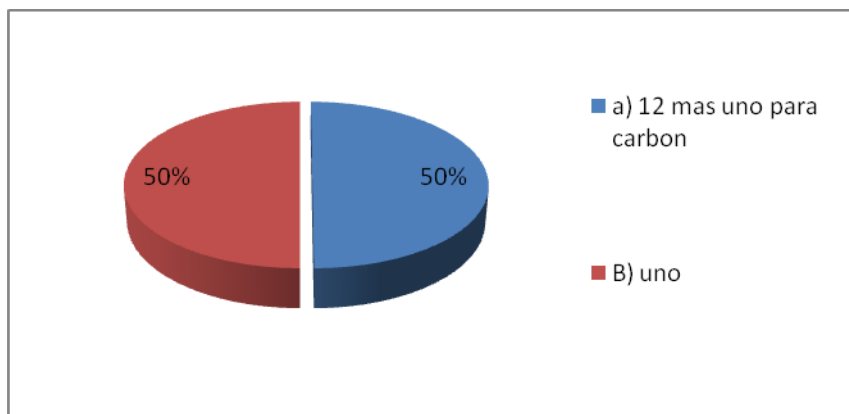
6. ¿Qué beneficios esperaba de empresa que le suministrase la logística de transporte?



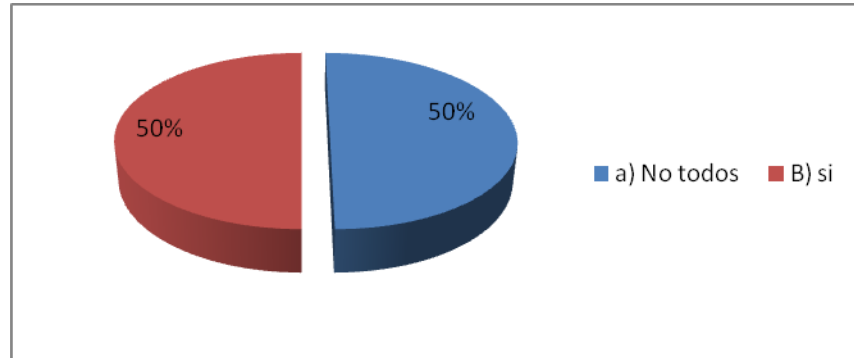
7. ¿Cuántos puntos destino poseen?



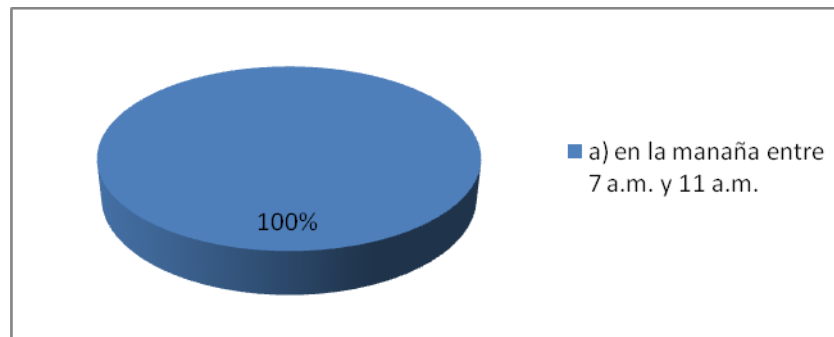
8. ¿Cuántos Vehículos funcionan para el uso de reparto?



9. ¿Todo su parque automotor posee Termoking?



10. ¿A qué horas realizan sus despachos?



Conclusiones empresas que tercerizan

1. Las empresas con operación tercerizada subcontratan el servicio por costos y por enfocarse en el core business, lo que nos indica la clara disposición que existe en dejar estos servicios en manos de terceros, lo cual nos hace inferir en la oportunidad que existe en ofrecer este servicio.
2. Todos consideran que es más costoso tener la operación propia, acá se detecta la oportunidad de negocio.
3. las principales variables que tienen en cuenta para una contratación con un tercero son costo, seguridad, confianza, experiencia y tecnología. Esto nos indica los valores mínimos que se deben ofrecer a los clientes.
4. Las empresas con las que realiza la tercerización del transporte de sus productos en frío son Transportadores independientes, NUEVA ERA Y P & M, RENTAFRIO Y COLFRIGOS, quienes son los modelos a seguir y a tener en cuenta como jugadores importantes en el mercado.

5. Todos califican el servicio de su operador logístico entre Bueno y Muy bueno, acá se detecta que el nivel de satisfacción que genera la competencia a sus clientes es importante, y los esfuerzos por ganar parte del mercado deben ser grandes.
6. No tienen problema con su operador logístico, aunque quisieran tener mayor información y seguimiento en tiempo real, lo que significa que existen oportunidades de mejora en lo que se ofrece actualmente en el mercado.
7. Los principales beneficios que reciben de su operador actual son confianza, precios y sentido de pertenencia, donde la confianza es el beneficio que más se manifiesta, esto nos indica que es fundamental trabajar en este aspecto en el momento que se tenga cautivo un cliente.
8. Los entrevistados manifiestan que cambiarían su operador si les ofrecen propuestas diferenciadoras e innovadoras, este debe ser el enfoque del proyecto, generando valores agregados adicionales.
9. Los aspectos que los llevaría a un cambio de la empresa de logística son, cumplimiento, seguridad, precio, tecnología y exclusividad. Se debe estar en la capacidad de ofrecer estos mismos para poder tener una oferta interesante.
10. El pago de la tercerización la hacen por recorrido, con tarifas entre 160.000 y 200.000, estos valores son los indicadores del intervalo de precio que se pueden manejar o mejorar al ingresar al mercado.
11. Los puntos destino están ligados en su mayoría a los puntos de las cadenas de supermercados, los cuales se pueden analizar como aliados estratégicos en nuestra consecución de nuevos clientes.
12. Los vehículos con los que funcionan para el reparto van de 5.5 en promedio para cadenas de supermercados y 1.5 promedio para otros destinos. Acá podemos dimensionar la frecuencia manejada en el sector.
13. El horario de los despachos en su mayoría oscila de 4 a.m. a 12 p.m. para grandes superficies y se observa que las tiendas son atendidas en horas de la tarde, lo que nos da un indicio de la rigurosidad de los horarios de recibo que manejan los primeros, donde vemos una mayor demanda del servicio en este horario y observamos que es el horario de mayor ocupación de los vehículos, sin embargo las tiendas generan utilización del servicio en horas de la tarde.

Conclusiones empresas que tienen operación propia

1. La razón para no tener tercerizada su operación son, por un lado que no han tenido propuestas que permitan percibir ahorros de esa tercerización, y por otro hasta ahora se está viendo la necesidad dado el crecimiento de la empresa. Acá se debe trabajar en una propuesta que identifique claramente los ahorros que las compañías podrían percibir al contratar el servicio. También se observa que un foco donde se debe trabajar son las empresas en crecimiento que requerirán el servicio dada la ampliación de su operación.
2. Las variables que toman en cuenta para realizar una posible contratación con un tercero son: La propuesta económica, la experiencia y referencias de estos. Se ve que la experiencia puede ser una debilidad en la propuesta del este proyecto, al ser una empresa nueva, esto se debe mitigar con las buenas referencias que tengan a nivel personal los integrantes del proyecto. Se observa de nuevo la importancia de una propuesta económica competitiva.
3. Estaría dispuestos a pagar la tercerización por recorrido, ya sea por cada uno efectuado o mensualmente de acuerdo a un número de servicios mínimos fijos. Lo cual indica la manera de establecer las tarifas del servicio.
4. Los beneficios que esperarían de empresa que le suministrase la logística de transporte son no tener problemas cotidianos de la operación (conductores, talleres, repuestos, seguros e impuestos) y que sean profesionales y honestos, que generen confianza y garantías con su servicio. Estos deben ser puntos a resaltar en la oferta de valor.
5. Las rutas que usan son: en CBC 12 rutas para 48 restaurantes en Bogotá y Toy Wan dos rutas (con un solo vehículo) para 6 puntos. Lo que lleva a inferir en el número de puntos promedio que se atienden por vehículo.
6. En el caso de CBC S.A. no todo su parque automotor posee Termoking en Toy Wan sí. Esta también es una fortaleza de la oferta de valor, ya que por disposiciones legales todos los alimentos deberían ir refrigerados, lo cual representa para el proyecto la oportunidad de cubrir una necesidad descubierta.
7. Los despachos los realizan en la mañana entre las 7 a.m. y 12 p.m. Donde se observa que este sector no demanda el servicio en horas de la tarde, ya que lo concentra únicamente en este rango de horas.

3.1.3 Determinación del Mercado.

3.1.3.1 Segmento. La determinación del mercado se tomo con base en las 5 empresas que se ubican en los sectores de interés de este plan de negocios, a la cuales se les realizo las entrevistas a profundidad. Estas empresas dan un parámetro ideal del comportamiento de los sectores agroindustrial (cárnicos, lácteos y alimentos procesados) y servicios (restaurantes) en relación a las diferentes variables que se pueden observar en estos sectores como lo son los precios, recorridos, horarios, tiempos, lugares a despachar, costos y demás factores que puedan inferir en el proceder de estos sectores.

Con relación a lo anterior se tomo como plataforma de investigación la base de datos de BPR BENCHMARK con el fin de determinar el mercado, y se tomaron las siguientes variables para la determinación de este:

- Según la base de datos se clasifica los clientes de acuerdo a los sectores agroindustrial y servicios que existen en Colombia.
- Se realiza la clasificación de los sub-sectores en los cuales se enfoca este plan de negocios y se ve identificado en las empresas que se realizo la entrevista, la cual se determina de la siguiente manera:
 - Agroindustrial:
 - Carnes
 - Alimentos Procesados
 - Lácteos
 - Servicios
 - Restaurantes
- A partir de lo anterior se determina las empresas que serian el segmento objetivo o potencial, las cuales corresponde las compañías ubicadas en la ciudad de Bogotá o que su punto de distribución sea en la ciudad o sus municipios aledaños y que necesiten mantener la cadena de frio en el transporte desde su planta o centro de distribución hacia sus puntos de venta o de entrega final.
- Dentro de este segmento objetivo se tomaran las empresas con ventas anuales para el año 2008 mayores a \$4.000 (cifra en millones).
- En el anexo A se encuentra el cuadro que define el mercado objetivo, el cual se encuentran las empresas y sus respectivas ventas anuales del año 2005 al 2008.

A continuación se muestra el cuadro resumen de la segmentación realizada según los pasos anteriores, este cuadro está determinado por el número de empresas de cada uno de los sectores y al final se determina el segmento objetivo o potencial.

Tabla 14. Empresas Potenciales en Bogotá.

DESCRIPCIÓN	No EMPRESAS
SECTOR AGROINDUSTRIAL COLOMBIA	3,165
SECTOR SERVICIOS COLOMBIA	4,174
TOTAL EMPRESAS COLOMBIA	7,339
EMPRESAS CARNES COLOMBIA	38
EMPRESAS ELIMENTOS PROCESADOS COLOMBIA	510
EMPRESAS LACTEOS COLOMBIA	112
EMPRESAS RESTAURANTES COLOMBIA	148
TOTAL EMPRESAS SEGÚN	808
EMPRESAS CADENA DE FRIO BOGOTA (potenciales)	64

3.1.3.2 Mercado Potencial. Luego de realizar la segmentación y determinar las empresas potenciales, se determinará el mercado potencial, el cual estará definido por el número de recorridos que realizan cada una de las empresas por los sectores. Se toma el número de recorridos para realizar la determinación del mercado potencial, puesto que, es la forma en que se miden los ingresos en el transporte de alimentos que necesitan cadena de frío. Lo anterior tomado como conclusión de las entrevistas realizadas a cada uno de las empresas que se encuentran los sectores de interés de este plan de negocios.

Con relación a lo anterior el mercado potencial se define de la siguiente manera:

Sector agroindustrial. Se realiza el cálculo para obtener el número de recorridos promedio mes del sector según los horarios mañana y tarde.

Números de recorridos promedio día según empresas entrevistadas

En el cuadro siguiente se muestra el cálculo para obtener los recorridos promedios por día según las empresas encuestadas de este sector. Se toman las empresas con sus respectivos recorridos en los horarios (mañana y tarde) que realizan su transporte de sus productos desde el centro de distribución hacia sus puntos de venta, y luego se toman los resultados de cada recorrido de las empresas por horario y se determina el promedio de recorridos que se realizan, los cuales son los promedios que se manejan en este sector por cada horario.

Tabla 15. Recorridos Diarios Sector Agroindustrial.

SECTOR AGROINDUSTRIAL		
	RECORRIDOS	
EMPRESA	MAÑANA	TARDE
PRONACA	5	0
ALQUERIA	4	6
COMESTIBLES DAN	7	2
PROMEDIO	5	3

Calculo recorridos mensuales del sector por horario

Luego de obtener el promedio de recorridos día por horario se determinan el cálculo mensual de recorridos que está plasmado en los siguientes dos cuadros. Se toman las 46 empresas del segmento objetivo que pertenecen a este sector y se multiplica por los recorridos diarios promedios según el horario, el resultado obtenido se multiplica por los días mes que transportan sus productos (esta relación de días es tomado de las entrevistas realizadas) y el resultado son los recorridos mensuales del sector, adicionalmente se muestra los recorridos por año.

Tabla 16. Recorridos Horario Mañana Sector Agroindustrial.

CALCULO RECORRIDOS MAÑANA	
No EMPRESAS AGROINDUSTRIAL	46
RECORRIDOS PROMEDIO	5
RECORRIDOS DIA PROMEDIO	230
DIAS MES	26
RECORRIDOS PROMEDIO MES	5,980
RECORRIDOS PROMEDIO AÑO	71,760

Tabla 17. Recorridos Horario Tarde Sector Agroindustrial.

CALCULO RECORRIDOS TARDE	
No EMPRESAS AGROINDUSTRIAL	46
RECORRIDOS PROMEDIO	3
RECORRIDOS DIA PROMEDIO	138
DIAS MES	26
RECORRIDOS PROMEDIO MES	3,588
RECORRIDOS PROMEDIO AÑO	43,056

Los resultados obtenidos de los recorridos promedio mes de este sector se tendrán en cuenta para la suma total del mercado potencial.

Sector servicios – Restaurantes- Se realiza el cálculo para obtener el número de recorridos estimados mes del sector. Este sector se toma de acuerdo al tamaño de los restaurantes, medidos en sus puntos de venta (ver punto oferta y demanda de este plan de negocio, en donde se observa número de puntos de venta promedio de los restaurantes, grandes con más de 15 puntos y pequeños con menos de lo anterior), y los horarios que maneja el sector para el transporte de sus productos al punto de venta.

Números de recorridos mensuales estimados del sector

En el cuadro siguiente se muestra el resumen de las empresas entrevistadas de este sector, su tamaño y los recorridos diarios que realiza.

Tabla 18. Recorridos según Tamaño Sector Servicios.

SECTOR SERVICIOS – restaurantes			
		RECORRIDOS	
EMPRESA	TAMAÑO	MAÑANA	TARDE
GRUPO CBC	GRANDE	12	0
TOY WAN	PEQUEÑA	1	0

Tomando lo anterior se toma el número de empresas grandes y pequeñas que están en el segmento objetivo y se hace un cálculo para determinar los recorridos mensuales por tamaño de empresa, las empresas de restaurantes tomadas del segmento objetivo son en total 18 donde 5 son grandes y las restantes pequeñas (ver anexo A).

Con relación a las empresas grandes se toma como referencia los 12 recorridos que realiza el grupo CBC como factor de recorridos diarios por los restaurantes grandes (se toma mediante análisis del mercado en relación a sus puntos de venta), a este número de recorridos se multiplica por el número de restaurantes grandes para determinar el número de recorridos potenciales diarios, al valor obtenido se multiplica por los días que se realiza el transporte de alimentos a sus puntos de venta que son 26 (dato obtenido de las entrevistas) y este valor muestra el número de recorridos mensuales estimados de los restaurantes denominados grandes y adicionalmente se muestra los recorridos por año. Con lo anterior se determina el mercado potencial de los restaurantes grandes. Lo anterior es expresado en el cuadro siguiente:

Tabla 19. Recorridos de los Restaurantes Grandes Mañana.

CALCULO RECORRIDOS MAÑANA	
No RESTAURANTES GRANDES	5
RECORRIDOS PROMEDIO	12
RECORRIDOS DIA PROMEDIO	60
DIAS MES	26
RECORRIDOS PROMEDIO MES	1,560
RECORRIDOS PROMEDIO AÑO	18,720

Para los restaurantes denominados pequeños se realiza el mismo procedimiento que los restaurantes grandes, lo único que cambia es el número de restaurantes que son 13 y el número de recorridos tomado como referencia del restaurante entrevistado que es 1. El resultado obtenido da el número de recorridos estimados mensuales de los restaurantes pequeños. El cuadro siguiente muestra el cálculo de lo anterior expuesto:

Tabla 20. Recorridos de los Restaurantes Pequeños Mañana.

CALCULO RECORRIDOS MAÑANA	
No RESTAURANTES PEQUEÑOS	13
RECORRIDOS PROMEDIO	1
RECORRIDOS DIA PROMEDIO	13
DIAS MES	26
RECORRIDOS PROMEDIO MES	338
RECORRIDOS PROMEDIO AÑO	4,056

Determinación del Mercado Potencial.

Luego de realizar el cálculo de los recorridos mensuales estimados o promedio por cada sector (agroindustrial y restaurantes) se toma los resultados obtenidos y se determina el mercado potencial.

Para lo anterior se realiza el cálculo que se muestra en el siguiente cuadro, donde se observa los resultados da cada sector y se suma los recorridos totales por sector para obtener el mercado potencial total. El mercado potencial total son 11,466 recorridos al mes y 137,592 al año.

Tabla 21. Recorridos Totales de los Sectores Mercado Potencial.

RECORRIDOS TOTALES	
SECTORES	RECORRIDOS MES
AGROINDUSTRIAL	
MAÑANA MES	5,980
TARDE MES	3,588
TOTAL SECTOR MES	9,568
SERVICIOS (RESTAURANTES)	
GRANDES MES	1,560
PEQUEÑOS MES	338
TOTAL SECTOR MES	1,898
MERCADO POTENCIAL MES	11,466
MERCADO POTENCIAL AÑO	137,592

3.1.3.3 Mercado Meta. Según el mercado potencial obtenido por el número de recorridos se toma como mercado meta a obtener es del 3% que corresponde a 344 recorridos mes y a 4,128 recorridos al año. La determinación del 3% corresponde a tomar como referencia el grupo CBC que es la empresa a la cual se entraría a operar la logística de la cadena de frío, ellos realizan 12 recorridos al día ósea 312 recorridos al mes ($12 \times 26 = 312$), que sería la base mínima de recorridos que se realizaría para este plan de negocios. Pero adicionalmente se pretende dar un mayor uso a los vehículos en el turno de la tarde, para lo cual se tomo este 3% con el fin de hacer anualmente un número de recorridos en este horario al año para dar un uso más eficiente a la flota.

3.1.3.4 Proyección de Ventas. Para determinar la proyección de ventas se toma como base los resultados obtenidos en los puntos anteriores como se muestra a continuación

Tabla 22. Proyecciones de Ventas por Recorridos Anuales.

DESCRIPCIÓN	2010	2011	2012	2013
MERCADO POTENCIAL (recorridos año)	137,592	138,968	140,358	141,761
MERCADO POTENCIAL (recorridos mes)	11,466	11,581	11,696	11,813
PARTICIPACIÓN DEL MERCADO (recorridos mes)	344	382	432	498
PARTICIPACIÓN DEL MERCADO (recorridos día)	13	15	17	19
PARTICIPACIÓN DEL MERCADO %	3%	3.30%	3.70%	4.21%

Los trece (13) recorridos en el año 2010 se realizaran 12 que realiza el grupo CBC y el recorrido adicional se ejecutara en horas de la tarde, así para todos los años siguientes para la eficiencia de la flota en un segundo turno.

Para la realización de la proyección de ventas se tiene encuentra los siguientes parámetros como son el crecimiento de mercado año a año (tomado de la experiencia que posee una de los autores de este plan de negocios) y el crecimiento porcentual en la participación de mercado de la empresa anualmente (percepción de los autores del crecimiento de la compañía según el mercado meta).

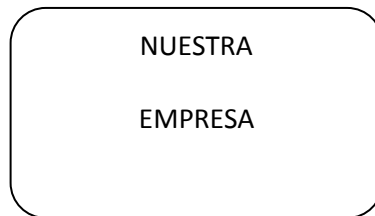
Tabla 23. Parámetros de Proyección de Ventas.

PARÁMETROS	2011	2012	2013
CRECIMIENTO MERCADO	1%	1%	1%
CRECIMIENTO % PARTICIPACION MERCADO	10%	12%	14%

4. ESTRATEGIA DE MERCADO

4.1 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO ORGÁNICO.

MATRIZ IGORR ANSOFF



En la grafica estamos ubicando a nuestra empresa en la estrategia de crecimiento orgánico la cual será de penetración de mercado.

La estrategia de la empresa será dirigida o enfocada a **NICHO**. Se enfocará en el mercado de restaurantes, empresas de cárnicos, de lácteos y alimentos procesados.

La diferenciación de nuestra empresa está marcada en:

- Precios diferenciados.
- Tecnología para el seguimiento de la conservación de la cadena de frio de los productos transportados en tiempo real
- Red de vehículos propios y fidelizados
- Equipos con compartimentos especializados para productos refrigerados y congelados
- Entrega de producto a tiempo

- Planeación logística de rutas con monitoreo a través de la página de internet
- Pólizas de seguros

4.2 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO/SERVICIO.

- El servicio que se ofrecerá consiste en el aseguramiento de la cadena de frío en el transporte de alimentos que por reglamentación debe realizarse en vehículos refrigerados o congelados, para esto se ofrecerán diferentes alternativas en el transporte, que permite diferentes niveles de frío y diferentes capacidades. Para esto se implementara tecnología de equipos o compartimientos o contenedores que trabajan con Diesel o energía eléctrica, otros que en el mismo contenedor se pueden manejar productos refrigerados, congelados y secos, y los sencillos que trabajan tanto para congelados como para refrigerados. Y en el control en la conservación de la cadena de frío se instalara tecnología GPS que muestra ubicación, tiempos, recorridos y la temperatura de la mercancía en tiempo real el cual se encontrara en la plataforma de internet para la realización de informes y controles por parte de la compañía y los clientes.
- Brindar un servicio específico diferenciador que favorezca a nuestros clientes identificando sus necesidades y adaptarnos a su operación, de tal forma que se genere un valor agregado para nuestros clientes. Dado lo anterior la comunicación es parte fundamental del negocio.
- Conocer de forma clara al cliente, es decir cuál es su función específica, que es lo que quiere lograr, cuáles son sus expectativas del negocio y de esta forma brindarle el mejor servicio posible por parte de nuestra compañía.

4.3 ESTRATEGIA DE PRECIO.

- La estrategia de precios que utilizará la empresa para el inicio de su operación se define como la estrategia de precios de diferenciación.
- Tomando en cuenta los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad y el análisis de los competidores, se establecerá los precios a ofrecer a los clientes, los cuales se fijaran en un rango estándar manejados por el sector, en el cual se incluirán valores agregados como monitoreo de la flota y control de temperatura en línea (sin aumento en el precio final).
- Al no pretender satisfacer las necesidades de las variadas empresas del mercado se pueden lograr costos bajos atendiendo específicamente al nicho descrito anteriormente, ya que se puede tener alto control de los costos y baja inversión en publicidad. Se trabajaran precios competitivos pero que permitan un margen adecuado, de esta manera lograr captar la mayor cantidad de empresas de nuestro enfoque, generando un adecuado nivel de ingresos que con equipos tecnológicos permitan bajar los costos de operación.

- Además de precios competitivos se ofrecerán atractivas políticas de crédito, manejando facturación mensual, a diferencia de las prácticas de la industria, donde el cobro se hace semanalmente o quincenalmente y el pago se realizara por transferencia bancaria.
- Los vehículos de transporte de la empresa serán propios y subcontratados para manejar un equilibrio en los costos de financiación, esto también permite trasladar este menor costo a una tarifa más diferenciadora y/o competitiva.

4.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.

Los canales principales que se utiliza para dar a conocer la compañía y sus servicios son; vía internet, relaciones públicas y brochure.

El canal vía internet mostrara los servicios que se ofrecen, la cobertura de la empresa, los clientes, los equipos de transporte, refrigeración y monitoreo.

En cuanto a las relaciones públicas, se realizaran los primeros contactos comerciales en empresas donde los socios tengan una relación de contacto directo con los dueños de las compañías que necesitan este servicio para su operación,

Y el brochure se realizara como carta de presentación de la compañía a los clientes que se ofrecerá el servicio.

5. ESTUDIO TÉCNICO

5.1 DESCRIPCIÓN.

5.1.1 Mano de Obra. La prestación directa del servicio se realizará por intermedio de conductores los cuales tendrán el siguiente perfil:

Hombres entre 25 y 45 años.

Grado de escolaridad: Bachillerato aprobado. Ideal: conocimientos en manipulación de alimento

Asignación salarial: Salario Mínimo Vigente + prestaciones + recargos + posibles bonificaciones.

Experiencia Laboral en manejo de vehículos tipo furgón.

COMPETENCIAS PROPIAS DEL ROL					
	COMPETENCIA	NIVEL DE DESARROLLO			
		INEXISTENTE	BAJO	MEDIO	ALTO
COMPETENCIAS PERSONALES					
	APRENDIZAJE				X
	ÉTICA				X
	LIDERAZGO			X	
	SERVICIO AL CLIENTE				X
	ORIENTACIÓN AL DETALLE				X

	COMPETENCIA	NIVEL DE DESARROLLO			
		INEXISTENTE	BAJO	MEDIO	ALTO
COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTO					
	Manipulación de alimentos			X	
	Conocimiento geográfico de la zona de operación.			X	
	Orden Mental				X
	Conducción				X
	Mecánica Básica			X	

5.1.2 Equipo. Vehículo con furgón aislado y con refrigeración integrada.

CHEVROLET NPR CAMIÓN F.H. MODELO 2010

MOTOR: 4.570 C.C. 119 HP DIESEL
PRECIO LISTA: \$74.690.000
CAPACIDAD: 4.2 TONELADAS INCLUIDA CARROCERIA



Fuente: Página Web de Chevrolet. [en línea]. Disponible en Internet en: <http://www.chevrolet.com.co/vehiculos/comerciales/Camiones-Serie-N/Camiones-Serie-N-Camiones-Serie-N.html>. Consultado en: Febrero de 2010.

TERMOKING



Fuente: GESSA. [en línea]. Disponible en Internet en: <http://www.gessa.com.co/empresa/empresa.html>. Consultado en: Febrero de 2010.
CORCOLSA. [en línea]. Disponible en Internet en: <http://www.contenedoresrefrigerados.com/empresa.html>. Consultado en: Febrero de 2010.

FURGON AISLADO 3" \$36.890.000 INCLUYE VALOR TERMOKING



Fuente: GESSA. [en línea]. Disponible en Internet en:
<http://www.gessa.com.co/empresa/empresa.html>. Consultado en: Febrero de 2010.
CORCOLSA. [en línea]. Disponible en Internet en:
<http://www.contenedoresrefrigerados.com/empresa.html>. Consultado en: Febrero de 2010.

El vehículo con los componentes anteriores quedaría de la siguiente manera



Fuente: GESSA. [en línea]. Disponible en Internet en:
<http://www.gessa.com.co/empresa/empresa.html>. Consultado en: Febrero de 2010.
CORCOLSA. [en línea]. Disponible en Internet en:
<http://www.contenedoresrefrigerados.com/empresa.html>. Consultado en: Febrero de 2010.

5.1.3 Clientes. Se expone a continuación el estudio de los clientes por horarios para determinar el estudio técnico de la operación y los vehículos a necesitar. Este estudio da el parámetro inicial para el desarrollo del estudio económico y financiero.

NECESIDADES CLIENTES VEHÍCULOS AÑO 1

CLIENTES	HORARIO	VEHICULOS PARA TURNO
CLIENTE 1 (GRUPO CBC)	MAÑANA	12
CLIENTES	TARDE	1

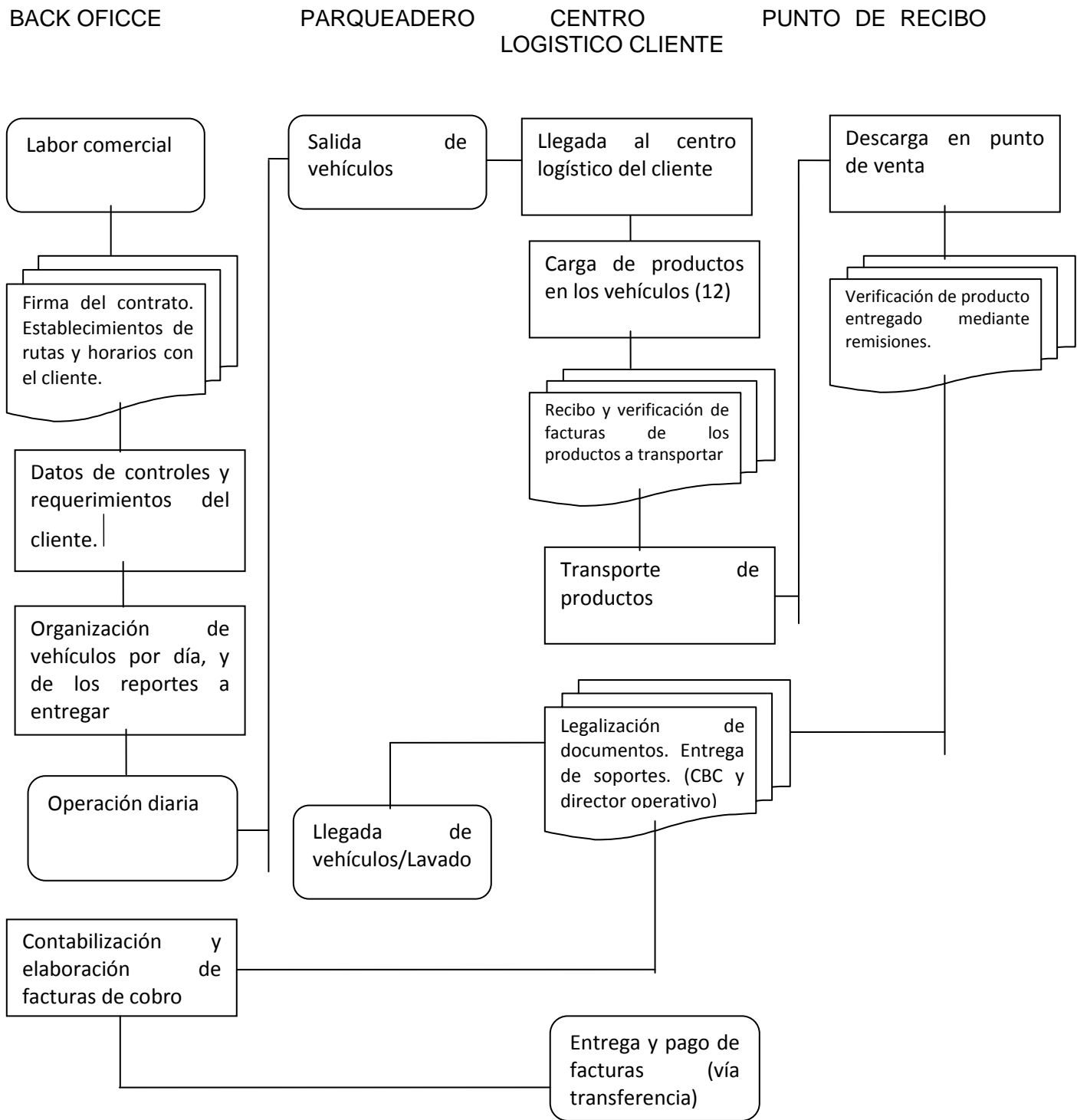
NECESIDADES CLIENTES VEHICULOS AÑO 2

CLIENTES	HORARIO	VEHICULOS PARA TURNO
CLIENTE 1 (GRUPO CBC)	MAÑANA	12
CLIENTES	TARDE	3

NECESIDADES CLIENTES VEHICULOS AÑO 3

CLIENTES	HORARIO	VEHICULOS PARA TURNO
CLIENTE 1 (GRUPO CBC)	MAÑANA	12
CLIENTES	TARDE	5

5.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS.



ACTIVIDAD	T	=>	OPERACIÓN	DEMORA	MAQUINA	HOMBRE
PARQUEO AL CENTRO LOGISTICO	15	●			X	
RECIBO DE LA CARGA DE MERCANCIA	45		●			X
CENTRO LOGISTICO A RESTAURANTE 1	35	●			X	
ENTREGA DE MERCANCIA/VERIFICACION DE REMISIONES	15		●			X
RESTAURANTE 1 A RESTAURANTE 2	30	●			X	
ENTREGA DE MERCANCIA/VERIFICACION DE REMISIONES	15		●			X
RESTAURANTE 2 A RESTAURANTE 3	30	●			X	
ENTREGA DE MERCANCIA/VERIFICACION DE REMISIONES	15		●			X
RESTAURANTE 3 A RESTAURANTE 4	30	●			X	
ENTREGA DE MERCANCIA/VERIFICACION DE REMISIONES	15		●			X
RESTAURANTE 4 A RESTAURANTE 5	30	●			X	
ENTREGA DE MERCANCIA/VERIFICACION DE REMISIONES	15		●			X
RESTAURANTE 5 A RESTAURANTE 6	30	●			X	
ENTREGA DE MERCANCIA/VERIFICACION DE REMISIONES	15		●			X
RESTAURANTE 6 AL CENTRO LOGISTICO	40	●			X	
LEGALIZACION DE DOCUMENTOS	15		●			X
CENTRO LOGISTICO A PARQUEADERO	15	●				
LAVADO DEL VEHICULO	40		●			
TOTAL MINUTOS	445	255	190			
TOTAL EN HORAS	7,42	4,25	3,17			

6. ESTUDIO ECONÓMICO

En el archivo electrónico se encuentra el desarrollo del estudio económico y financiero, el cual soporta los números presentados a continuación.

6.1 VARIABLES.

En relación al estudio y la estrategia d mercado realizado con anterioridad tomamos en cuenta los siguientes datos con los que se determina el estudio económico:

VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
DIAS MES	30	30	30
DIAS LABORABLES	26	26	26
MESES AÑO	12	12	12
TURNOS PROMEDIO	13	15	17

Con relación a los vehículos y su equipo de refrigeración el esquema a utilizar será a través de propios y afiliados y/o fidelizados, el cuadro de las necesidades de estos se muestra a continuación que será la base para los estimativos del estudio económico y financiero.

PLANTA VEHICULOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VEHICULOS NECESIDAD CLIENTES	12	12	12
VEHICULOS COMPRA (leasing)	7	-	-
VEHICULOS PROPIOS OPERACION	7	7	7
VEHICULOS AFILIADOS OPERACION	5	5	5

6.2 COSTOS.

6.2.1 Costos o Gastos Fijos.

COSTOS Y GASTOS FIJOS

Costos y Gastos Fijos Mensuales	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Arriendo	\$ 1,000,000	\$ 1,035,000	\$ 1,076,400
Asistente administrativo	\$ 800,000	\$ 828,000	\$ 861,120
Salario Director operativo	\$ 1,500,000	\$ 1,552,500	\$ 1,614,600
Salario Gerente	\$ 2,000,000	\$ 2,070,000	\$ 2,152,800
Salario Coordinador de flota	\$ 0	\$ 0	\$ 861,120
Prestaciones y auxilio	\$ 2,297,500	\$ 2,377,913	\$ 2,920,811
Servicio Aseo	\$ 200,000	\$ 207,000	\$ 215,280
Telefonía/Internet	\$ 100,000	\$ 103,500	\$ 107,640
Acueducto y Alcantarillado	\$ 70,000	\$ 72,450	\$ 75,348
Energía	\$ 100,000	\$ 103,500	\$ 107,640
Papelería	\$ 80,000	\$ 82,800	\$ 86,112
hosting pagina internet	\$ 30,000	\$ 31,050	\$ 32,292
Cuota Leasing	\$ 17,663,583	\$ 17,663,583	\$ 17,663,583

Arrendamiento GPS	\$ 600,000	\$ 621,000	\$ 645,840
Parqueo	\$ 910,000	\$ 941,850	\$ 979,524
Publicidad	\$ 100,000	\$ 103,500	\$ 107,640
Total Costos y Gastos Fijos	\$ 27,451,083	\$ 27,793,645	\$ 29,507,750
Seguro vehículo (prorrateado mes)	\$ 2,041,667	\$ 2,113,125	\$ 2,197,650
Seguro obligatorio (prorrateado mes)	\$ 224,583	\$ 232,444	\$ 241,742
Seguro mercancía (prorrateado mes)	\$ 833,333	\$ 862,500	\$ 897,000
Total seguros (prorrateado mes)	\$ 3,099,583	\$ 3,208,069	\$ 3,336,392
Depreciación Mobiliario	\$ 340,000	\$ 340,000	\$ 340,000
Depreciación Equipos	\$ 1,995,600	\$ 1,995,600	\$ 1,995,600

A continuación se describe el soporte del cuadro anterior

6.2.1.1 Personal.

SALARIO PERSONAL

PERSONAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
No Asistente Administrativo	1	1	1
Salario	\$ 800,000	\$ 828,000	\$ 861,120
Total Salarios Asistente	\$ 800,000	\$ 828,000	\$ 861,120
No Director Operativo	1	1	1
Salario	\$ 1,500,000	\$ 1,552,500	\$ 1,614,600
Total Salarios Director Ope	\$ 1,500,000	\$ 1,552,500	\$ 1,614,600
No Gerente	1	1	1
Salario	\$ 2,000,000	\$ 2,070,000	\$ 2,152,800
Total Salarios Gerente	\$ 2,000,000	\$ 2,070,000	\$ 2,152,800
No Cordinador Flota	-	-	1
Salario	\$ 800,000	\$ 828,000	\$ 861,120
Total Salarios Flota	\$ -	\$ -	\$ 861,120
Total Salarios Fijos	\$ 4,300,000	\$ 4,450,500	\$ 5,489,640

PRESTACIONES SOCIALES

PERSONAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
No Asistente Admnistrativo	1	1	1
Salario	\$ 477,500	\$ 494,213	\$ 513,981
Total Asistente	\$ 477,500	\$ 494,213	\$ 513,981
No Director Operativo	1	1	1
Salario	\$ 780,000	\$ 807,300	\$ 839,592
Total Director Operativo	\$ 780,000	\$ 807,300	\$ 839,592
No Gerente	1	1	1
Salario	\$ 1,040,000	\$ 1,076,400	\$ 1,119,456
Total Gerente	\$ 1,040,000	\$ 1,076,400	\$ 1,119,456
No Cordinador Flota	-	-	1
Salario	\$ 416,000	\$ 430,560	\$ 447,782

Total Cordinador Flota	\$ -	\$ -	\$ 447,782
Factor Prestacional	52%	52%	52%
Total De Prestaciones (FIJO)	\$ 2,297,500	\$ 2,377,913	\$ 2,920,811

6.2.1.2 Vehículos. Los vehículos serán comprados en leasing. A continuación se muestra el valor de los vehículos y la cuota mensual.

VALORES VEHICULOS PROPIOS

VALOR POR VEHICULO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VEHICULOS	\$ 68,715,000	\$ 71,120,025	\$ 73,964,826
TERMO	\$ 37,000,000	\$ 38,295,000	\$ 39,635,325
TOTAL EQUIPO	\$ 105,715,000	\$ 109,415,025	\$ 113,600,151
VALOR VEHICULOS TOTALES			
VEHICULOS	\$ 481,005,000	\$ -	\$ -
TERMO	\$ 259,000,000	\$ -	\$ -
TOTAL EQUIPO	\$ 740,005,000	\$ -	\$ -

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CUOTA LEASING MES VEHI	\$ 17,663,582.80	\$ 17,663,582.80	\$ 17,663,582.80

6.2.1.3 Otros. En este punto se describe los diferentes costos que se incurren en tecnología y en los seguros de los vehículos, el primero muestra el arriendo con una empresa especializada del monitoreo de rutas y de productos a través de GPS, y el segundo corresponde a los seguros necesarios para la operación como lo son el seguro del vehículo total, el obligatorio de los vehículos que exige el gobierno y el seguro de la mercancía.

ARRIENDO DE EQUIPOS DE MONITOREO MENSUAL

ARRIENDO GPS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ARRIENDO GPS X VEHICULO	\$ 50,000	\$ 51,750	\$ 53,820
ARRIENDO GPS TOTAL	\$ 600,000	\$ 621,000	\$ 645,840

SEGUROS

SEGUROS VEHICULOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
SEGURO X VEHICULO	\$ 3,500,000	\$ 3,622,500	\$ 3,767,400
SEGUROS TOTALES	\$ 24,500,000	\$ 25,357,500	\$ 26,371,800
SEGUROS OBLIGATORIO			
SEGURO X VEHICULO	\$ 385,000	\$ 398,475	\$ 414,414
SEGUROS TOTALES	\$ 2,695,000	\$ 2,789,325	\$ 2,900,898
SEGUROS MERCANCIA			
SEGURO X VEHICULO	\$ 10,000,000	\$ 10,350,000	\$ 10,764,000
TOTAL SEGUROS	\$ 37,195,000	\$ 38,496,825	\$ 40,036,698

PARQUEADERO DE VEHICULOS PROPIOS

CALCULO PARQUEADERO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VALOR PARQUEADERO	\$ 5,000	\$ 5,175	\$ 5,382
PARQUEADERO X VEHICULO MES	\$ 130,000	\$ 134,550	\$ 139,932
PARQUEADERO X VEHICULO ANUAL	\$ 1,560,000	\$ 1,614,600	\$ 1,679,184
PARQUEADERO VEHICULOS MES	\$ 910,000	\$ 941,850	\$ 979,524
PARQUEADERO VEHICULOS ANUAL	\$ 10,920,000	\$ 11,302,200	\$ 11,754,288

6.2.2 Costos o Gastos Variables. Se describe los costos y gastos variables que inciden en la operación de los vehículos según si realiza o no los recorridos, los cuales se ven directamente reflejados en baja de costos si estos no operan o aumentan con la operación de los mismos.

COSTOS Y GASTOS VARIABLES

Costos y Gastos Variables	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Lavado	\$ 1,820,000	\$ 1,883,700	\$ 1,959,048
Combustible	\$ 3,276,000	\$ 3,912,300	\$ 4,611,298
Aceite	\$ 147,875	\$ 176,597	\$ 208,149
Mantenimiento	\$ 1,260,000	\$ 1,304,100	\$ 1,356,264
Salarios Conductores	\$ 4,120,000	\$ 5,330,250	\$ 6,652,152
Prestaciones sociales	\$ 2,634,400	\$ 3,408,255	\$ 4,253,502
Dotación	\$ 100,000	\$ 129,375	\$ 174,915
Total Gastos Variables	\$ 13,358,275	\$ 16,144,577	\$ 19,215,328

A continuación se describe el soporte del cuadro anterior

6.2.2.1 Personal.

SALARIO PERSONAL

PERSONAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
No CONDUCTORES	8	10	12
SALARIO	\$ 515,000	\$ 533,025	\$ 554,346
TOTAL SALARIOS CONDUCTORES	\$ 4,120,000	\$ 5,330,250	\$ 6,652,152
TOTAL SALARIOS VARIABLES	\$ 4,120,000	\$ 5,330,250	\$ 6,652,152

PRESTACIONES Y AUXILIOS

PERSONAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
No CONDUCTORES	8	10	12
SALARIO	\$ 329,300	\$ 340,826	\$ 354,459
TOTAL CONDUCTORES	\$ 2,634,400	\$ 3,408,255	\$ 4,253,502

6.2.2.2 Insumos Vehículos. Se muestra las variables utilizadas en el sector para calcular los insumos de los vehículos. Estos datos son de investigación de los autores.

VARIABLES CALCULO DE INSUMOS			
DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
KILOMETROS X TURNO (aprox.)	30	30	30
KILOMETROS TOTAL MAÑANA	360	360	360
KILOMETROS TOTAL TARDE	30	90	150
TOTAL KILOME TOTAL TURNOS	390	450	510
PROMEDIO RECORRIDOS DIA	33	38	43

POR VEHICULO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
KILOMETROS DIAS	33	38	43
KILOMETROS MES	845	975	1,105
KILOMETROS AÑOS	10,140	11,700	13,260

A continuación los cálculos de los insumos de operación

CALCULO CAMBIO ACEITE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAMBIO ACEITE KM	8,000	8,000	8,000
VALOR POR CAMBIO	\$ 200,000.00	207,000	215,280
CAMBIO AÑOS VEHICULO	1.27	1.46	1.66
CAMBIO ANUAL X VEHICULO	\$ 253,500.00	\$ 302,737.50	\$ 356,826.60
PRORRATEADO MES VEHICULO	\$ 21,125.00	\$ 25,228.13	\$ 29,735.55
PRORRATEADO X VEHICULOS MES	\$ 147,875	\$ 176,597	\$ 208,149
CAMBIO VEHICULOS ANUAL	\$ 1,774,500	\$ 2,119,163	\$ 2,497,786

CALCULO COMBUSTIBLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
GALONES POR Km RECORRIDOS TOTALES	3.00	3.46	3.92
VALOR ACPM	\$ 6,000	\$ 6,210	\$ 6,458
VALOR COMBUSTIBLE	\$ 18,000	\$ 21,496	\$ 25,337
COMBUSTIBLE X VEHICULO MES	\$ 468,000	\$ 558,900	\$ 658,757
COMBUSTIBLE X VEHICULO ANUAL	\$ 5,616,000	\$ 6,706,800	\$ 7,905,082
COMBUSTIBLE VEHICULOS MES	\$ 3,276,000	\$ 3,912,300	\$ 4,611,298
COMBUSTIBLE VEHICULOS ANUAL	\$ 39,312,000	\$ 46,947,600	\$ 55,335,571

CALCULO LAVADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VALOR LAVADO	\$ 10,000	\$ 10,350	\$ 10,764
LAVADO X VEHICULO MES	\$ 260,000	\$ 269,100	\$ 279,864
LAVADO X VEHICULO ANUAL	\$ 3,120,000	\$ 3,229,200	\$ 3,358,368
LAVADO VEHICULOS MES	\$ 1,820,000	\$ 1,883,700	\$ 1,959,048
LAVADO VEHICULOS ANUAL	\$ 21,840,000	\$ 22,604,400	\$ 23,508,576

CALCULO MANTENIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
LLANTAS (cambio anual)	0.5	0.5	0.5
NUMERO DE LLANTAS X VEHICULO	6	6	6
VALOR X LLANTA	\$ 400,000	\$ 414,000	\$ 430,560
VALOR LLANTAS VEHICULO ANUAL	\$ 1,200,000	\$ 1,242,000	\$ 1,291,680
PRORRATEADO MES VEHICULO	\$ 100,000	\$ 103,500	\$ 107,640
PRORRATEADO MES X VEHICULOS	\$ 700,000	\$ 724,500	\$ 753,480
LLANTAS VEHICULOS ANUAL	\$ 8,400,000	\$ 8,694,000	\$ 9,041,760
VARIOS MES X VEHICULO	\$ 80,000	\$ 82,800	\$ 86,112
VARIOS ANUAL X VEHICULO	\$ 960,000	\$ 993,600	\$ 1,033,344
VARIOS MES X VEHICULOS	\$ 560,000	\$ 579,600	\$ 602,784
VARIOS ANUAL X VEHICULOS	\$ 6,720,000	\$ 6,955,200	\$ 7,233,408
TOTAL MANTENIMIENTO MES	\$ 1,260,000	\$ 1,304,100	\$ 1,356,264
TOTAL MANTENIMIENTO ANUAL	\$ 15,120,000	\$ 15,649,200	\$ 16,275,168

6.2.2.3 Otros. Se encuentra en estos otros variables la dotación de los conductores que se realiza 3 veces al año como se muestra a continuación:

CALCULO DOTACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
NUMERO DOTACION ANUAL	3	3	3
PRECIO DOTACION X PERSONA	\$ 50,000	\$ 51,750	\$ 53,820
VALOR DOTACION X ANUAL PERSONA	\$ 150,000	\$ 155,250	\$ 161,460
DOTACION TOTAL ANUAL	\$ 1,200,000	\$ 1,552,500	\$ 2,098,980
PRORRATEADO MES	\$ 100,000	\$ 129,375	\$ 174,915

En este punto de los costos variables de operación también se discrimina los costos en que incurre un afiliado en insumos, costos y gastos de la operación de un vehículo, con lo anterior se determina el valor a pagar por la prestación del servicio de transporte. Es importante anotar que a mayor número de recorridos es menor el valor de los costos.

PRECIO UNITARIO VEHICULO POR TURNO (afiliación)

COSTOS Y GASTOS	VALOR MES
Salarios Conductores	\$ 515,000
Cuota Leasing	\$ 2,523,369
Lavado	\$ 260,000
Parqueo	\$ 130,000
Combustible	\$ 468,000
Aceite	\$ 21,125
Mantenimiento	\$ 180,000
Seguro obligatorio	\$ 32,083

Seguro vehículo	\$	291,667
TOTAL	\$	4,421,244
Numero servicios mes		26
Valor día	\$	170,048
PRECIO POR TURNO		\$ 170,048
RENTABILIDAD		8%
VALOR CONTRATISTA	\$	183,652

Los \$183,652 pesos el valor a pagar por la fidelización al dueño del vehículo por recorrido

6.3 DETERMINACIÓN DEL PRECIO.

El precio está determinado por el número de servicios diarios, los días del mes laborables y los costos incurridos en la operación como se calcula a continuación:

Calculo del Precio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Números Servicio	13	15	17
Días mes	26	26	26
Numero de servicios/mes	338	390	442
Costos y Gastos Fijos	\$ 30,550,666	\$ 31,001,714	\$ 32,844,142
Costos y Gastos Variables	\$ 13,358,275	\$ 16,144,577	\$ 19,215,328
Total Costos y Gastos	\$ 43,908,941	\$ 47,146,291	\$ 52,059,469
Costo por Servicio	\$ 129,908	\$ 120,888	\$ 117,782
Margen Esperado	47%	60%	68%
Precio por Servicio	\$ 190,965	\$ 193,421	\$ 197,873
Precio por día total vehículos	\$ 2,482,544	\$ 2,901,310	\$ 3,363,843

El margen esperado se toma como base el valor que se paga a un afiliado y se incrementa por una utilidad mínima para cubrir costos de operación y una utilidad pequeña por ese servicio (afiliación). Y los incrementos en los años posteriores son tomados en aumentos proporcionales al medio y teniendo en cuenta la estrategia por diferenciación. Si se analiza estos incrementos son menores al IPC puesto que la mejor utilización de los costos y gastos de la compañía, y la afiliación de terceros hace que los costos por servicio sean menores.

6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO.

Está determinado por el nivel mínimo de recorridos para cubrir los costos y gastos de la compañía. El siguiente cuadro muestra el cálculo de este indicador

PUNTO DE EQUILIBRIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Precio por Servicio	\$ 190,965	\$ 193,421	\$ 197,873
Costos y Gastos Variables/servicio	\$ 39,522	\$ 41,396	\$ 43,474

Margen de Contribución	\$ 151,443	\$ 152,024	\$ 154,400
Costos y Gastos Fijos	\$ 30,550,666	\$ 30,893,229	\$ 32,607,334
Punto de Equilibrio/recorridos	201.7	203.2	211.2
Punto de Equilibrio/servicios	15.5	13.5	12.4

Se observa que el punto de recorridos mínimos por mes es 201 y solo con el grupo CBC el número de recorridos mensuales es de 312, lo que quiere decir que se cumplirá con el objetivo de superar los costos fijos de operación mensualmente.

6.5 INVERSIÓN INICIAL.

Se describe a continuación los activos para el inicio de la operación así como todos los costos, gastos, tramites de constitución y demás elementos para empezar a operar la empresa.

Activos	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Mueble asistente y recepción	1	\$ 800,000	\$ 800,000
Escritorios	2	\$ 600,000	\$ 1,200,000
Sillas recepción	4	\$ 100,000	\$ 400,000
Sillas puesto de trabajo	3	\$ 200,000	\$ 600,000
Archivadores	2	\$ 200,000	\$ 400,000
Total Mobiliario			\$ 3,400,000
Desktop recepción	1	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
Portátiles	2	\$ 1,624,000	\$ 3,248,000
Software (Office)	3	\$ 700,000	\$ 2,100,000
Pagina Web	1	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000
Teléfonos	3	\$ 100,000	\$ 300,000
Impresora multifuncional	1	\$ 260,000	\$ 260,000
Cafetera	1	\$ 70,000	\$ 70,000
Total Equipos			\$ 9,978,000
Varios y seguros			\$ 2,000,000
Total			\$ 15,378,000
Capital de trabajo	1.5	\$ 27,451,083	\$ 41,176,624
Seguros			\$ 37,195,000
Compra empresa			\$ 100,000,000
Gastos legales de constitución	1	\$ 1,047,000	\$ 1,047,000

Total Capital Inicial: \$ 194,796,624
TOTAL CAPITAL INICIAL \$ 194,796,624

Compra empresa \$ 100,000,000

El valor de la compra de empresa o las cuotas de participación corresponde, a la adquisición de una empresa de transporte que tiene autorización del ministerio para comenzar la operación con esta empresa.

Se toma el factor 1.5 veces el capital de trabajo porque el cliente inicial es el grupo CBC, el cual paga a 20 días por recorrido realizado cada semana (política interna de pagos) y además por las políticas que ofrece esta nueva compañía descrita en este plan de negocios (ver estrategia de precios).

6.6 FLUJO DE EFECTIVO.

Flujo de Efectivo							
Periodo	Periodo 0	Ene Año 1	Feb. Año 1	Mar Año 1	Abr. Año 1	May Año 1	Jun. Año 1
Capital inicial	\$ 194,796,624						
Ventas		\$ 64,546,143	\$ 64,546,143	\$ 64,546,143	\$ 64,546,143	\$ 64,546,143	\$ 64,546,143
Rendimientos inversiones		\$ 0	\$ 240,000	\$ 280,000	\$ 320,000	\$ 360,000	\$ 400,000
Total Ingresos	\$ 194,796,624	\$ 64,546,143	\$ 64,786,143	\$ 64,826,143	\$ 64,866,143	\$ 64,906,143	\$ 64,946,143
know how adquirido	\$ 100,000,000						
Inversiones temporales		\$ 60,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000
Activos	\$ 15,378,000						
Seguros		\$ 37,195,000					
Costos Variables		\$ 25,295,634	\$ 25,295,634	\$ 25,295,634	\$ 25,295,634	\$ 25,295,634	\$ 27,355,634
Costos + Gastos Fijos		\$ 11,235,466	\$ 28,899,049	\$ 28,899,049	\$ 28,899,049	\$ 28,899,049	\$ 31,049,049
Impuesto							
Total Egresos	\$ 115,378,000	\$ 133,726,100	\$ 64,194,683	\$ 64,194,683	\$ 64,194,683	\$ 64,194,683	\$ 68,404,683
Ingresos – Egresos	\$ 79,418,624	-\$ 69,179,956	\$ 591,461	\$ 631,461	\$ 671,461	\$ 711,461	-\$ 3,458,539
Caja / Bancos	\$ 79,418,624	\$ 10,238,668	\$ 10,830,128	\$ 11,461,589	\$ 12,133,050	\$ 12,844,511	\$ 9,385,971
Flujo de Efectivo							
Periodo	Jul. Año 1	Ago. Año 1	Sep. Año 1	Oct. Año 2	Nov. Año 1	Dic. Año 1	
Capital inicial							
Ventas	\$ 64,546,143	\$ 64,546,143	\$ 64,546,143	\$ 64,546,143	\$ 64,546,143	\$ 64,546,143	
Rendimientos inversiones	\$ 440,000	\$ 480,000	\$ 520,000	\$ 560,000	\$ 600,000	\$ 640,000	
Total Ingresos	\$ 64,986,143	\$ 65,026,143	\$ 65,066,143	\$ 65,106,143	\$ 65,146,143	\$ 65,186,143	
know how adquirido							
Inversiones temporales	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	
Activos							
Seguros							
Costos Variables	\$ 25,295,634	\$ 25,295,634	\$ 25,295,634	\$ 25,295,634	\$ 25,295,634	\$ 27,355,634	
Costos + Gastos Fijos	\$ 28,899,049	\$ 28,899,049	\$ 28,899,049	\$ 28,899,049	\$ 28,899,049	\$ 31,049,049	
Impuesto							
Total Egresos	\$ 64,194,683	\$ 64,194,683	\$ 64,194,683	\$ 64,194,683	\$ 64,194,683	\$ 68,404,683	
Ingresos – Egresos	\$ 791,461	\$ 831,461	\$ 871,461	\$ 911,461	\$ 951,461	-\$ 3,218,539	
Caja / Bancos	\$ 10,177,432	\$ 11,008,893	\$ 11,880,353	\$ 12,791,814	\$ 13,743,275	\$ 10,524,735	

Flujo de Efectivo			
Periodo	Año 1	Año 2	Año 3
Capital inicial	\$ 194,796,624		
Ventas	\$ 774,553,722	\$ 905,208,786	\$ 1,049,518,903
Rendimientos inversiones	\$ 4,840,000	\$ 11,160,000	\$ 13,969,762
Inversiones Temporales		\$ 144,796,000	
Total Ingresos	\$ 974,190,346	\$ 1,061,164,786	\$ 1,063,488,665
know how adquirido	\$ 100,000,000		
Inversiones temporales	\$ 170,000,000	\$ 120,000,000	\$ 280,000,000
Activos	\$ 15,378,000		
seguros	\$ 37,195,000	\$ 38,496,825	\$ 40,036,698
Costos Variables	\$ 307,667,605	\$ 366,561,861	\$ 431,607,129
Costos + Gastos Fijos	\$ 333,425,006	\$ 331,632,278	\$ 268,983,062
Impuesto	\$ 0	\$ 32,528,269	\$ 58,456,933
Pago préstamo		\$ 144,796,000	
Total Egresos	\$ 963,665,610	\$ 1,034,015,233	\$ 1,079,083,822
Ingresos - Egresos	\$ 10,524,735	\$ 27,149,553	-\$ 15,595,157
Caja / Bancos	\$ 10,524,735	\$ 37,674,288	\$ 22,079,131

El flujo de efectivo refleja en el periodo cero el capital aportado y el valor de las inversiones descritas en el numeral 6.5., dejando un saldo positivo de \$79.418.624, estos recursos están destinados a cubrir gastos en las primeras semanas del periodo 1.

Los excedentes de efectivo se dejaran como inversiones temporales, las cuales generan un rendimiento no operacional, es así como se busca mantener un valor mínimo en caja y bancos, en un valor de \$10.000.000 aproximado para el primer año, el cual corresponde al mínimo requerido de acuerdo al flotante de recaudo. Los excedentes de tesorería permiten cancelar la deuda que se tiene con socios en el año 2.

7. ESTUDIO FINANCIERO

7.1 BALANCE GENERAL (TRES AÑOS).

Balance General				
Periodo	Periodo 0	Año 1	Año 2	Año 3
Caja / Bancos	\$ 79,418,624	\$ 10,524,735	\$ 37,674,288	\$ 22,079,131
Inversiones temporales		\$ 170,000,000	\$ 145,203,376	\$ 425,203,376
Activos Fijos	\$ 115,378,000	\$ 115,378,000	\$ 115,378,000	\$ 115,378,000
Depreciación Acumulada		-\$ 2,535,600	-\$ 5,071,200	-\$ 7,606,800
Total Activos	\$ 194,796,624	\$ 293,367,135	\$ 293,184,464	\$ 555,053,707
Prestamos de socios	\$ 144,796,624	\$ 144,796,624	\$ 0	\$ 0
Impuestos x Pagar		\$ 32,528,269	\$ 58,456,933	\$ 105,707,638
Total Pasivos	\$ 144,796,624	\$ 177,324,893	\$ 58,456,933	\$ 105,707,638
Capital Social	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000
Utilidad del Ejercicio		\$ 66,042,243	\$ 118,685,288	\$ 214,618,538
Utilidad Acumulada			\$ 66,042,243	\$ 184,727,531
Total Patrimonio	\$ 50,000,000	\$ 116,042,243	\$ 234,727,531	\$ 449,346,069
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 194,796,624	\$ 293,367,135	\$ 293,184,464	\$ 555,053,707

Se inicia operación con un aporte social a la empresa adquirida de \$50.000.000 y préstamo por \$144.796.624 por parte de los accionistas, estos dineros se destinan para inversión en activos fijos y adquisición de compañía operadora logística, el saldo en caja será utilizado en pago de algunos gastos en las primeras semanas de comienzo de la operación.

Los valores en inversiones temporales corresponden a excedentes de efectivo que se utilizan para expansión del negocio a partir del año 4 año según política de los socios.

El balance general muestra un crecimiento importante de la empresa, se observa como el nivel de activos corrientes se incrementa año tras año, esto se da por que se tiene proyectado generar reservas para inversión y expansión. No se proyecta distribuir dividendos en los 3 primeros años, por tal motivo el patrimonio también presenta incrementos año a año.

7.2 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (TRES AÑOS).

Estado de Pérdidas y Ganancias						
Periodo	Ene Año 1	Feb. Año 1	Mar Año 1	Abr. Año 1	May Año 1	Jun. Año 1
Ventas	\$ 64,546,143	\$ 64,546,143	\$ 64,546,143	\$ 64,546,143	\$ 64,546,143	\$ 64,546,143
Costo Ventas	\$ 25,295,634	\$ 25,295,634	\$ 25,295,634	\$ 25,295,634	\$ 25,295,634	\$ 27,355,634
Utilidad Bruta	\$ 39,250,510	\$ 39,250,510	\$ 39,250,510	\$ 39,250,510	\$ 39,250,510	\$ 37,190,510
Costos + Gastos Fijos	\$ 9,787,500.0	\$ 16,874,735.8	\$ 16,976,028.4	\$ 17,078,768.8	\$ 17,182,977.5	\$ 19,438,675.6
Amortizaciones	\$ 3,099,583.3	\$ 3,099,583.3	\$ 3,099,583.3	\$ 3,099,583.3	\$ 3,099,583.3	\$ 3,099,583.3
Depreciación Mobiliario	\$ 28,333	\$ 28,333	\$ 28,333	\$ 28,333	\$ 28,333	\$ 28,333
Depreciación Equipo	\$ 166,300	\$ 166,300	\$ 166,300	\$ 166,300	\$ 166,300	\$ 166,300
Depreciación Varios	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667
Utilidad Operacional	\$ 26,152,126	\$ 19,064,891	\$ 18,963,598	\$ 18,860,858	\$ 18,756,649	\$ 14,440,951
Rendimientos Financieros	\$ 0	\$ 240,000	\$ 280,000	\$ 320,000	\$ 360,000	\$ 400,000
Gastos Financieros	\$ 1,447,966	\$ 12,024,313	\$ 11,923,021	\$ 11,820,280	\$ 11,716,072	\$ 11,610,373
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 24,704,160	\$ 7,280,577	\$ 7,320,577	\$ 7,360,577	\$ 7,400,577	\$ 3,230,577
Impuestos	\$ 8,152,373	\$ 2,402,591	\$ 2,415,791	\$ 2,428,991	\$ 2,442,191	\$ 1,066,091
Utilidad Neta	\$ 16,551,787	\$ 4,877,987	\$ 4,904,787	\$ 4,931,587	\$ 4,958,387	\$ 2,164,487

Estado de Pérdidas y Ganancias						
Periodo	Jul. Año 1	Ago. Año 1	Sep. Año 1	Oct. Año 2	Nov. Año 1	Dic. Año 1
Ventas	\$ 64,546,143	\$ 64,546,143	\$ 64,546,143	\$ 64,546,143	\$ 64,546,143	\$ 64,546,143
Costo Ventas	\$ 25,295,634	\$ 25,295,634	\$ 25,295,634	\$ 25,295,634	\$ 25,295,634	\$ 27,355,634
Utilidad Bruta	\$ 39,250,510	\$ 39,250,510	\$ 39,250,510	\$ 39,250,510	\$ 39,250,510	\$ 37,190,510
Costos + Gastos Fijos	\$ 17,395,884.4	\$ 17,504,625.5	\$ 17,614,920.6	\$ 17,726,792.2	\$ 17,840,262.7	\$ 20,105,354.9
Amortizaciones	\$ 3,099,583.3	\$ 3,099,583.3	\$ 3,099,583.3	\$ 3,099,583.3	\$ 3,099,583.3	\$ 3,099,583.3
Depreciación Mobiliario	\$ 28,333	\$ 28,333	\$ 28,333	\$ 28,333	\$ 28,333	\$ 28,333
Depreciación Equipo	\$ 166,300	\$ 166,300	\$ 166,300	\$ 166,300	\$ 166,300	\$ 166,300
Depreciación Varios	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667	\$ 16,667
Utilidad Operacional	\$ 18,543,742	\$ 18,435,001	\$ 18,324,706	\$ 18,212,834	\$ 18,099,364	\$ 13,774,272
Rendimientos Financieros	\$ 440,000	\$ 480,000	\$ 520,000	\$ 560,000	\$ 600,000	\$ 640,000
Gastos Financieros	\$ 11,503,165	\$ 11,394,424	\$ 11,284,128	\$ 11,172,257	\$ 11,058,786	\$ 10,943,694
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 7,480,577	\$ 7,520,577	\$ 7,560,577	\$ 7,600,577	\$ 7,640,577	\$ 3,470,577
Impuestos	\$ 2,468,591	\$ 2,481,791	\$ 2,494,991	\$ 2,508,191	\$ 2,521,391	\$ 1,145,291
Utilidad Neta	\$ 5,011,987	\$ 5,038,787	\$ 5,065,587	\$ 5,092,387	\$ 5,119,187	\$ 2,325,287

Estado de Pérdidas y Ganancias

Periodo	Año 1	V%	Año 2	V%	H%	Año 3	V%	H%
Ventas	\$ 774,553,722	100%	\$ 905,208,786	100%	17%	\$ 1,049,518,903	100%	16%
Costo Ventas	\$ 307,667,605	40%	\$ 366,561,861	40%	19%	\$ 431,607,129	41%	18%
Utilidad Bruta	\$ 466,886,117	60%	\$ 538,646,925	60%	15%	\$ 617,911,774	59%	15%
Costos + Gastos Fijos	\$ 205,526,526	27%	\$ 228,821,764.1	25%	11%	\$ 208,301,355.4	20%	-9%
Amortizaciones	\$ 37,195,000	5%	\$ 38,496,825	4%	3%	\$ 40,036,698	4%	4%
Depreciación Mobiliario	\$ 340,000	0%	\$ 340,000	0%	0%	\$ 340,000	0%	0%
Depreciación Equipo	\$ 1,995,600	0%	\$ 1,995,600	0%	0%	\$ 1,995,600	0%	0%
Depreciación Varios	\$ 200,000	0%	\$ 200,000	0%	0%	\$ 200,000	0%	0%
Utilidad Operacional	\$ 221,628,991	29%	\$ 268,792,736	30%	21%	\$ 367,038,121	35%	37%
Rendimientos Financieros	\$ 4,840,000	1%	\$ 11,160,000	1%	131%	\$ 13,969,762	1%	25%
Gastos Financieros	\$ 127,898,479	17%	\$ 102,810,514	11%	-20%	\$ 60,681,707	6%	-41%
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 98,570,511	13%	\$ 177,142,221	20%	80%	\$ 320,326,176	31%	81%
Impuestos	\$ 32,528,269	4%	\$ 58,456,933	6%	80%	\$ 105,707,638	10%	81%
Utilidad Neta	\$ 66,042,243	9%	\$ 118,685,288	13%	80%	\$ 214,618,538	20%	81%

Los resultados proyectados de la operación de la empresa son muy positivos en términos de utilidad, la cual para el año 3 representa el 20% de las ventas.

El estado de pérdidas y ganancias muestra incrementos en ventas esperados del 17% y 16% en los años 2 y 3 respectivamente, debido al aumento año tras año de los recorridos en la tarde. Lo cual genera una eficiencia de la utilización de los vehículos. Sin embargo el margen neto crece a un ritmo más rápido, esto se da al mantener el valor de los costos y gastos fijos estables año a año, incluso disminuyendo en el año 3. Los gastos financieros también influyen en el mejoramiento del margen neto pues presentan disminución, al ir reduciéndose el saldo a capital en los contratos Leasing y al cancelarse la deuda con socios, además de contar con un esquema de fidelización de flota con tercero, lo cual genera menos gastos fijos dentro de la compañía.

7.3 FLUJO DE CAJA LIBRE (DIRECTO E INDIRECTO).

Flujo de Caja Libre Metodo Directo				
Periodo	Periodo 0	Año 1	Año 2	Año 3
Capital Inicial	\$ 194,796,624			
Ventas		\$ 774,553,722	\$ 905,208,786	\$ 1,049,518,903
intereses Inversiones		\$ 4,840,000	\$ 11,160,000	\$ 13,969,762
Total Ingresos	\$ 194,796,624	\$ 779,393,722	\$ 916,368,786	\$ 1,063,488,665
know how adquirido	\$ 100,000,000			
Activos	\$ 15,378,000			
Costos Variables		\$ 307,667,605	\$ 366,561,861	\$ 431,607,129
Costos + Gastos Fijos		\$ 333,425,006	\$ 331,632,278	\$ 268,983,062
Impuesto		\$ 32,528,269	\$ 58,456,933	\$ 105,707,638
Total Egresos	\$ 115,378,000	\$ 673,620,879	\$ 756,651,072	\$ 806,297,829
Ingresos - Egresos	\$ 79,418,624	\$ 105,772,843	\$ 159,717,713	\$ 257,190,836
Flujo de Caja Neto	-\$ 194,796,624	\$ 105,772,843	\$ 159,717,713	\$ 257,190,836

Flujo de Caja Libre Metodo Indirecto				
Utilidad Neta		\$ 66,042,243	\$ 118,685,288	\$ 214,618,538
Depreciacion		\$ 39,730,600	\$ 41,032,425	\$ 42,572,298
Flujo Caja Neto	-\$ 194,796,624	\$ 105,772,843	\$ 159,717,713	\$ 257,190,836

El flujo de caja libre, cual se define como el saldo disponible para pagar a los accionistas y para cubrir el servicio de la deuda. Estos flujos nos permiten calcular el tiempo en que la inversión se retorna y medir la TIR, entre otros que vemos continuación.

7.4 CÁLCULOS FINANCIEROS (TASA OPORTUNIDAD – VPN – TIR).

Valor Presente Neto				
Periodo	Periodo 0	Año 1	Año 2	Año 3
VP Flujos Individuales	-\$ 194,796,624	\$ 84,295,992	\$ 101,442,182	\$ 130,182,840
VP Flujos Acumulados	-\$ 194,796,624	-\$ 110,500,632	-\$ 9,058,450	\$ 121,124,390
Recuperacion Inversion				Año 3
VP Flujo de Caja Libre	\$ 315,921,014			
Valor Presente Neto	\$ 121,124,390			
Periodo de Repago				
Valor Anual Equivalente	\$ 62,491,320			
Valor Futuro	\$ 239,294,850			
TIR	59%			
Indice VPN	1.6			
VP Ingresos	\$ 1,741,465,727.40			
VP Egresos	\$ 1,425,544,713.60			
Relacion B/C	1.2			
Prima	22%			
Valor Terminal	\$ 667,509,683			
Valor Total	\$ 788,634,072			

Los flujos llevados a valor presente muestran como la inversión inicial se recupera en el tercer año, dando un valor presente neto positivo de \$ 121.124.390 a una tasa de descuento del 25%, la cual es costo de capital promedio ponderado. Esta recuperación de la inversión hace ver el proyecto bastante conveniente, puesto que se da en un periodo de tiempo corto.

La tasa interna de retorno equivale al 59%, lo que significa que es el rendimiento que se obtendría en el horizonte de tiempo analizado. Este indicador arroja un valor muy positivo.

El índice VPN de 1.6 nos indica el número de veces que se multiplica la inversión inicial en los tres años.

Calculo de la tasa de descuento

Beta (Damodaran)	1.34
Tasa Libre de Riesgo	4%
Rentabilidad Mdo.	20%
Costo Patrimonio	25%
Tasa Descuento	25%

7.5 RAZONES FINANCIERAS.

Razones Financieros			
Periodo	Año 1	Año 2	Año 3
Razones de Liquidez			
Razón Corriente	1.02	3.13	4.23
Razones de Actividad			
Rotación Activos Fijos	7	8	10
Razones de Rentabilidad			
Margen Utilidad Operacional	29%	30%	35%
Margen Utilidad Neto	9%	13%	20%
ROA	23%	40%	39%
ROE	57%	51%	48%
ROIC	128%	77%	55%
Razones de Generación de Valor			
EBIDTA	\$ 261,359,591	\$ 309,825,161	\$ 409,610,419
Margen EBIDTA	34%	34%	39%
Crecimiento Ingresos		17%	16%
Crecimiento Costos		16%	7%

- Razón corriente: Muestra la relación de los activos corrientes sobre pasivo corriente, en el año uno por cada peso que se debe en el corto plazo se cuenta con 0.02 para respaldar la deuda, en el año dos por cada peso se cuenta con 2,13 y en el año tres por cada peso se cuenta con 3.23 pesos.

- Rotación de activos fijos: Indica el número de veces que en un año rotan los activos, mide la eficiencia de los mismos al determinar cuántos pesos genera cada peso invertido en el activo total. En este proyecto la eficiencia de los activos va incrementándose año a año y es alta debido a que no se manejan los vehículos como activos si no bajo la figura de Leasing.
- Razones de rentabilidad: Los márgenes operativos y márgenes netos, muestran la relación de utilidad sobre ventas. El margen operacional del proyecto muestra un incremento constante cada año, este indicador muestra unos niveles muy buenos del 29%, 30% y 35%. Igualmente los márgenes netos reflejan como la utilidad neta sobre ventas se incrementa de manera constante. Al final de la operación y después de pagar las obligaciones tributarias se cuenta con una rentabilidad del 9%, 13% y 20% en los años uno, dos y tres, respectivamente.
- ROA: Rentabilidad de los activos (utilidad/activos), este indicador es alto al no tener una alta inversión de activos, dados los mecanismos como fidelización de vehículos de terceros y vehículos en Leasing.
- ROE: Rentabilidad del patrimonio (utilidad/patrimonio), también se detecta un alto nivel en el ROE al tener un patrimonio bajo.
- Margen Ebitda: Ebitda (Utilidad antes de impuestos, intereses, sin depreciaciones y amortizaciones) sobre ventas, el proyecto deja un buen margen ebitda, 34% en los años 1 y 2, 39% en el año 3, este indicador ratifica la generación de valor que se daría en el desarrollo del plan del trabajo.

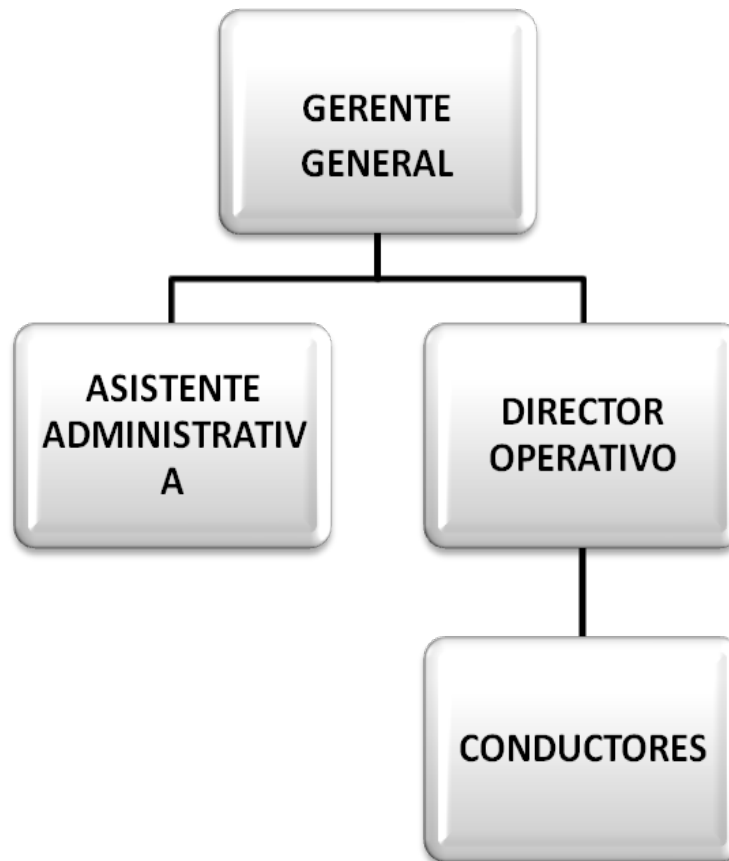
8. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

8.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La estructura organizacional de este proyecto empezará con una estructura base, donde la conformaran 4 tipos de cargos, que son gerente general, asistente administrativo, director operativo y conductores (12). Esta estructura tendrá una evolución a partir del tercer año de funcionamiento, se requerirá una ampliación a 5 tipos de cargos, donde ingresara un coordinador de flota, encargado de apoyar las funciones del director operativo.

8.1.1 Organigrama.

ORGANIGRAMA AÑOS I Y II



ORGANIGRAMA A PARTIR DEL AÑO III



8.2 DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

8.2.1 Gerente General.

- Dirige las actividades comerciales, administrativas y operativas de la compañía.
- Es responsable formular objetivos, políticas y planes para las operaciones de la compañía.
- Elabora el presupuesto general, para ser sometido a los socios de la compañía.
- Gestiona y ejecuta las diferentes partidas del presupuesto.
- Selecciona el personal con el apoyo de la asistente administrativa.
- Maneja de proyectos y estudios de factibilidad.

- Prepara programas a corto, mediano y largo plazo que faciliten la planificación y desarrollo de la empresa dentro del sector.
- Vela por un adecuado cumplimiento de las normas sobre el control de calidad de los servicios.
- Responsable de la presentación de la información requerida por entidades gubernamentales.
- Toma de decisiones con relación a los precios de los servicios manejados.
- Vela por el cumplimiento de los manuales de procedimientos.
- Maneja relaciones con entidades del gobierno.
- Debe mantenerse actualizado sobre actividades de la competencia.
- Es responsable de trámites ante entidades oficiales y representa legalmente a la compañía ante diferentes entidades públicas.

8.2.2 Director Operativo.

- Planea, organiza y coordina rutas y turnos diarios de cada vehículo.
- Controla y garantiza el cumplimiento de lo acordado contractualmente con los clientes.
- Lleva registro y monitorea la actividad de los vehículos, apoyándose en el sistema GPS.
- Elabora y analiza Indicadores de gestión.
- Responde por la debida ejecución y control de los gastos de la operación.
- Responsable del mantenimiento y buen estado de los vehículos.
- Mantiene los seguros de vehículos y mercancía actualizados.
- Soluciona y atiende los requerimientos de los clientes.
- Mantiene su personal a cargo capacitado y actualizado en temas relacionados con procedimientos, normas de calidad y manipulación de alimentos.
- Informa a la gerencia general de la operación diaria de la flota, reporta novedades.
- Organiza documentación relacionada con los elementos transportados diariamente, para su control y como soporte de facturación.
- Apoya a la gerencia general en idear y proponer estrategias de crecimiento.

8.2.3 Asistente Administrativa.

- Tramita correspondencia, su entrada y salida.
- Apoya a la gerencia general en las actividades relacionadas con búsqueda y selección de personal.
- Realiza la afiliación de los empleados a las entidades administradoras de riesgos profesionales, fondos de cesantías y seguridad social.
- Hace la liquidación de la nomina, digitando turnos, recargos y horas extras.
- Elabora contratos de los diferentes clientes para la posterior revisión y firma del gerente general.
- Responsable del oportuno pago de los gastos de la compañía, una vez los haya sometido a la aprobación de la gerencia general.
- Realiza y tramita la facturación.

- Registra y procesa la información contable relacionada con ingresos, pagos de servicios, gastos de nomina, seguros, gastos de mantenimiento, suministros, combustibles y gastos generales.
- Diligencia los formularios de los impuestos a presentar distritales y nacionales.
- Ejecuta las compras solicitadas por la gerencia general.
- Entrega y controla los suministros requeridos por el director operativo.
- Encargada de archivo de documentos.

8.2.4 Conductor(es).

- Encargado del transporte y entrega de los productos solicitados por los clientes.
- Responde por los documentos de recepción y entrega de mercancía.
- Aplica los protocolos establecidos por los clientes para el transporte de su mercancía.
- Responde por los productos que transporta y el vehículo.
- Informa de cualquier anomalía que se presente durante el recorrido asignado.
- Mantener la camioneta limpia y en buen estado.
- Informa al director operativo o al coordinador de flota de las fallas mecánicas del vehículo, para evitar inconvenientes que afecten los transportes asignados
- Revisa periódicamente en la mañana los niveles de aceite, agua y liquido de frenos del vehículo.
- Cumple con los procedimientos establecidos en la compañía y de cada cliente, relacionados con la manipulación de productos.
- Responsable de mantener el vehículo asignado en perfecto estado y óptimo funcionamiento.
- Cumple con la programación establecida por el director operativo.

8.2.5 Coordinador de Flota.

- Apoya al director operativo en la organización de las rutas diarias de los vehículos.
- Responsable de la disponibilidad de los vehículos para cumplir con los compromisos adquiridos.
- Lleva control de estadísticas e indicadores de la operación.
- Elabora el control de asignación de carga.
- Cotiza repuestos y servicios de mantenimiento, para ser ordenados por el director operativo.
- Lleva registro de los mantenimientos y seguros de cada vehículo.
- Mantiene informado al director operativo sobre los temas relacionados con su personal a cargo (conductores).

9. ESTUDIO LEGAL

9.1 CONSTITUCIÓN EMPRESA.

Después de la adquisición de las acciones o cuotas de participación de la empresa que tienen la autorización del ministerio de transporte para la operación de carga, esta se constituirá en Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S. (ya que las empresas que están a la venta son LTDA). Se cambia a este tipo de sociedad comercial tiene las siguientes ventajas:

- **Número de Empleados.** No importa
- **Numero de Accionistas.** Uno o más accionistas.
- **Constitución.** Se creará mediante Documento Privado no con escritura publica
- **Duración.** Indefinido
- **Objeto Social.** Toda actividad comercial licita.
- **Responsabilidad.** Solo es responsable por sus aportes.
- **Capital suscrito y Pagado.** Se pueden completar con un plazo de dos (2) años.
- **Órganos de Administración.** Puede ser suficiente con el representante legal.
- **Revisor Fiscal.** No se requiere (si la ley lo exige por montos), se necesitara solo la firma de un contador independiente.
- **Transformación.** Cualquier sociedad podrán transformarse en sociedad por acciones simplificada. Y las SAS podrá transformarse en cualquier sociedad.

Y se estipulara lo siguiente dentro de los estatutos o documento privado de la empresa:

Ubicación: Bogotá D.C.

Participación Societaria

Primera parte: Se dará al inicio de la constitución de la sociedad

Mary Ester García Jaimes	50%
Carlos Mario Rodríguez Posada	50%

Segunda parte: Con posterioridad en etapa de crecimiento se evaluara por parte de los accionistas y según lo estipulado en el documento privado de constitución, el mecanismo para ofertar el 20% de la empresa.

Mary Ester García Jaimes	40%
Carlos Mario Rodríguez Posada	40%
Inversionistas o afiliados	20%

Capital Suscrito y pagado: Se adicionara a la empresa un capital de \$50.000.000 con plazo de pago a 2 años.

Organización de la sociedad:

Primera parte: Asamblea de accionistas y representante legal

Segunda parte: Asamblea de accionistas, junta directiva y representante legal

Objeto social:

La sociedad podrá realizar cualquier tipo de actividad comercial o civil lícita, sin embargo, para efectos meramente enunciativos, el objeto social principal de la misma será el transporte, distribución y almacenamiento de cualquier clase de alimentos.

Las demás anotaciones serán según ley 1258 de 2008 que reglamenta las S.A.S.

9.2 REQUISITOS DE FORMALIZACIÓN DE LA SOCIEDAD.

En el siguiente cuadro observamos los diferentes requisitos para la formalización de la empresa.

PROCEDIMIENTOS LEGALES PLAN DE NEGOCIO			
ACTIVIDAD PRINCIPAL	ACTIVIDAD SECUNDARIA	TIEMPO DURACIÓN	COSTO
CAMBIO DE TIPO SOCIEDAD COMERCIAL	Elaboración del documento privado para constituir la empresa como una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S		Sin costo
	Llevar documento a notaria para autenticación de firmas Valor \$1.500 pesos por firma y \$1.500 por huella		\$ 6,000
	Documento privado (Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S.)		Sin costo
	Original documentos de identidad		Sin costo
REGISTRO CAMARA DE COMERCIO BOGOTA	Pago de registro de matricula mercantil y registro de impuestos para capital de \$50.000.000 de pesos.		\$755,000
REGISTRO CAJAS, SENA, SALUD, ICBF, ARP	Actualización con el nuevo tipo de sociedad. Cada entidad tiene su página en internet	2 días	Sin costo

	para llenar los documentos, estos registros son vía internet o diligenciados en la web correspondiente e impresos y entregados personalmente		
TRAMITES	Acta de inspección para transporte de alimentos de cada vehículo	lunes a viernes de 7 a 8 am	Sin costo
TRANSPORTE DE ALIMENTOS	en las oficinas de medio ambiente del Distrito (Bogotá)		
	Certificado de manipulación de alimentos para los conductores curso de 6 horas, valor de \$23.800 pesos por persona	Cursos por mes	\$ 285,600
TRAMITES	Carta de actualización de los nuevos socios de la compañía	1 hora	Sin costo
MINISTERIO DE TRANSPORTE			
TOTAL		7 días	\$ 1,047,000

10. RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN MACROENTORNO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Producto Interno Bruto</p> <p>2009: Crecimiento cercano a cero. 2010: Crecimiento del 2% py.</p> <p>Sector transporte: Crecimiento del 1.8% en 2010 py, a diferencia del -0.4% en 2009. Lo que refleja una oportunidad en el proyecto.</p> <p>Inflación</p> <p>Al mantenerse en niveles bajos y con baja expectativa de altas variaciones, indica una estabilidad año tras año en los precios.</p> <p>Tasas de Interés</p> <p>Tasa de financiación más baja en los últimos años, lo cual facilita el montaje.</p> <p>Tasa De Cambio</p> <p>TRM: sus niveles se han estabilizado a la baja. Influye en los valores de los equipos.</p> <p>La política de seguridad democrática.</p> <p>Si esta política tiene continuidad en la nueva presidencia, será una garantía y una oportunidad.</p> <p>Sistema de simplificación de trámites empresariales</p> <p>Reducción de trámites empresariales en Bogotá de 72 a 12. Disminución del costo en promedio del 85%.</p> <p>Política Anti cíclica</p> <p>Genera mayor dinamismo en país.</p> <p>Política Fiscal</p> <p>Disminución tributaria, con renta del 33% e impuesto de timbre "0". Se puede convertir en amenaza en una reforma tributaria.</p> <p>Política de estímulo a creación de PYMES</p> <p>Alivios temporales en el pago de los aportes parafiscales.</p>	<p>Déficit Fiscal</p> <p>Proyectado para 2010, puede ser una amenaza, debido a su aumento considerable, puede generar el incremento en impuestos.</p> <p>Precio Internacional del Petróleo</p> <p>Sus fluctuaciones y sobresaltos hacen ver este factor como una amenaza.</p> <p>Elecciones presidenciales 2.010</p> <p>Incertidumbre del rumbo político del país.</p> <p>Conflicto con países vecinos</p> <p>Afecta el entorno económico, social y político.</p> <p>Aumento en la inseguridad</p> <p>Fuertes brotes de delincuencia común.</p>

<p>Creación de cupos para proveer créditos blandos a través de Bancoldex.</p> <p>Desempleo Oportunidad menor, al encontrar fuerte disponibilidad de mano de obra no calificada.</p>	
---	--

COMPORTAMIENTO DEL SECTOR

CIU 1604101 TRANSPORTE URBANOS DE CARGA POR CARRETERA

Según el estudio realizado por la empresa LOGYCA¹⁹ sobre la tercerización de procesos logísticos en Colombia al sector Alimentos Refrigerados y Congelados, presentan una baja participación de Operadores Logísticos con un 9,5%, debido al grado de especialización y a la infraestructura que el proveedor de servicios debe tener para ofrecer sus servicios a este nivel.²⁰ Es un sector en etapa de crecimiento.

Restaurantes

El crecimiento que ha tenido Bogotá en estos años ha hecho que empresas locales (cadenas de restaurantes) extiendan sus de puntos de venta y empresas extranjeras realicen aperturas de nuevos locales y con posibilidad de que más jugadores internacionales de este ámbito realicen aperturas de sus restaurantes en Colombia.

Estas empresas realizan su operación más con equipos propios que con tercerización. Lo cual genera una gran oportunidad para ingresar en este sector a prestar el servicio de transporte de refrigeración.

Agroindustrial

Existen empresas como FRIOGAN, ZENU, COMESTIBLES DANN, ALPINA, ALQUERIA, y muchos otros que su distribución de sus productos necesitan transporte refrigerado. Estas empresas su venta de productos está enfocada a grandes superficies, mercado minorista, negocios corporativos, exportaciones y entre otros. En la actualidad esta logística la está realizando ya sea con sus propios vehículos (operación propia), con empresas especialistas en refrigeración y transportadores independientes que realizan la distribución a sus clientes.

Ventas

Antes de la crisis económica del 2008 y el 2002 el sector transporte en Colombia creció por la bonanza que existió en el país y en mundo, tal fue que en el 2005 se mostro un crecimiento de de casi un 118% con respecto al año anterior. Debido a

¹⁹ LOGyCA es una organización especializada en logística que ofrece servicios de consultoría, mediciones y formación para fortalecer las cadenas productivas y que apoyan su gestión en la promoción y desarrollo de las mejores prácticas logísticas

²⁰ Tercerización en Colombia, Publicación creada, desarrollada y editada por LOGyCA - 2007

la crisis mundial y a la crisis con Venezuela en los años 2008 y 2009 este crecimiento fue negativo con relación a los años de bonanza.

Utilidades

Para el año 2008 este rubro en el sector tubo una reducción del 53,3% con relación al año 2007 y esto se ve influenciada con el alto crecimiento en activos (gastos) y un decrecimiento en las ventas en año 2008. Y en los años anteriores 2007, 2006, y 2005 se observo un gran crecimiento en utilidades que llego a estar en un 5.000% del año 2004 al 2005.

Rentabilidad

La rentabilidad promedio sobre las ventas que se han manejado desde el año 2002 al 2008 es del 3% aproximadamente, en relación a la rentabilidad de los activos en ese mismo periodo es del 3,6%, la rentabilidad sobre el patrimonio es del 7,68% y la rentabilidad operativa es del 5,76%.

Tecnología del sector

Con relación a la tecnología, a nivel mundial se han desarrollado una serie de mecanismos y productos con los que se procura que los alimentos u otras mercancías (medicamentos) que necesitan mantener la cadena de frio desde producción hasta el consumidor final se mantenga y se asegure dicho proceso.

Etapas del ciclo de vida se encuentra el sector

El sector transporte ha venido mostrando un crecimiento sustancial pasando de \$527.554 millones en el 2002 a \$1.532.735 millones en el 2008, esto dado por el dinamismo de la economía, por las aperturas de nuevos mercados que buscan a Colombia y en especial a Bogotá para traer sus inversiones, donde lo anterior muestra un claro crecimiento en el sector.

Competidores

La operación de las empresas competidoras (exceptuando a los transportadores independientes) se realizan a través de vehículos propios, sub arrendados o afiliados a la compañía. Para estos últimos, las empresas les cancelan un menor valor del cobro que realizan a los clientes, y lo que ofrecen a estos afiliados o arrendados es una garantía de carga diaria para no dejar parados sus vehículos.

Sustitutos

Los productos que ofrecen son transporte, almacenamiento, pólizas y monitoreo aunque este último ocurre lo mismo que en los competidores directos son opcionales y se incrementa el precio si el cliente decide tomar esta opción. Con opción de un montaje futuro de la empresa en el almacenamiento de productos ya que es un mercado con muy pocos competidores.

Atractividad del sector

Una amenaza encontrada en las acciones de gobierno es la restricción a la creación de nuevas empresas de transporte debido a la saturación de vehículos de transporte de carga gran tonelaje (que no es el caso de este negocio de alimentos que utilizan un tonelaje bajo, pero está reglamentado dentro del mismo sector de transporte de carga). Aunque lo anterior no visualiza un panorama muy alentador existen opciones como permisos especiales expedidos por el ministerio de transporte explicando que el uso son transporte de alimentos refrigerados dentro de la ciudad de Bogotá o la compra de una empresa que cuente con una licencia de transporte habilitada en este momento. Esta última opción tomada por los autores para realizar el plan de negocios.

Luego del análisis en general y tomando lo anterior se determina que la calificación del sector según el análisis de las 5 fuerzas de PORTER en relación a su atractividad es MEDIO. Se observa que para competir en el medio, se debe diferenciar en ofrecer valores agregados que logren una diferenciación efectiva en relación a precios, tecnología de punta para brindar al cliente seguridad en la conservación de la cadena de frío de los productos y ofrecer garantías reales (pólizas de seguros) a sus productos relacionados con entrega oportuna y segura. Lo que se traduce en una innovación de valor para ser competitivos en el medio.

ESTUDIO DE MERCADO

Investigación

Realización de entrevistas a profundidad a 5 clientes potenciales (muestra suficiente para conocer los sectores de interés y poder tomar decisiones sobre estos) que se encuentran en los sectores de interés para el estudio de este plan de negocios, como lo son el sector agroindustrial (cárnicos, alimentos procesados y lácteos) y servicios (restaurantes), donde el objetivo es investigar las necesidades y procesos actuales de operación de las empresas entrevistadas, sus requerimientos, sus expectativas y todas las indagaciones que con la entrevista a profundidad se pueden obtener.

Resultados de las entrevistas

Conclusiones entrevista empresas que tercerizan

Todos los entrevistados manifiestan que cambiarían su operador si les ofrecen propuestas diferenciadoras e innovadoras. Actualmente subcontratan el servicio por costos y para enfocarse en el core business, además consideran que es más costoso tener este servicio propio. Las principales variables que tienen en cuenta para una contratación con un tercero son costo, seguridad, confianza y experiencia. Los entrevistados no tienen problema con su operador logístico, aunque quisieran tener mayor información y seguimiento en tiempo real. Los aspectos detectados que los llevarían a un cambio de la empresa de logística son, cumplimiento, seguridad, precio, tecnología y exclusividad.

Conclusiones entrevista empresas que tienen operación propia

Las razones para no tener mercerizar la operación son, por un lado que no han tenido propuestas que permitan percibir ahorros de esa tercerización, y por otro lado hasta ahora se está viendo la necesidad dado el crecimiento de la empresa. No tienen claro si el costo asociado de mantener la operación propia es menor que subcontratar, requieren hacer este estudio.

Las variables que toman en cuenta para realizar una posible contratación con un tercero son: La propuesta económica, la experiencia y referencias de estos.

Contemplan la opción de subcontratar la logística de transporte en su cadena de frío por costos y por requerimientos por crecimiento de la empresa. Dentro las modalidades de facturación estarían dispuestas a pagar la tercerización por recorrido, ya sea por cada efectuado o mensualmente de acuerdo a un número de servicios mínimos fijos.

Los beneficios que esperarían de empresa que le suministrase el servicio de transporte son no tener problemas cotidianos de la operación (conductores, talleres, repuestos, seguros e impuestos) y que sean profesionales y honestos, que generen confianza y garantías con su servicio.

Mercado potencial

El mercado potencial mensual es de 11,466 recorridos distribuidos en 7,878 en horas de la mañana y 3,588 en la tarde.

Mercado Meta

Según el mercado potencial obtenido por el número de recorridos se toma como mercado meta a obtener es del 3% que corresponde a 344 recorridos mes y a 4,128 recorridos al año.

ESTRATEGIA DE MERCADO

Estrategia de crecimiento orgánico

La estrategia de la empresa será dirigida o enfocada a **NICHO**. Se enfocará en el mercado de restaurantes, empresas de cárnicos, de lácteos y alimentos procesados.

Estrategias de producto/servicio

El servicio que se ofrecerá consiste en el aseguramiento de la cadena de frío en el transporte de alimentos con ofrecimiento de diferentes alternativas en el transporte, que permite diferentes niveles de frío y diferentes capacidades. Para esto se implementara tecnología de equipos o compartimientos o contenedores

que trabajan con Diesel o energía eléctrica, otros que en el mismo contenedor se pueden manejar productos refrigerados, congelados y secos, y los sencillos que trabajan tanto para congelados como para refrigerados (donde esto se obtiene debido al esquema de fidelización de flota de terceros). Y en el control en la conservación de la cadena de frío se instalara tecnología GPS que muestra ubicación, tiempos, recorridos y la temperatura de la mercancía en tiempo real el cual se encontrara en la plataforma de internet para la realización de informes y controles por parte de la compañía y los clientes.

Estrategia de precio

La estrategia de precios que utilizará la empresa para el inicio de su operación se define como la estrategia de precios de diferenciación. Tomando en cuenta los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad y el análisis de los competidores, se establecerá los precios a ofrecer a los clientes, los cuales se fijaran en un rango estándar manejados por el sector, en el cual se incluirán valores agregados como monitoreo de la flota y control de temperatura en línea (sin aumento en el precio final).

Estrategia de comunicación

Los canales principales que se utiliza para dar a conocer la compañía y sus servicios son; vía internet, relaciones públicas y brochure.

ESTUDIO TECNICO

Mano de obra

Conductores, hombres entre 25 y 45 años, con Bachillerato aprobado, que tenga conocimientos en manipulación de alimentos, conocimiento geográfico de la zona de operación, orden Mental, conducción, manejo de vehículos tipo furgón y mecánica básica. El pago será un salario mínimo vigente más prestaciones. Además de competencias personales como fácil aprendizaje, ética, liderazgo, servicio al cliente, orientación al detalle.

Equipo

Vehículos con furgón aislado y con refrigeración integrada. Será un Chevrolet NPR camión F.H. modelo 2010, motor: 4.570 c.c. 119 hp a diesel con capacidad de 4.2 toneladas incluida carrocería y el furgón aislado 3”.

Clientes

En el año 1 serán 2 clientes que suman 13 turnos, de los cuales 12 se realizaran en la mañana y 1 en la tarde. Para los siguientes años aumentaran los recorridos en el horario de la tarde en 2 adicionales por cada año para un total de 5 recorridos en el año 3.

ESTUDIO ECONÓMICO

COSTOS Y GASTOS FIJOS

Costos y Gastos Fijos Mensuales	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Total Costos y Gastos Fijos	\$ 27,451,083	\$ 27,793,645	\$ 29,507,750
Total seguros	\$ 3,099,583	\$ 3,208,069	\$ 3,336,392

COSTOS Y GASTOS VARIABLES

Costos y Gastos Variables	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Total Gastos Variables	\$ 13,358,275	\$ 16,144,577	\$ 19,215,328

CALCULO PRECIO

Calculo del Precio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Costo por Servicio	\$ 129,908	\$ 120,888	\$ 117,782
Margen Esperado	47%	60%	68%
Precio por Servicio	\$ 190,965	\$ 193,421	\$ 197,873
Precio por día total vehículos	\$ 2,482,544	\$ 2,901,310	\$ 3,363,843

PUNTO DE EQUILIBRIO

PUNTO DE EQUILIBRIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Costos y Gastos Fijos	\$ 30,550,666	\$ 30,893,229	\$ 32,607,334
Punto de Equilibrio/recorridos	201.7	203.2	211.2
Punto de Equilibrio/servicios	15.5	13.5	12.4

El margen esperado se toma como base el valor que se paga a un afiliado y se incrementa por una utilidad mínima para cubrir costos de operación y una utilidad pequeña por ese servicio (afiliación).

Es importante tener en cuenta el punto de equilibrio medido por el numero de recorridos mínimos por mes es 201 y solo con el grupo CBC el número de recorridos mensuales es de 312, lo que quiere decir que se cumplirá con el objetivo de superar los costos fijos de operación mensualmente.

OTROS DATOS IMPORTANTES

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
TOTAL SALARIOS FIJOS	\$ 4,300,000	\$ 4,450,500	\$ 5,489,640
TOTAL SALARIOS VARIABLES	\$ 4,120,000	\$ 5,330,250	\$ 6,652,152
CUOTA LEASING MES VEHI	\$ 17,663,583	\$ 17,663,583	\$ 17,663,583

INVERSION INICIAL

Activos	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Total Mobiliario			\$ 3,400,000
Total Equipos			\$ 9,978,000
Varios y seguros			\$ 2,000,000
Total			\$ 15,378,000

Capital de trabajo	1.5	\$ 27,451,083	\$ 41,176,624
Seguros			\$ 37,195,000
Compra empresa			\$ 100,000,000
Gastos legales de constitución	1	\$ 1,047,000	\$ 1,047,000
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			\$ 194,796,624

PRECIO UNITARIO VEHICULO POR TURNO (afiliación)

PRECIO POR TURNO	\$ 170,048
RENTABILIDAD	8%
VALOR CONTRATISTA	\$ 183,652

Los \$183,652 pesos el valor a pagar por la fidelización al dueño del vehículo por recorrido

ESTUDIO FINANCIERO

Razones Financieros			
Periodo	Año 1	Año 2	Año 3
Razones de Liquidez			
Razón Corriente	1.02	3.13	4.23
Razones de Actividad			
Rotación Activos Fijos	7	8	10
Razones de Rentabilidad			
Margen Utilidad Operacional	29%	30%	35%
Margen Utilidad Neto	9%	13%	20%
ROA	23%	40%	39%
ROE	57%	51%	48%
ROIC	128%	77%	55%
Razones de Generación de Valor			
EBIDTA	\$ 261,359,591	\$ 309,825,161	\$ 409,610,419
Margen EBIDTA	34%	34%	39%
Crecimiento Ingresos		17%	16%
Crecimiento Costos		16%	7%

Valor Presente Neto				
Periodo	Periodo 0	Año 1	Año 2	Año 3
VP Flujos Individuales	-\$ 194,796,624	\$ 84,295,992	\$ 101,442,182	\$ 130,182,840
VP Flujos Acumulados	-\$ 194,796,624	-\$ 110,500,632	-\$ 9,058,450	\$ 121,124,390
Recuperación Inversión				Año 3
VP Flujo de Caja Libre	\$ 315,921,014			
Valor Presente Neto	\$ 121,124,390			
Periodo de Repago	AÑO 3			
Valor Anual Equivalente	\$ 62,491,320			
Valor Futuro	\$ 239,294,850			
TIR	59%			
Índice VPN	1.6			
VP Ingresos	\$ 1,741,465,727.40			
VP Egresos	\$ 1,425,544,713.60			
Relación B/C	1.2			
Prima	22%			
Valor Terminal	\$ 667,509,683			
Valor Total	\$ 788,634,072			

ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de este proyecto empezará con una estructura base, donde la conformaran 4 tipos de cargos, que son gerente general, asistente administrativo, director operativo y conductores (12). Esta estructura tendrá una evolución a partir del tercer año de funcionamiento, se requerirá una ampliación a 5 tipos de cargos, donde ingresara un coordinador de flota, encargado de apoyar las funciones del director operativo.

ESTUDIO LEGAL

Constitución empresa

Después de la adquisición de las acciones o cuotas de participación de la empresa que tienen la autorización del ministerio de transporte para la operación de carga, esta se constituirá en Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S. (ya que las empresas que están a la venta son LTDA) se estipulara lo siguiente:

Ubicación

Bogotá D.C.

Participación Societaria

Primera parte: Se dará al inicio de la constitución de la sociedad

Mary Ester García Jaimes	50%
Carlos Mario Rodríguez Posada	50%

Segunda parte: Con posterioridad en etapa de crecimiento se evaluara por parte de los accionistas y según lo estipulado en el documento privado de constitución, el mecanismo para ofertar el 20% de la empresa.

Mary Ester García Jaimes	40%
Carlos Mario Rodríguez Posada	40%
Inversionistas o afiliados	20%

Capital Suscrito y pagado

El capital será de \$50.000.000 con plazo de pago a 2 años.

Objeto social

La sociedad podrá realizar cualquier tipo de actividad comercial o civil lícita, sin embargo, para efectos meramente enunciativos, el objeto social principal de la misma será el transporte, distribución y almacenamiento de cualquier clase de alimentos.

Las demás anotaciones serán según ley 1258 de 2008 que reglamenta las S.A.S.

Requisitos de formalización de la sociedad

Cambio de tipo de sociedad por documento privado, inscripción del RUT, inscripción cámara de comercio de Bogotá, registros empresariales (SENA, salud, pensión, etc.), registros sanitarios para la operación de transporte de alimentos y carta de actualización de nuevos socios al ministerio de transporte

ANEXO

ANEXO A. SEGMENTO OBJETIVO O POTENCIAL DE EMPRESAS (valores en millones de pesos).

EMPRESAS	SECTOR	CIUDAD	2008	2007	2006	2005
1 ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 1.083.061	\$ 944.370	\$ 775.216	\$ 627.750
2 ALIMENTOS CARNICOS S.A.	AGROINDUSTRIAL	VALLE DEL CAUCA - YUMBO	\$ 607.470	\$ 568.466	\$ 142.700	\$ 126.078
3 INDUSTRIA DE ALIMENTOS ZENU S.A.	AGROINDUSTRIAL	ANTIOQUIA - MEDELLIN	\$ 538.452	\$ 493.188	\$ 429.694	\$ 397.866
4 PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA S.	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - CAJICA	\$ 403.094	\$ 308.608	\$ 240.667	\$ 206.288
5 PARMALAT COLOMBIA LTDA	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 259.446	\$ 234.803	\$ 190.275	\$ 169.751
6 COMPAÑIA NACIONAL DE LEVADURAS LEVAPA...	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 235.348	\$ 221.414	\$ 196.707	\$ 178.684
7 ALIMENTOS POLAR COLOMBIA S.A	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 206.851	\$ 176.854	\$ 137.397	\$ 136.055
8 AGROPECUARIA EL BUFALO S.A	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 196.506	\$ 124.694	\$ 88.361	\$ -
9 PROCESADORA DE LECHE SA	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 126.736	\$ 144.296	\$ 152.398	\$ 145.151
10 ALGARRA S.A.	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 101.643	\$ 89.691	\$ 73.855	\$ -
11 CONGELADOS AGRICOLAS S.A.	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 76.350	\$ 68.701	\$ 57.788	\$ 47.322
12 COMESTIBLES RICOS LTDA	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 74.703	\$ 62.809	\$ 51.488	\$ 39.106
13 COMESTIBLES DAN S.A.	AGROINDUSTRIAL	ANTIOQUIA - ITAGUI	\$ 56.806	\$ 45.317	\$ 38.000	\$ 30.877
14 COMPAÑIA INTERNACIONAL DE ALIMENTOS A...	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 51.682	\$ 53.802	\$ 46.197	\$ 43.154
15 INDUSTRIA COLOMBIANA DE LACTEOS LTDA	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 51.403	\$ 46.333	\$ 40.692	\$ 34.234
16 INDUSTRIA COMERCIAL DE ALIMENTOS NUTR...	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 50.969	\$ 28.242	\$ 11.533	\$ -
17 CONSERVAS CALIFORNIA S. A.	AGROINDUSTRIAL	ATLANTICO - SOLEDAD	\$ 48.823	\$ 35.622	\$ 33.877	\$ 34.790
18 PRICOL ALIMENTOS S.A.	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - FACATATIVA	\$ 41.613	\$ 35.718	\$ 56.548	\$ 55.536
19 PASTERIZADORA SANTANDEREANA DE LECHE...	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 38.417	\$ -	\$ 26.765	\$ 24.399
20 PRODUCTOS LACTEOS EL REREO SA	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - ZIPAQUIRA	\$ 38.201	\$ 27.141	\$ 19.748	\$ -
21 DOÑA LECHE ALIMENTOS S.A	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 33.036	\$ 32.693	\$ 27.813	\$ 27.751
22 FRIGORIFICO GUADALUPE S.A	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 32.240	\$ 28.599	\$ 26.882	\$ 21.278
23 LA CAMPIÑA S.A.	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 30.685	\$ 22.126	\$ 25.769	\$ 20.586
24 INDUSTRIA PASTEURIZADORA Y LECHERA EL...	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - CAJICA	\$ 29.501	\$ 23.671	\$ 21.764	\$ 22.320
25 KOYOMAD PRODUCTOS CARNICOS S.A.	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 27.437	\$ 24.519	\$ 21.786	\$ 19.588
26 ALIMENTOS SPRESS LTDA	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 27.117	\$ 22.755	\$ 16.152	\$ -
27 DANONE ALQUERIA S.A.	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 24.740	\$ -	\$ -	\$ -

28	COMPAÑIA LECHERA DE EL MORTIÑO LIMITADA	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - ZIPAQUIRA	\$ 24.641	\$ 24.666	\$ 14.795	\$ 10.629
29	CONSORCIO AGRICOLA BUENOS AIRES LTDA	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 23.287	\$ 10.251	\$ 7.400	\$ 7.628
30	INDUSTRIAS LA CORUÑA LTDA	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 21.222	\$ 18.884	\$ 16.114	\$ 14.056
31	CARNAZAS COLOMBIANA S.A.	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 21.039	\$ 17.846	\$ 24.281	\$ 24.619
32	FRIGORIFICO SAN MARTIN DE PORRES LTDA	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 20.207	\$ 19.000	\$ 16.851	\$ 14.314
33	COMPAÑIA PROCESADORA Y DISTRIBUIDORA ...	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - CAJICA	\$ 19.504	\$ 20.070	\$ 13.714	\$ -
34	PASTEURIZADORA SANTODOMINGO S.A	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 17.067	\$ 14.148	\$ 13.147	\$ 12.814
35	PASTERIZADORA LA PRADERA S.A.	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 14.917	\$ 13.468	\$ 9.966	\$ 9.032
36	GENERACION COLOMBIA S.A.	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 14.418	\$ 16.098	\$ 7.476	\$ -
37	INVERSIONES FASULAC LTDA	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 14.269	\$ 13.263	\$ 12.356	\$ 10.658
38	CARNES LOS SAUCES S.A. EN ACUERDO DE ...	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 13.343	\$ 11.622	\$ 9.812	\$ 9.310
39	CARNES FINAS GUADALUPE LTDA	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 13.000	\$ 12.294	\$ 10.448	\$ 9.404
40	PROLACTEOS JR LTDA	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 12.494	\$ 11.993	\$ 8.746	\$ 6.037
41	INDUSTRIA COLOMBIANA DE PRODUCTOS FRI...	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - FUNZA	\$ 12.271	\$ 9.059	\$ 7.310	\$ -
42	RODRIGUEZ UBERLANDIA Y CIA S.C.A.	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 11.732	\$ 9.770	\$ 7.556	\$ -
43	INDUSTRIA COLOMBIANA DE CARNE S.A	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 10.285	\$ 9.872	\$ 10.628	\$ 9.543
44	PRODUCTOS LACTEOS ROBIN HOOD S.A.	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 8.247	\$ 16.985	\$ 24.182	\$ 21.419
45	SCHADEL LTDA. SCHALIN DEL VECCHIO LTDA.	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - CHIA	\$ 7.620	\$ 6.446	\$ 5.692	\$ -
46	INDUSTRIA NACIONAL DE CONSERVAS S.A.	AGROINDUSTRIAL	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 4.239	\$ 3.493	\$ 2.650	\$ 2.329
47	I.R.C.C. LIMITADA	RESTAURANTES GRANDES	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 164.308	\$ 141.655	\$ 113.819	\$ 88.068
48	CREPES Y WAFFLES S.A.	RESTAURANTES GRANDES	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 121.620	\$ 96.226	\$ 76.853	\$ 60.977
49	FRISBY S.A	RESTAURANTES GRANDES	RISARALDA - DOS QUEBRADAS	\$ 81.742	\$ 77.617	\$ 67.444	\$ 55.363
50	GRUPO CBC S.A.	RESTAURANTES GRANDES	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 68.208	\$ 62.738	\$ 56.041	\$ 48.411
51	ARCHIE'S COLOMBIA S.A	RESTAURANTES GRANDES	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 41.213	\$ 35.867	\$ 21.247	\$ 13.212
52	HEALTHFOOD S.A.	RESTAURANTES PEQUEÑOS	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 27.654	\$ 25.290	\$ 20.203	\$ 14.560
53	ALIMENTOS SPRESS LTDA	RESTAURANTES PEQUEÑOS	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 27.117	\$ 22.755	\$ 16.152	\$ -
54	LAO KAO S.A.	RESTAURANTES PEQUEÑOS	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 19.901	\$ 17.480	\$ 13.593	\$ 10.388
55	INVERLEOKA S.A.	RESTAURANTES PEQUEÑOS	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 16.180	\$ 12.879	\$ 11.365	\$ -
56	PESQUERA JARAMILLO LTDA	RESTAURANTES PEQUEÑOS	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 15.116	\$ 14.541	\$ 12.681	\$ 11.781
57	KATA LTDA	RESTAURANTES PEQUEÑOS	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 13.828	\$ 11.376	\$ 10.115	\$ -
58	DLK S.A	RESTAURANTES PEQUEÑOS	CUNDINAMARCA - USAQUEN.	\$ 13.693	\$ 11.854	\$ 7.021	\$ 7.088
59	INVERSIONES IBEROCARIBE LTDA	RESTAURANTES PEQUEÑOS	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 13.230	\$ 10.648	\$ 8.329	\$ 7.098
60	TAKAMI S.A.	RESTAURANTES PEQUEÑOS	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 11.716	\$ 7.971	\$ 5.207	\$ -
61	H.R.C. DE COLOMBIA S.A.	RESTAURANTES PEQUEÑOS	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 9.494	\$ 6.117	\$ 5.339	\$ 5.187
62	GRUPO CARBON DE PALO LTDA.	RESTAURANTES PEQUEÑOS	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 8.073	\$ 8.315	\$ 7.360	\$ 7.395
63	TOY WAN	RESTAURANTES PEQUEÑOS	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 4.457	\$ 4.167	\$ -	\$ -
64	GRUPO COMERCIAL SAGAL LTDA.	RESTAURANTES PEQUEÑOS	CUNDINAMARCA - BOGOTA D.C.	\$ 4.024	\$ -	\$ 5.435	\$ -

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN**

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACION DE GERENCIA ESTRATEGICA
2	TÍTULO DEL PROYECTO	PLAN DE NEGOCIOS EMPRESA DE TRANSPORTE DE PRODUCTOS REFRIGERADOS Y/O CONGELADOS
3	AUTOR(es)	GARCIA JAIMES MARY ESTHER RODRIGUEZ POSADA CARLOS MARIO
4	AÑO Y MES	2010 MARZO
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	ANGULO CLAUDIA XIMENA
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Se realiza el estudio para el montaje de una empresa que ofrezca el servicio de logística en el transporte de productos que necesitan refrigeración o congelación. Este plan de negocios tiene como objetivo ver viabilidad de realizar este negocio y analizar cada una de las variables que influyen positiva y negativamente en la ejecución del mismo.</p> <p>The study for the assembly of a company is realised that offers the service of logistic in the product transport that needs refrigeration or freezing. This plan of businesses must like objective see viability realise this business and of analyzing negatively each of the variables that influence positive and in the execution of the same.</p>
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	Cadena de frio Logística Transporte en alimentos Termoking Análisis atractividad Entrevistas a profundidad Restaurantes Agroindustrial Sector transporte Macroentorno
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	SECTOR TRANSPORTE DE CARGA

9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	PLAN DE NEGOCIOS
10	OBJETIVO GENERAL	Analizar la viabilidad del montaje de una empresa especializada en ofrecer soluciones de transporte de productos refrigerados y congelados que mantengan en todo momento la cadena de frío.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Analizar el comportamiento del entorno macroeconómico, sectorial y las barreras de entrada a este tipo de negocios.
		Determinación del potencial del mercado a atacar por esta nueva compañía
		Ofrecer a los clientes que se realice la operación logística el monitoreo y seguimiento de los productos transportados para la asegurar la cadena de frío de los productos
		Ofrecer un sistema de gestión de rutas para determinar los trayectos y los tiempos de entrega a los puntos.
		Procurar ofrecer tecnologías de punta en conservación ambiental
12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	1. CORFICOLOMBIANA. Páginas web. [en línea]. Disponible en internet en: http://www.corficolombiana.com.co/WebCorficolombiana/paginas/documento.aspx?idd=2196&idr=1338 Consulta en: Enero de 2010.
		2. ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. [en línea]. Disponible en Internet en: http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/frame_detalle.php?h_id=31249 . Consulta en: Febrero de 2010.
		3. BANCO DE LA REPÚBLICA. [en línea]. Disponible en Internet en: http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra566 . Consulta en: Febrero de 2010.
		4. Fuente: Banco de la república. Borradores de economía.
		5. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Diagnostico del transporte año 2008.
		6. Observatorio de movilidad, la movilidad y el desarrollo, Cámara de Comercio y Universidad de los Andes. Año 2008
		7. LOGyCA es una organización especializada en logística que ofrece servicios de consultoría, mediciones y formación para fortalecer las cadenas productivas y que apoyan su gestión en la promoción y desarrollo de las mejores prácticas logísticas
		8. TERCERIZACIÓN EN COLOMBIA, Publicación creada, desarrollada y editada por LOGyCA – 2007
		9. CCB Dirección de Estudios e Investigaciones (2008). Observatorio de la Exportaciones 2007 No. 16, mayo. CCB, Bogotá. Colombia.
		10. CCB (2007). Informe del sector externo de Bogotá – Cundinamarca en el 2006 y primer semestre del 2007. CCB. Bogotá, Colombia.
		11. CCB-FEDESARROLLO (2007). Impacto económico del TLC con Estados Unidos en la región Bogotá – Cundinamarca. CCB. Bogotá, Colombia.
		12. CCB Observatorio de la Exportaciones 2007. Op. cit.

		13. PINTO AYALA, Ana María, Logística para la Competitividad, Departamento Nacional de Planeación. Noviembre de 2007
		14. DEFENCARGA. Boletín de Prensa N° 1 Año 2008.
		15. Página web COLD CAR. [en línea]. Disponible en Internet en: www.coldcar.it. Consultado en: Febrero de 2010.
		16. www.messer.es y www.olivo-logistics.com
		17. http://www.gessa.com.co/empresa/empresa.html ,
		18. http://www.contenedoresrefrigerados.com/empresa.html
13	RESUMEN O CONTENIDO	Se realiza el estudio para el montaje de una empresa que ofrezca el servicio de logística en el transporte de productos que necesitan refrigeración o congelación. Este plan de negocios tiene como objetivo ver viabilidad de realizar este negocio y analizar cada unas de las variables que influyen positiva y negativamente en la ejecución del mismo. Para esto se trabajo tomando las variables macroeconómicas que influyen en la ejecución, el análisis del sector, análisis de atractividad, análisis del mercado para definir el potencial del mismo, estrategias de mercado, el estudio técnico (mano de obra, equipos y clientes) y tomando lo anterior se realizo el estudio económico, financiero, administrativo y legal para la realización de esta compañía.
14	METODOLOGÍA	Plan negocios con metodologia de la universidad la Sabana Para el estudio de mercado se realizo entrevistas a profundidad
15	CONCLUSIONES	
16	RECOMENDACIONES	
*	CÓDIGO DE LA BIBLIOTECA	No aplica para usted.

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA
Coordinador Comité de Investigación