

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA UNIDAD DE NEGOCIOS EN LA
AGENCIA DE VIAJES BCD Travel “Traslados”**

PLAN DE NEGOCIOS

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, ENERO 2011**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA UNIDAD DE NEGOCIOS EN LA
AGENCIA DE VIAJES BCD Travel “Traslados”**

POR

GUSTAVO RUIZ CASTRO

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, ENERO 2011**



TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	3
1. INTRODUCCIÓN.....	8
2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	11
2.1 Objetivo General.....	12
3. JUSTIFICACIÓN.....	13
4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	15
4.1 Descripción del Negocio Actual.....	15
4.1.1 Antecedentes BCD Travel.....	16
4.1.2 Compañía con Visión Empresarial.....	16
4.1.3 Reseña Histórica de la organización en Colombia.....	17
4.2 Sector y Facultades Legales	17
5. ANÁLISIS DEL SECTOR Y ANTECEDENTES.....	18
5.1 Aspectos Macroeconómicos.....	18
5.2 Transporte Terrestre por Carretera	19
5.2.1 Movilización de pasajeros	19
5.2.2 Organización Empresarial y Legal	19
5.3 Estructura del Mercado Nacional	20
5.3.1 Sector del Transporte Colombia.....	20
5.3.2 La Infraestructura y Servicios de Transporte	22
5.3.3 Infraestructura vial.....	22
5.3.3.1 Red vial primaria.....	23
5.3.3.2 Red vial secundaria.....	23
5.3.3.3 Red vial terciaria.....	23
5.3.4 Transporte de pasajeros	23
5.3.5 Transporte urbano.....	23
5.3.6 Transporte rural	24
5.4 Infraestructura y Crecimiento.....	24
5.5 Caracterización Física de los Subsectores.....	26
5.5.1 Instalaciones Físicas	26
5.5.2 Infraestructura Vial:.....	26
5.5.2.1 Mapa Infraestructura Vial	27
5.5.3 Marco institucional.....	28
5.5.4 Concentración de la red vial	28
5.5.5 Tráfico	29
5.5.6 Cuellos de botella	29
5.5.7 Disponibilidad de información sobre el sector.....	29
5.6 Transporte Carretera de Pasajeros	29
5.6.1 Informalidad y competencia desleal	31
5.6.2 Pasos de frontera.....	31
5.7 Transporte urbano.....	31
5.7.1 Informalidad	34

5.7.2 Cobertura	35
5.7.3 Parque vehicular	35
5.7.4 Baja Productividad	36
5.7.5 Alta accidentalidad	36
5.7.6 Elevada contaminación de aire y ruido	37
5.8 Transporte rural	37
5.8.1 Carencia de información sobre el sub-sector.....	38
5.8.2 Altos costos	38
5.9 Estructura jurisdiccional.....	38
6. ANÁLISIS DEL MERCADO	40
6.1 Mercado Objetivo.....	40
6.2 Justificación del mercado objetivo	40
6.3 Diagnostico Actual del Mercado Nacional.....	43
6.3.1 País Objetivo	43
6.3.2 Área Geográfica.....	44
6.3.3 Clima	44
6.3.4 Ubicación.....	45
6.3.4.1 Mapa 4 Ciudad de Bogotá – ubicación de BCD Traslados	46
6.3.5 Economía.....	47
6.3.6 Transporte.....	48
6.4 Factores de Venta y Mercado	48
6.4.1 Venta Tercerizada Internacional.....	48
6.4.2 Mercado Potencial	49
6.4.3 Mercado Consolidador	49
6.4.4 Mercados de consumo.	49
6.4.5 Servicio Nacional de la Unidad.....	50
6.5 Consumo Aparente	50
6.6 Magnitud de la Necesidad	50
6.7 Estimación del Segmento	51
6.7.1 Nicho de Mercado	51
6.7.2 Ciclo de Vida de la Unidad de Traslados	52
6.7.2.1 Introducción de la Unidad	53
6.7.2.2 Crecimiento de la Unidad	54
6.7.2.3 Madurez de la Unidad	55
6.7.2.4 Decadencia de la Unidad	56
6.8 Relación de Servicios	57
6.8.1 Servicio Sustitutos	57
6.8.2 Servicios Complementarios.....	58
6.9 Perfil de Consumidor.....	58
6.9.1 Justo a Tiempo en la Unidad de Servicio	60
7. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	62
7.1 Identificación de los principales participantes y competidores	62
7.2 Análisis de las Empresas Competidoras.....	64
7.3 Relación de Agremiaciones	64

7.4	Análisis del costo del Producto vs la Competencia.....	65
7.5	Análisis del Precio de Venta vs la Competencia	65
7.6	Imagen de la competencia frente a los clientes	66
7.7	Sitio y Dirección Web	67
7.8	Posición del Servicio Frente a la Competencia y el Futuro.....	67
8.	ESTRATEGIA DE MERCADOS	69
8.1	Análisis del Servicio Traslado	69
8.1.2	Producto Traslados	69
8.1.3	En que se diferencia la unidad de Negocios y Traslados Nueva ?	70
8.1.4	Servicios de la Unidad de Traslados	71
8.1.5	Tecnologías de Unidad Traslados.....	71
8.2	Concepto del Servicio.....	72
8.3	Misión Unidad de Traslados.....	72
8.4	Visión Unidad de Traslados	72
8.4.1	Estrategias Corporativas	73
8.5	Valores Corporativos.....	74
8.6	Servicio Directo o Intermedio	74
8.7	Estrategias de Distribución.....	74
8.8	Estrategia de Precio	76
8.8.1	Análisis competitivo de precio	76
8.8.2	Supervivencia	76
8.8.3	Maximización de Utilidades a Largo Plazo.....	76
8.8.4	Máximo de Crecimiento en Unidades Vendidas	76
8.8.5	Descremar el Mercado.....	77
8.8.6	Liderazgo y Calidad.....	77
8.9	Componentes de la Estrategia de Mercado	77
8.9.1	Estrategias de Promoción	77
	Para este tipo de actividad y proyecto no se usa ninguna estrategia promocional, debido al alto costo de la gasolina y posibles extensiones en el servicio como por ejemplo trancones, accidentes, entre otros; tal vez más adelante se pueda manejar algo atractivo para este tipo y condición de actividad.....	77
8.9.2	Estrategias de Comunicación	78
8.9.3	Estrategias de Plaza	78
8.9.4	Concepto especial para motivar la venta	78
8.9.5	Estrategias de Aprovisionamiento.....	79
8.9.5.1	Precios de Adquisición	79
8.9.5.2	Políticas Crediticias.....	79
9.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	80
9.1	Organigrama BCD Travel Traslados.....	80
9.2	Diagnostico Micro y Macro Organizacional	81
9.3	PROCEDIMIENTO DE TRASLADOS.....	87
9.4	Mapa Matricial de Diagnostico	94
10.	PROYECCIONES FINANCIERAS	96
11.	RESULTADOS Y CONCLUSIONES DEL PROYECTO	124
12.	GLOSARIO.....	125
13.	BIBLIOGRAFÍA	131

TABLAS DE ILUSTRACIÓN

Tabla 1. Relevamiento de Sectores	21
Tabla 2. Mapa Infraestructura Vial	26
Tabla 3. Comportamiento de Participantes del Sector Corporativo	42
Mapa 4 Ciudad de Bogotá – ubicación de BCD Traslados	45
Ciclo de Vida de la Unidad de Traslados	51
Tabla. 4 Matriz del Perfil Competitivo	62
Organigrama BCD Travel Traslados	79
Tabla. 5 Diagnostico Externo Macro	80
Tabla. 6 Diagnostico Externo Macro	80
Tabla. 7 Diagnostico Externo Macro	81
Tabla. 8 Diagnostico Externo Macro	82
Tabla. 9 Diagnostico Externo Macro	82
Tabla. 10 Diagnostico Externo Macro	82
Tabla. 11 Diagnostico Interno Micro	82
Tabla. 12 Diagnostico Interno Micro	83
Tabla. 13 Diagnostico Interno Micro	83
Tabla. 14 Diagnostico Interno Micro	84
Tabla. 15 Diagnostico Interno Micro	84
Tabla. 16 Diagnostico Interno Macro	84
Tabla. 17 Diagnostico Interno Micro	85
Tabla. 18 Diagnostico Interno Micro	85
Tabla. 19 Diagnostico Interno Micro	85
Tabla 20. Mapa Matricial de Diagnostico	93
Tabla 21. Proyecciones Financieras BCD Travel Traslados	95
Tabla 22. Ratios para calcular los Costos Laborales	96
Tabla 23. Tabla de Presupuesto de Gasto Personal Administrativo	96
Tabla 24. Tabla de Presupuesto de Costos Laborales	97
Tabla 25. Tabla de Presupuesto de Gasto Personal Operacional	98
Tabla 26. Tabla de Presupuesto de Inversiones Equipo de Oficina	100
Tabla 27. Tabla de Inversiones en Flota y Equipo de Transporte	100
Tabla de 28 Presupuesto de Inversiones Pre- Operativas	101
Tabla de 29. Presupuesto de Materiales Directos de Fabricación	102
Tabla de 30. Presupuesto de Gastos Diversos Promedio Mensual	103
Tabla de 31. Presupuesto de Gastos Operacionales de Administración	104
Tabla de 32. Presupuesto de Gastos Operacionales de Ventas	104
Tabla de 33. Presupuesto de Costos Indirectos	104
Tabla de 34. Presupuesto de Otros Egresos No Operacionales	105
Tabla de 35. Políticas Empresariales	105

Tabla de 36. Depreciación de Activos Inversión Año 1	106
Tabla de 37. Depreciación de Activos Inversión Año 4	106
Tabla de 38. Depreciación de Final por Activos de Inversión	107
Tabla de 39. Estructura y Programación de la Inversión y del Financiamiento	108
Tabla de 40. Programa de Amortización de Créditos	109
Tabla de 41. Método Alemán para Amortización	111
Tabla de 42. Presupuesto de Ventas y Costos	112
Tabla de 43. Punto de Equilibrio para el Primer Año	113
Tabla de 44. Estado de Resultados	114
Tabla de 45. Pronósticos de Flujo de Efectivo Generado	115
Tabla de 46. Inversión Requerida en Capital de Trabajo	116
Tabla de 47. Flujos de Inversión y Netos del Proyecto	116
Tabla de 48. Evaluación Económica	117
Tabla de 49. Recuperación de la Inversión inicial del Proyecto	118
Tabla de 50. Balance General: Inversión	119
Tabla de 51. Balance General Proforma Financiero	120
Tabla de 52. Indicadores Financieros	121

1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto tiene como propósito formalizar a través de un documento escrito la elaboración de un el plan de negocios para “BCD Travel Traslados” una **“nueva unidad de negocios”** para la compañía actualmente existente que opera en el sector del turismo y que se desenvuelve como agencia de viajes; esta unidad a implementar se diferencia por prestar un servicio directo a sus clientes que toman el servicio tercerizado a través de la organización que hoy día se dirige, el objetivo es suspender el Outsourcing que maneja la empresa para responder a la satisfacción de este tipo de servicios de movilidad del sector corporativo, impulsado bajo la compra directa de los vehículos transportistas junto con su direccionamiento gerencial autónomo y la aplicación de redes de comunicación y tecnología existente en BCD Travel.

Para los clientes corporativos, personales y demás, el objetivo es disminuir sus gastos de viaje de traslados terrestres, maximizando sus presupuestos y rendimientos financieros en otras áreas de mayor interés e inversión para la generación de utilidades; entre sus características fundamentales también se caracteriza por obtener un servicio con mayor categoría personalizada y satisfacción de exclusividad con calidad en todas sus operaciones recibidas.

Para su apertura inicial este debe contar con \$250.000.000 millones de pesos aproximadamente; en ellos se establece su implementación de infraestructura y administración desagregada de la siguiente manera: “compra vehículos, equipos de computo y oficina, pagos de documentación y licencias, adaptación oficinas, instalación y redes, salarios por los primeros meses, contratación de personal, etc.”, hasta la consideración de su puesta en operación por los primeros dos meses de estabilización y generación de ingresos a través de la prestación de servicios estimados en las estadísticas de ventas de traslados solicitados actualmente en la compañía BCD Travel.

Para entrar en materia y entender más fácilmente que es un servicio de traslado urbano, se dará una breve descripción; el cliente externo envía una solicitud de servicio a la compañía vía email o vía telefónica, esta es tomada por el asesor comercial designado, él toma el servicio requerido en los siguientes aspectos (hora a recoger, nombre del pasajero, dirección origen donde se recoge el pasajero y dirección destino final donde se queda el pasajero, teléfono fijo, número celular de pasajeros, email, entre otras de interés); el asesor direcciona el servicio a nivel interno llegando al coordinador y auxiliar administrativo para que le asigne un móvil en placa, tipo de auto y nombre del conductor. Para ampliar las funciones de los administrativos dentro de la operación deben comunicar todos los datos tomados en su origen al conductor y asegurar que se cumpla con el servicio según las especificaciones dadas y con la forma de pago de acuerdo al tipo de cliente; luego de proporcionar la información el asesor debe confirmar al cliente la prestación del servicio vía mail, como ejemplo real se toma ir a recoger en un vehículo particular afiliado a un ejecutivo de cuenta a su residencia como origen inicial y trasladarlo vía terrestre al

aeropuerto como destino final para que aborde su viaje aéreo, a esta movilización vía terrestre en automóvil se le denomina un “**traslado**”.

Más allá de movilizar un pasajero de un sitio a otro por cuenta de vehículos propios, se busca generar alternativas de negocio, y proyectos que apoyen la diversificación, optimización de productos y servicios de la compañía BCD Travel, dando lugar a una consolidación de segmento transportador de pasajeros corporativos, personales y consolidadores; bajo líneas de automóviles con mayor comodidad, confort, dinámica y personalización del estatus de servicio recibido; todo lo anterior nace para seguir fortaleciendo el objetivo general de BCD Travel, optimizar el presupuestos de viajes de las compañías que pretendan dar un mayor control y adecuado rendimiento a sus recursos financieros, entre los cuales los traslados impactan en forma directa por sus altas tarifas y costos; de modo que la nueva unidad disminuye y reduce sus gastos, costos, y el pago comisionista por la intermediación de dos o más actores del servicio.

Una de sus formas de llevar todo esto a cabo, es a través de la organización de sus operaciones en todos sus procesos, sistematizándolos con la comprensión y participación de todos los integrantes del servicio, otra es la brindar programas que disminuyen tarifas por cantidad en volumen y fidelidad de las empresas, estos dos componentes nos permiten identificar los riesgos y puntos críticos del servicio en cuanto a satisfacción de la necesidad y donde es posible atacar a procesos que no generan valor a ninguna de las partes.

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Brindar con excelencia el servicio de “**traslados**” a nivel “urbano y nacional” bajo las políticas de seguridad de los clientes y la de BCD Travel Traslados, ofreciendo las mejores líneas de automóviles al servicio de los aliados corporativos y personales; el modelo de servicio contempla un justo a tiempo que significa para esta actividad estar en el momento y sitio indicado con cero retrasos y tiempos de espera, las líneas de autos cuentan con el mejor confort, estilo, estética, y elegancia que ha traído la tecnología a Colombia, a su vez se cuenta con el mejor personal de conductores capacitado para orientar y maniobrar cualquier percance dentro de la ruta trazada, esto da una mayor garantía al valor agregado de la protección humana de los pasajeros y colaboradores.

Otra manera de complementar el objetivo primordial es retirar paulatinamente el Outsourcing que mantiene la compañía en la prestación de este servicio de traslados, potencializando gradualmente los excedentes de utilidad para reforzar la inversión de activos y recursos que deben incorporarse al camino trazado desde la visión estratégica de la nueva unidad; esto no solamente brinda un lucro para los accionistas, sino una oportunidad para reforzar la infraestructura y posicionamiento de la organización a través de ventajas competitivas mas robustas y visionarias en el sector de viajes y traslados terrestres.

Por otro lado el proyecto busca girar la percepción tradicional frente a las agencias convencionales, debido a que este incursiona bajo otro elemento de suma importancia, el simplificar la tercerización de productos y servicios turísticos donde se incluyen los traslados terrestres, tomando una apropiación directa del servicio desplazando de esta manera el sobre costo comisionista que se brinda actualmente, dando como resultado un acompañamiento al plan estratégico general de la compañía en la maximización de recursos presupuestales de nuestros clientes externos e internos.

2.1 Objetivo General

Crear un plan de negocios para una "Nueva Unidad de Negocios" en el sector de agenciamiento de viajes turístico para la compañía BCD Travel, instrumento que se encargara de guía para su formulación e implementación de acuerdo a la aprobación de Presidencia; otorgando fases visuales de desarrollo en todas las actividades y recursos necesarios para la gestión del negocio de traslados; entre la propuesta se incorpora un estudio del sector de movilidad del transporte urbano a nivel Bogotá y sus componentes, un estudio financiero para conocer los rubros principales a invertir donde se incluyen la infraestructura de activos, el personal, utilidades futuras, y los sistemas tecnológicos útiles para su puesta en marcha.

3. JUSTIFICACIÓN

El siguiente proyecto se hace necesario para cubrir mercados que se encuentran dentro del negocio turístico interno de BCD Travel y del cual nunca se ha desarrollado ningún estudio o investigación al respecto para buscar alternativas de prestar el servicio a través de carros propios y que hagan parte de la compañía, otra finalidad es la de retirar la intermediación de terceros que aumentan los costos de servicio para las compañías que tiene alta demanda en su presupuesto de viajes, es preciso retirar esta figura tercerista en BCD Travel para incrementar las utilidades directas y el pie de fuerza en el mercado turístico colombiano que da lugar a profundizar más en el ámbito de movilización de pasajeros en medios de trasportes terrestres, y que se conectan con otros medios como lo son los marítimos y aéreos.

Este proyecto se considera de carácter práctico puesto que busca establecer conocimiento sobre temas del transporte urbano para ser asociado con el transporte corporativo del cual se formulan cifras en las proyecciones financieras de viabilidad y funcionamiento para dar mayor argumento y peso en la factibilidad del nuevo negocio.

Otro propósito fundamental del estudio es realizar un plan de negocios con conciencia gerencial y con los datos históricos de ventas por traslados urbanos orientados por BCD Travel, esto busca revolucionar la agencia de viaje con la intención de estar preparada para prestar servicios propios ofreciendo tarifas especiales y precios cómodos a clientes internos y externos, así mismo aumentar el aporte en reducción de gastos de viaje para ellos y para la organización, aportando en forma directa al crecimiento de la economía del país.

Las ventajas a largo plazo que trae consigo este proyecto es ampliar su cobertura nacional, dirigiéndose a otros lugares del país, posicionando a la empresa ante el mercado y la competencia actual, esto a raíz de que el campo de acción a incursionar no tiene un dominio monopolístico no le permita su factibilidad de desarrollo, dando mayor capacidad y más rentabilidad a cualquier inversionista que desee incursionar en este medio.

4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

4.1 Descripción del Negocio Actual

¹A nivel general se opera en más de 90 países, BCD Travel es la tercera compañía de gestión de viajes más grande del mundo. Al combinar solidez global con servicio global, se ofrece una infraestructura tecnológica integrada que proporciona un análisis inteligente de información sobre viajes, permitiendo de tal modo que las empresas maximicen el rendimiento de sus inversiones en viajes. Para los viajeros, se ofrecen servicios sistemáticos y una amplia gama de recursos para ayudarlos a mantenerse satisfechos, productivos y concentrados en sus objetivos comerciales.

BCD Travel combina liderazgo en el servicio con tecnología flexible, análisis inteligente de la información y soluciones estratégicas, las cuales proveen ventajas competitivas a clientes de diferentes tamaños en todos los lugares del mundo. El profundo conocimiento en la industria de viajes nos permite guiar de manera óptima a los clientes en un ambiente de negocios complejo y siempre cambiante en cualquier economía.

¹ [Hptt:www.bcdtravel.com.co/conozcanos](http://www.bcdtravel.com.co/conozcanos) (2009) Dep, Desarrollo Organizacional.

4.1.1 Antecedentes BCD Travel

Gracias al gran esfuerzo de BCD Holdings y Hogg Robinson, propietarios de la red BTI, decidieron seguir estrategias independientes a partir del año 2006, y como consecuencia de esta decisión BCD Holdings creó la red BCD Travel con presencia en 96 países y más de 12.000 empleados que la posicionan como la tercera en viajes corporativos a nivel mundial. La robusta estructura de servicio y tecnología aplicada a la industria hacen que BCD Travel sea hoy una organización líder en asesoría en la administración de presupuestos de viajes. A partir del 25 de septiembre de 2006 se identifica con esta marca.

4.1.2 Compañía con Visión Empresarial

Desde 1989 la empresa se encuentra operando en Colombia, brindando y satisfaciendo las necesidades de sus clientes, se inicio como una agencia orientada a planes vacacionales, pero a través de una oportunidad que dio BTI en 1999 se incursiona en el manejo de cuentas corporativas.

Desde entonces la utopía de ser una de las más grandes e importantes compañías del país y del mundo se vio más cerca, día a día, año tras año se ha trabajado para lograrlo y así se ha hecho.

El interés no solo ha sido ser una de las mejores empresas sino de ayudar a cada cliente como si fuera el único, brindando así el mejor equipo humano, conocimiento y las mejores herramientas puestas a disposición de cada uno.

El objetivo, continuar a la vanguardia con herramientas tecnológicas que permiten mejorar día a día los productos y servicios para así cumplir con la meta, y posicionarla como la agencia líder en administración de presupuesto de gastos de viajes en Colombia.

4.1.3 Reseña Histórica de la organización en Colombia

BCD Travel Colombia

Fue fundada por el empresario Andrés Valerio Mongui Vera, quien tomo la determinación de incursionar en el sector turístico a través del apoyo de la franquicia BTI Colombia, en el agenciamiento de viajes a compañías corporativas y personales.

4.2 Sector y Facultades Legales

²BCD Travel actualmente pertenece al tercer sector donde se ubican las empresas de “servicios”, sin embargo el enfoque que tiene nuestra compañía se expone sobre el sector turístico regido bajo la constitución política del artículo 189, numeral 11, y 85 de la ley 300 de 1996; así mismo estamos clasificados como una “Agencia de Viajes y Turismo” donde estamos facultados para cumplir con las siguientes funciones: organizar, promover y vender planes turísticos a nivel nacional e internacional, igualmente puede reservar cupos y pasajes en cualquier medio de transporte, contratar alojamiento junto con otros servicios turísticos conocidos en el medio como receptivos operados por un agencia tercera, también debe tramitar y asesorar al viajero sobre la documentación necesaria para garantizar el desplazamiento al destino solicitado.

² http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/turismo/Normatividad/leyes/Ley_300_1996.pdf

5. ANÁLISIS DEL SECTOR Y ANTECEDENTES

5.1 Aspectos Macroeconómicos

³Según el ministerio de transporte Ministerio de Transporte la economía colombiana presento un crecimiento del PIB entre el 2.5 % y un 3 % del año 2009 y en el 2006 tuvo un crecimiento del 4.5% sin tener en cuenta los cultivos ilícitos para este año, todos estos altibajos depende en gran parte por el desempeño que tiene la construcción, las inversiones extranjeras, el consumo final privado y las exportaciones al final del periodo;

Para el caso del transporte terrestre tuvo un crecimiento del 4.9 % del año 2009 y para el año 2006 tuvo un incremento del 7.8 %, esto indica que a pesar de los problemas económicos dados por Venezuela, la caída de las bancas internacionales, y la disminución en inversión de los países hermanos, entre otros aspectos aun supera la tasa de crecimiento mayor a cero con respecto al año anterior. Igualmente se observa que no se reciente tan fácil y fuertemente el sector del trasporte privado a nivel urbano, donde no se presentan picos impositivos por debajo de cero por estas causas mencionadas, sin embargo los aumentos de precios en la gasolina si afectan circunstancialmente el proyecto incrementando los costos de servicio que a su vez deben transferirse al usuario.

³ <http://www.mintransporte.gov.co/portal/page/portal/mintransporte>. - Documento Compes

5.2 Transporte Terrestre por Carretera

5.2.1 Movilización de pasajeros

⁴Al cierre del año en Bogotá se registro un panorama alentador donde se sumaron 944 mil viajeros movilizados por vía aérea, ahora sumando todos los sistemas de transporte existentes, “vía aérea, vía terrestre, puntos fronterizos, y quienes llegan a bordo de cruceros” se llevo a la marca de 2 millones 200 mil, a pesar de los problemas fronterizos y las pandemias que sacudieron a nivel global, según las fuentes del Ministerio de Comercio Industria y turismo hay proyectos que aumentaran este índice como lo es el “cambio de imagen” de Colombia de fondo y no publicitario como algo superficial, a través de aperturas de nuevas zonas turísticas e inversión en infraestructuras tanto al interior de la capital como en las ciudades más importantes, esto hace visualizar una perspectiva de mercado en ascenso para la unidad de traslados y las intenciones que se tienen a largo plazo para cubrir otras zonas del territorio colombiano.

5.2.2 Organización Empresarial y Legal

La estructura organizacional de la unidad vehículos de traslados está regulada y regida por el Ministerio de Transporte, aunque las normatividades existentes actualmente son precarias para las pretensiones de una libre movilidad más ordenada que permita prestar el servicio sin contratiempos por no contar con autopistas de acceso rápido.

Por otro lado la unidad de negocios buscara “agremiar” a todas las agencias de viajes posibles para que se consoliden bajo un solo marco, es decir, se vinculen a BCD Traslados para otorgar servicios que lleguen a más usuarios sin perder la oportunidad de aumentar los ingresos de ambas partes, (agencia de viajes vs unidad de traslados de BCD).

⁴ <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/NewsDetail.asp?ID=7942&IDCompany=14>

5.3 Estructura del Mercado Nacional

5.3.1 Sector del Transporte Colombia

⁵En los siguientes párrafos se analiza el sector del transporte en el contexto de problemáticas transversales que competen a todos los sectores de infraestructura en el país y a nivel urbano, tales como: el impacto de una mayor cantidad y calidad de servicios del transporte en el crecimiento económico; el grado en que estos servicios y los beneficios que se asocian a los mismos se distribuyen a través de los distintos estratos sociales y áreas geográficas; la sostenibilidad financiera del sector; y el marco institucional y regulatorio en el que las decisiones de inversión y consumo tienen lugar.

El gobierno de Colombia lanza ambiciosos programas de expansión y mejoramiento de la calidad de la infraestructura de transporte, basado principalmente en la participación del sector privado a través del esquema de concesiones. Es así como la inversión en transporte creció de manera importante entre 1990 y 1997. Sin embargo, como consecuencia de la crisis que afectó al país a finales de los noventa y la concesión de los mayores proyectos de infraestructura, a partir de 1997, la inversión en el sector tuvo un marcado decrecimiento y en la actualidad se ubica en los niveles de la mitad de la década pasada.

A pesar de este retroceso en la inversión al interior de país y la ciudad, es importante resaltar que la participación del sector privado se ha extendido a todos los modos de transporte y niveles administrativos (Gobierno Central, Departamental, y Municipal) y ha traído consigo importantes mejoras en términos de inversión en infraestructura vial para el país.

⁵ Documento CONPES 30035 (2009) Ministerio de Educación.

También en infraestructura vial por donde se movilizan los automóviles se ha vivido dificultades relacionadas con las garantías de ingresos mínimos por no ser productivas estas vías y asumir otros compromisos financieros por parte del Gobierno de Colombia como desalojos de viviendas para la construcción de vías y gerenciadas por las concesiones privadas, sin embargo después de todos el proceso ha resultado en el desarrollo y mantenimiento eficiente de la infraestructura, principalmente en los accesos a las grandes ciudades.

Al mismo tiempo, el Gobierno de Colombia ha llevado a cabo reformas institucionales tendientes a clarificar los roles en materia de fijación de políticas, regulación y supervisión por parte de cada entidad del sector. Adicionalmente, se han verificado importantes avances en la formulación e implementación de una política para transporte público urbano en ciudades de más de 600 mil habitantes, y que próximamente resultará en el desarrollo de nuevos Sistemas Integrados de Transporte Masivo (SITM) en Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena, Cali, Pereira-Dos Quebradas, y Soacha; y la expansión del sistema transmilenio (TM) en Bogotá. En materia de accesibilidad, se está desarrollando un programa de desarrollo de la infraestructura carretera, aeroportuaria y fluvial en zonas apartadas.

Finalmente, se verifican importantes avances en materia de seguridad en las carreteras, las cuales se ven reflejadas en una menor incidencia de atentados a la infraestructura, piratería terrestre, y secuestros por parte de las guerrillas y otros actores violentos.

5.3.2 La Infraestructura y Servicios de Transporte

El siguiente esquema se divide en un análisis del sector transporte en varios sub-sectores en los cuales se puede caracterizar física y económicamente la infraestructura de transporte y la industria de servicios asociada: (1) Infraestructura vial; (2) Transporte carretera de pasajeros; (3) Transporte urbano; (4) Transporte rural; En la tabla 1 se presenta el impacto de cada uno de los subsectores identificados, en los temas transversales de crecimiento y productividad, el área social, el financiamiento y regulación e institucionalidad que se han venido dando en Colombia

Tabla 1. Relevamiento de Sectores.

Tabla 1. Relevamiento de Sectores

Componentes	Crecimiento y productividad	Aspectos Sociales	Financiamiento	Regulaciones e instituciones
1. Infraestructura vial	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA
2. Transporte carretera de pasajeros		MEDIA		BAJA
3. Transporte urbano	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA
4. Transporte rural		ALTA	MEDIA	

5.3.3 Infraestructura vial

La infraestructura vial tiene un alto impacto en la productividad, el área social, el financiamiento (infraestructura y equipos) y en el tema institucional y de regulación. Se trata no solamente de la red vial primaria sino también de la secundaria y terciaria. En este sentido, la infraestructura cumple funciones de integración nacional e internacional, apoyo al comercio exterior y accesibilidad a comunidades marginadas. La infraestructura está a

cargo de diferentes niveles administrativos y requiere de recursos recurrentes para garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

5.3.3.1 Red vial primaria

Troncales y transversales que se componen de 16.575 Km.. y están a cargo de INVIAS.

5.3.3.2 Red vial secundaria

Hacen parte de la red departamental o secundaria con 66.082 Km..

5.3.3.3 Red vial terciaria

Hacen parte de la red municipal o terciaria con 84.177 Km..

5.3.4 Transporte de pasajeros

No tiene mayor impacto en el crecimiento y la productividad (salvo como consecuencia de los ahorros en los tiempos de movilización que puede ser un factor que en el número de horas de trabajo) ni tampoco en el financiamiento de la red, dado que está a cargo del sector privado. Tiene un impacto medio en el área social por cuanto afecta la integración y accesibilidad de poblaciones remotas. Tiene también un impacto bajo desde el punto de vista de regulación e instituciones pues el número de actores es menor que en el transporte de carga.

5.3.5 Transporte urbano

Tiene un alto impacto en la productividad nacional, que influye directamente en el sector corporativo, el área social y en el tema institucional y de regulación. Por sus características, este subsector afecta la mayoría de actividades urbanas puesto que cumplen un roll de

trasladar habitualmente a las personas que laboran en empresas y a su vez generan empleos y beneficios a las compañías en su crecimiento.

En áreas marginadas afecta la accesibilidad y requiere de regulación para asegurar un adecuado servicio, es decir, un cubrimiento general aunque no sea tan rentable como se quisiera, La implantación de nuevos sistemas de transporte masivo tiene un alto impacto en el financiamiento del sector en las ciudades de mayor concentración de personas.

5.3.6 Transporte rural

Tiene poco impacto en el crecimiento y productividad; pero, alto impacto en el área social y medio impacto en el financiamiento. Es básico para asegurar la accesibilidad e integración de poblaciones remotas y requiere de financiamiento. En algunas regiones este transporte también se realiza por vía fluvial a través de taxis fluviales.

5.4 Infraestructura y Crecimiento

En Colombia, los grandes centros de producción están concentrados en el interior a una gran distancia de los puertos, situación que eleva el costo de los bienes y afecta negativamente la competitividad del sector productivo. Por esta razón, el desarrollo de una infraestructura de transporte interconectada, bajo un esquema operativo que responda a las condiciones de demanda, tipo de carga y destino de los pasajeros y destino de los productos, es una prioridad de política para el país.

Adicionalmente, el grado de aislamiento de una gran parte del territorio Colombiano constituye un aliciente para el subdesarrollo económico y social de sus poblaciones, el florecimiento de actividades ilícitas y el recrudecimiento del terrorismo. En ese sentido, el transporte tiene un rol esencial en el acceso de la población a los servicios básicos que presta el Estado y a los mercados.

El Plan Estratégico de Transporte del Gobierno Nacional para el periodo 2003-2009 reconoce el rol de inversiones estratégicas en el sector transporte en el logro de los objetivos trazados en el Plan Nacional de Desarrollo, específicamente: brindar mayor seguridad a la población e impulsar el crecimiento económico sostenible y la generación de empleo. Estos dos objetivos se encuentran entrelazados en el sentido de que un mayor nivel de accesibilidad y de presencia de las instituciones del Gobierno, tiene un impacto directo en la mejora del clima de inversión y la productividad en áreas aisladas; mientras que un mayor crecimiento económico puede conducir a una disminución de las actividades ilícitas.

En esta sección se presenta una caracterización física y económica de los distintos subsectores analizados y con base en ésta, y en las proyecciones de demanda por servicios de transporte, se estiman las necesidades de inversión. Las inversiones identificadas también toman en cuenta la necesidad de solucionar los principales cuellos de botella existentes en los principales corredores de comercio exterior y en áreas marginadas.

5.5 Caracterización Física de los Subsectores

En esta sección se describen las características físicas de los sub-sectores identificados. Dado que algunos de estos sub-sectores corresponden a infraestructura y otros a los servicios de transporte que se apoyan en la misma, la caracterización física de cada uno de ellos se divide en aquella referida a las instalaciones, y la otra a los volúmenes transportados, y a los equipos y modelos operativos que soportan estos flujos en cada uno de los modos.

5.5.1 Instalaciones Físicas

La infraestructura de transporte en Colombia incluye calles, avenidas, carreteras, autopistas y caminos, líneas férreas, vías fluviales, puertos marítimos y fluviales, aeropuertos y pistas. Esta infraestructura es operada por empresas privadas que prestan el servicio público de transporte, bajo la regulación y supervisión por parte del Estado. En los Sistemas Integrados de Transporte Masivo (SITM) también hay una empresa estatal encargada de coordinar la operación de estos sistemas. Tal es el caso de la empresa Transmilenio (TM) para este caso se ocupa en Bogotá.

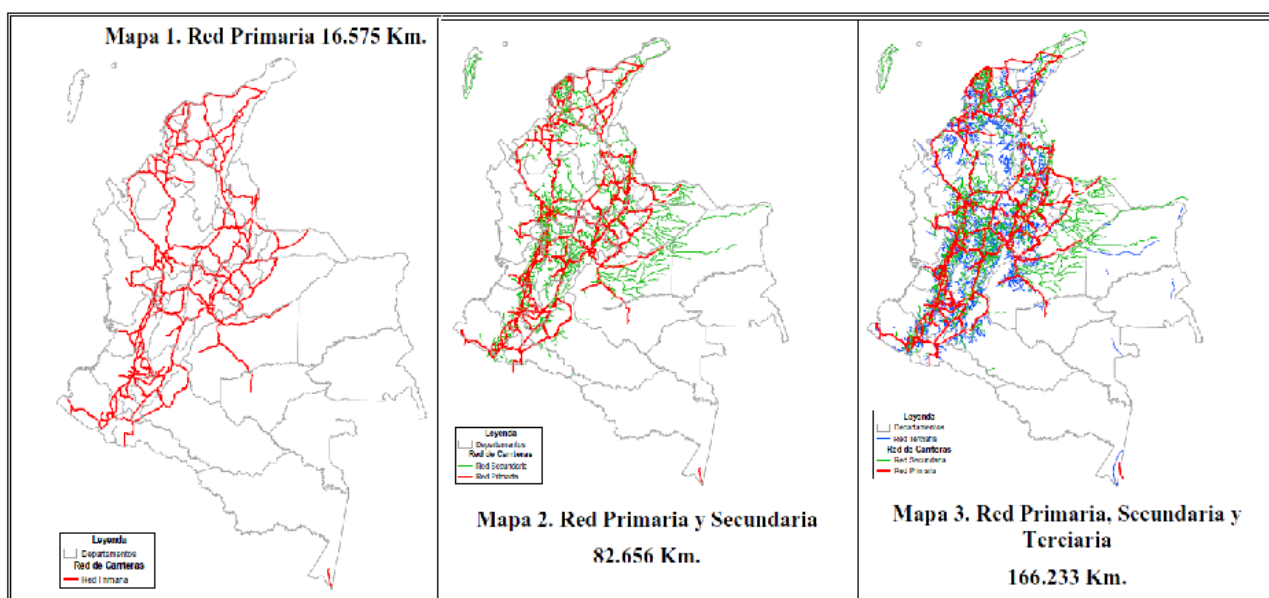
5.5.2 Infraestructura Vial:

⁶Colombia cuenta con una red vial aproximada de 166.233 Km.. de los cuales 16.575 Km.. (10%) constituyen la red primaria (troncales y transversales) y se encuentran a cargo del Instituto Nacional de Vías (INVÍAS); 66.082 Km.. hacen parte de la red departamental o secundaria (39.8%); 36.736 Km.. son de carácter municipal y constituyen la red terciaria (22.1%), 34.285 Km.. estaban a cargo del antiguo Fondo Nacional de

Caminos Vecinales - FNCV- (20.7%) y 12.556 Km.. no están clasificados (7.6%) .⁹ Desde el año 2003 la red del FNCV está a cargo de INVIAS. El cubrimiento de cada red y su impacto en la accesibilidad e integración nacional puede observarse en los Mapas 1, 2 y 3 donde se presenta la red primaria, la red primaria y secundaria y, finalmente, el conjunto de las tres redes.

Tabla 2. Mapa Infraestructura Vial

5.5.2.1 Mapa Infraestructura Vial



Como puede observarse, existe una gran concentración de la red vial en la zona Andina, la Costa Atlántica y el pie de monte de la Orinoquía. Extensas áreas de la Costa del Pacífico, el Magdalena Medio, la Orinoquía y la Amazonía no cuentan con vías de comunicación. Estas zonas tienen una baja densidad de población.

En cuanto hace a la calidad de la infraestructura vial es conveniente anotar que la mayor parte de la misma está constituida por calzadas bidireccionales de los carriles con ancho

⁶ Sector Transporte, documento CONPES 30035, 2009.

variable, sin bermas en muchos casos. Solo existen unos 400 Km. de vías con doble calzada. 11 En total existen unos 25.000 Km. longitudinales de vías pavimentadas (15% de la red total), de los cuales 11.741 Km. hacen parte de la red del INVIAS. De acuerdo con análisis efectuados por el INVIAS en su red, en el año 2002 el 71 % de las vías pavimentadas estaban en buen estado y el resto en regular estado y mal estado. De la misma manera, de los 2.156 puentes existentes en la red nacional, la mayor parte se encuentra en buen estado.

5.5.3 Marco institucional

Institucionalmente hay varias entidades involucradas en la gestión vial que se deben nombrar de acuerdo con la división administrativa del país. En la mayoría de los departamentos se presenta duplicidad de funciones por parte de INVIAS, e INCO, secretarías departamentales y municipales, y otras entidades como el “IDU, fondos de valorización, comités de cafeteros, entre otros ”. En un sentido estricto la clasificación vial es administrativa más no funcional.

5.5.4 Concentración de la red vial

Existe concentración de la red vial en el área andina; en cambio, hay regiones sin vías de comunicación. Los proyectos importantes están ubicados en los principales corredores de comercio exterior como Bogotá, Medellín Cali, por nombrar algunos. En otras regiones del país la falta de vías es parcialmente suplida por el transporte fluvial y aéreo como por ejemplo el Amazonas, Llanos, entre otros.

5.5.5 Tráfico

Las carreteras de Colombia cuentan con bajos niveles de tránsito, solo el 2.3% de la red primaria cuenta con volúmenes superiores a 10.000 vehículos por día (**vpd**). El 45% de esta red posee un tránsito inferior a 1.000 vpd. Los mayores volúmenes de tránsito se presentan en los accesos a capitales, puertos marítimos y fronteras terrestres donde se presenta mayor congestión de “Trancones” y “Bloqueos”.

5.5.6 Cuellos de botella

En la mayor parte de la red no se presentan limitaciones severas de capacidad y nivel de servicio, pero con el aumento de vehículos en las ciudades a que empezar a considerarlo. Los mayores cuellos de botella están asociados al alto porcentaje de carreteras en regular y mal estado (29% de vías pavimentadas), las limitaciones derivadas de una geometría en difíciles condiciones topográficas y problemas puntuales en sectores específicos de la red, tales como accesos a ciudades y sitios donde se juntan el mal estado de las vías y difíciles condiciones topográficas y semaforización.

5.5.7 Disponibilidad de información sobre el sector

Hay desconocimiento sobre la red y el estado de las vías a nivel departamental y municipal.

5.6 Transporte Carretera de Pasajeros

En el transporte público de pasajeros por carretera es prestado por empresas habilitadas por el Ministerio de Transporte. como sucede con el transporte personalizado y privado por las agencias de viajes; y como también le sucede al transporte de carga, las empresas tienen un

mayor grado de organización y operan su parque vehicular bajo rutas, frecuencias y horarios aprobados por el Ministerio de Transporte.

No hay cifras exactas sobre el movimiento de pasajeros por carretera pero en el “Transporte en Cifras” del Ministerio de Transporte se presenta para el año 2006 un estimativo de 96.1 millones de pasajeros salidos de terminales interurbanos. En este subsector existe una red de terminales de pasajeros en las capitales y principales ciudades. Sin embargo, un gran número de pasajeros prefiere acceder al servicio en paraderos informales.

Esto ocasiona que el movimiento de pasajeros muchos inconvenientes, basado en la no utilización de terminales, subvalorándolos; recientemente en Bogotá y otras ciudades se ha restringido la utilización de paraderos informales, pero aun se siguen manejando lo que demuestra que hay que empezar a penalizar a los infractores.

Una reciente investigación del Ministerio de Transporte sobre servicios de transporte en municipios permitió establecer que solo 36 municipios, en su mayor parte ubicados en la costa del Pacífico, la Orinoquía y la Amazonía, no contaban con acceso a un transporte público por carretera de pasajeros. Sin embargo, la calidad del transporte no fue incluida en esta investigación y es probable que en muchas áreas aisladas las frecuencias sean bajas y la calidad de los vehículos deficiente.

Los principales temas relacionados con el transporte de carga por carretera son los siguientes:

5.6.1 Informalidad y competencia desleal

Existe un gran nivel de competencia en la prestación del servicio de transporte por parte de numerosos vehículos no autorizados, entre ellos están los piratas o no vinculados a una empresa formalmente, del mismo modo, existe una proliferación de servicios especiales con cubrimiento nacional en detrimento de las empresas establecidas que para el caso de la unidad de traslados se convierten en una amenaza. La informalidad o la prestación de servicios particulares que se dediquen esporádicamente o continuamente sin ningún cumplimiento legal, sin duda afectan el sector y las empresas que están haciendo bien las cosas.

5.6.2 Pasos de frontera

Al igual que en el transporte de carga, a nivel internacional también se presentan restricciones para el cruce de los autobuses en las fronteras, las cuales limitan la prestación del servicio, esto se da porque no hay alianzas entre los países y las empresas transportadoras de los países vecinos. Es así que la unidad de traslados no busca operar a nivel internacional a menos que se lleguen a acuerdos políticos y financieros estables que aporten al crecimiento de ambas partes.

5.7 Transporte urbano

La construcción y el mantenimiento de las calles y avenidas urbanas es una responsabilidad primaria de los respectivos municipios. Institucionalmente, en la mayoría de las ciudades y poblaciones se cuenta con una oficina de obras públicas o de infraestructura, encargada de la gestión vial. En las ciudades mayores también se cuenta con una dependencia encargada de la gestión del transporte público.

Tradicionalmente, la movilización de pasajeros urbanos se ha realizado en vehículos de servicio público y vehículos de servicio privado. Típicamente cerca del 20 % de los viajes urbanos por día se efectúan en transporte privado y el 80 % en vehículos de servicio público. Otros medios de movilización como vehículos de tracción animal o bicicletas también son utilizados, pero en menor cuantía.

Desde la década de los ochenta la organización del transporte urbano es una responsabilidad municipal y en el casco urbano de la alcaldía distrital. La prestación del servicio está en manos del sector privado donde conviven diferentes grupos sociales con variados intereses. En estos grupos se incluyen las empresas, los propietarios de omnibuses y los conductores. Las empresas, a su vez concesionarias de las rutas, son compañías privadas propietarias de un parque vehicular mínimo que suplen sus necesidades de operación mediante el sistema de afiliación de vehículos, una característica típica del transporte colombiano. Los propietarios de vehículos por su parte, pueden clasificarse en varias categorías según el número de vehículos que posean. En muchos casos, cada vehículo opera como una pequeña microempresa.

Los conductores son contratados directamente por las empresas o los mismos propietarios, su nivel educativo y su conocimiento de las normas de tránsito es por lo general, bajo. El salario de los conductores contiene una parte fija y otra variable dependiendo del número de pasajeros transportados. Lo anterior permite maximizar los ingresos para la empresa, pero ocasiona riesgos en la operación que son asumidos por los propietarios y conductores; para el caso de la unidad de traslados es una empresa constituida formalmente y sus conductores deben tener un mínimo de escolaridad bachillerato aprobado, permitiéndoles entender las políticas generales de la compañía y ponerlas en buena práctica para la sociedad.

La normatividad local es responsabilidad de cada municipio, pero las decisiones nacionales siguen influenciando el transporte municipal en aspectos básicos. Tal es el caso de la homologación de vehículos poco adecuados para el transporte urbano, la fijación de la vida útil de los omnibuses o la aprobación de servicios especiales.

El servicio público de transporte adolece de muchas fallas por ello, no es de sorprender que se hayan buscado diferentes formulas para reorganizar y ordenar el transporte público y privado y al mismo tiempo ofrecer un mejor nivel de servicio a la ciudadanía. Estas formulas abarcan un amplio espectro que van desde restricciones a la demanda en un extremo, a la utilización de nuevas tecnologías en el otro. En el primer caso, el ejemplo de Bogotá de restringir la operación de vehículos privados y públicos ha sido copiado por otras ciudades. Como ejemplo, en la década de los años ochenta se inició la construcción del Metro de Medellín, se hicieron algunos estudios para construir la Primera Línea del Metro en Bogotá (PLM) y más recientemente, a finales de la década de los años noventa, se inauguró en Bogotá, el sistema de transporte masivo en omnibuses conocido como Transmilenio (TM).

La operación del sistema Transmilenio se basa en: (a) un esquema institucional en cual participan entidades oficiales y empresas privadas bajo la coordinación de la Empresa estatal Transmilenio, como ente gestor; (b) el apalancamiento de recursos que permite una asociación público privada en la que el Estado invierte en el desarrollo de la infraestructura y el sector privado en equipos y maquinaria; (c) la prioridad a la circulación de los omnibuses de Transmilenio frente al resto del tránsito mediante carriles exclusivos para omnibuses de alta capacidad y estaciones para pasajeros convenientemente localizadas y de fácil acceso; (d) la operación de líneas troncales y alimentadoras por parte de empresas

privadas; (e) y el control centralizado de la operación y recaudo único a cargo de una empresa especializada. El sistema actualmente transporta en promedio 20 millones de pasajeros al mes por las vías troncales y cubre el 15% de la demanda por transporte de pasajeros de la ciudad.

Recientemente el Gobierno Nacional fijó la política para impulsar la implantación de Sistemas Integrados de Transporte Masivo en las grandes ciudades y fortalecer la capacidad institucional para planear y gestionar el tránsito y el transporte a nivel urbano. Dicha política fija las pautas para planear y administrar el tráfico y transporte urbano e impulsar el desarrollo de (SITM), en ciudades con más de 600.000 habitantes.

Algunos temas importantes relacionados con la forma en que actualmente se presta el transporte urbano son los siguientes:

5.7.1 Informalidad

Desorganización, baja calidad en la prestación del servicio (bajo nivel de control de rutas, frecuencias, horarios, ausencia de paraderos, etc.) y presencia de servicios informales. Este último tema es especialmente crítico en las zonas marginales de la periferia de las ciudades.

Lo anterior es un esquema de lo que debe evitar nuestra compañía, entre ellos está la organización de todos sus procesos operativos y administrativos, alta calidad en la prestación del servicio, control de rutas a través de mapeos guía para los conductores, previsión de horarios, y rutas de menor congestionamiento, normas legales, etc.

5.7.2 Cobertura

La cobertura del servicio de transporte público urbano es aceptable pero poco confiable. En este sentido, existen gran cantidad de rutas que cubren la mayoría de barrios de las ciudades; sin embargo, las frecuencias son bajas. Además, los conductores varían el recorrido de las rutas dependiendo de la demanda. Finalmente, la prestación del servicio en las áreas marginadas es precaria y se caracteriza por la utilización de vehículos poco adecuados e infraestructura en regular y mal estado. Estos elementos se combinan para que el transporte sea más costoso que en otras áreas de la ciudad al tiempo que es menos confiable.

De antemano la cobertura de la unidad de traslados solo será a nivel Bogotá y algunos expresos que se den dentro de la operación normal, sin embargo el servicio se extiende a los zonas más apartadas de Bogotá, sin importar si es Sur o Norte, esto es un valor agregado y un componente que asume la compañía.

5.7.3 Parque vehicular

El servicio de transporte público urbano se presta con equipos inadecuados y antiguos, específicamente, existe una tendencia hacia la utilización de vehículos de menor capacidad en detrimento de aquellos de mayor capacidad.

Además, la antigüedad del parque es excesiva, lo cual resulta en altos niveles de contaminación e inseguridad. Lo anterior resulta en un porcentaje alto de vehículos de transporte público. Con la implantación de los SITM se busca racionalizar el parque mediante la chatarrización de los equipos sobrantes y aquellos que ya cumplieron con su vida útil.

Para la unidad de traslados el parque vehicular costa de cuatro automóviles inicialmente, los autos son de último modelo, estos serán llevados a un parqueadero privado luego de la jornada laboral cerca de las casas donde vive el conductor oficial, por cuestiones de seguridad del funcionario y para no afectar la operación en traslados del conductor y llegar así justo a tiempo al primer servicio.

5.7.4 Baja Productividad

El servicio de transporte público urbano se caracteriza por velocidades de operación bajas y tiempos de viaje altos, aun que es una referencia para el tipo de servicio que se maneja los conductores pueden viajar a un máximo de 60 kilómetros por hora, pues es una restricción y política del ministerio de transporte y que la unidad debe aplicar sin objeción alguna.

5.7.5 Alta accidentalidad

El deterioro de la infraestructura, la antigüedad del parque, la ausencia de capacitación de conductores y la indisciplina de los usuarios, conllevan a una alta tasa de accidentalidad urbana del servicio público.

Esta referencia nos indica que los autos deben cumplir con todas la documentación pertinente para ejecutar la operación, esto protege tanto a pasajeros, transeúntes, y conductor, es una responsabilidad de todos ejercer esta política en BCD Travel Traslados a pesar de la alta urgencia por cumplir con los destinos trazados.

5.7.6 Elevada contaminación de aire y ruido

En este sentido, el mal estado de muchos de los vehículos públicos y privados contribuye la contaminación en los principales corredores urbanos, aunque los modelos nuevos contaminan, o lo hacen en menor proporción, por esta razón es una iniciativa de la compañía colaborar con el medio ambiente a través de compra de vehículos nuevos y el uso de bio-gasolinas menos perjudiciales para el medio ambiente urbano.

5.8 Transporte rural

⁷El transporte rural es el subsector en cual se tiene mayor desconocimiento. Como se señaló anteriormente, un análisis realizado recientemente por el Ministerio de Transporte estimó que solo unos pocos municipios ubicados en la Costa del Océano Pacífico, la Amazonía y la Orinoquía carecían de servicio público de transporte por carretera. Sin embargo, dicha información debe tomarse con reserva pues solo incluye cabeceras municipales; no incluye por lo tanto, otras pequeñas poblaciones ubicadas en un mismo municipio. A nivel rural, muchas veces el servicio es prestado de manera informal con vehículos mixtos de carga y pasajeros. Estos vehículos son de diferente tipo: en áreas indígenas, al sur de la zona andina, es común el uso de buses escalera; en la zona cafetera y en muchas otras regiones, es común el uso de camperos “tipo jeep” como taxis rurales mixtos. Sin embargo, no existe mayor información sobre las características de este transporte. Generalmente se trata de vehículos de propiedad individual agrupados en pequeñas compañías y cooperativas que prestan un servicio local, dentro de un mismo municipio.

5.8.1 Carencia de información sobre el sub-sector

En general existe un desconocimiento sobre la forma como la prestación del servicio de transporte se desarrolla en las zonas rurales del país y del cual no buscamos ahondar en nuestra unidad.

5.8.2 Altos costos

El costo de prestación del servicio es alto debido al estado de la infraestructura y el bajo nivel de demanda, por ello una de las estrategias de servicio es no incursionar al área rural, a menos que haya expresos negociados con anticipación.

5.9 Estructura jurisdiccional

A nivel general el sector del transporte se caracteriza por la gestión pública descentralizada de los activos de infraestructura, mediante administración directa o a través del esquema de concesión con el sector privado. Si bien la administración, rehabilitación y mantenimiento de la infraestructura en los departamentos y municipios corresponde a estos niveles de gobierno, en la práctica el Gobierno Nacional continúa ejerciendo responsabilidad sobre algunos activos de infraestructura del orden regional. En otros casos, otras entidades gubernamentales descentralizadas tienen responsabilidad sobre cierta infraestructura de transporte, lo cual ha resultado en una definición de competencias confusa en lo que corresponde a las jurisdicciones de Gobierno. Por otra parte, existen empresas de transporte con alcance nacional, regional y municipal. Sin embargo, sus operaciones continúan estando centralizadas en las rutas principales. Estructura patrimonial. En lo que compete a

⁷ Ministerio de Transporte – CONPES 30035 (2009).

la participación del sector privado, ésta se ha extendido a la gestión de infraestructura en los principales modos de transporte, excepto el fluvial, y en todos los niveles administrativos (Nacional, Departamental y Municipal). El sector privado participa en la gestión de los principales puertos marítimos, tres de los aeropuertos más importantes, y en las carreteras más transitadas del país. Del mismo modo, el mantenimiento de la infraestructura vial se está realizando a través de contratos con el sector privado. Las empresas proveedoras de servicios de transporte son de carácter privado, a excepción de la aerolínea SATENA, la cual es una sociedad de capital público que depende del Ministerio de Defensa.

6. ANÁLISIS DEL MERCADO

6.1 Mercado Objetivo

Para BCD Travel Traslados sus nicho de mercado esta trazado sobre diferentes tipologías de clientes, sin embargo profundiza sobre la esencia a la que apunta el proyecto, “**El sector Corporativo**”, constituido por empresas de alta trascendencia que adquieren productos y servicios para emplearlos en beneficio propio, tercerizarlos o venderlos propiamente.

Entre las características más relevantes que se notan actualmente al interior de la compañía se encuentran las siguientes:

6.2 Justificación del mercado objetivo

- ⁸Son clientes menos numerosos en proporción numérica en comparación con los mercados de consumo, pero son de mayor tamaño al momento de adquirir los servicios de traslados que se ofrecen en la unidad, para ilustrar un poco mejor se observan como los clientes fijos que han pasado por un proceso de implementación y consolidación toman solo nuestros servicios, aunque vayan hasta un tiempo determinado, mientras los de consumos son esporádicos y poco fieles a la organización de BCD.
- El tamaño y la ubicación de los clientes corporativos es estratégicamente amplio, lo que significa un mayor esfuerzo para BCD Travel Traslados incrementar precavidamente la infraestructura operativa y suplir las necesidades que se ameriten

⁸http://tujovial.com/doke/courses/01MKT1/document/semana_7/sem_7_cap7_mercados_corporativos_y_comportamiento_de_compra_empresarial.pdf?cidReq=01MKT1

para aumentar el alcance del proyecto empresarial a medida que se amplían las necesidades de cobertura y los requerimientos integrales que se tornan más complejos para los clientes corporativos y nuestra unidad de traslados.

- En términos de demanda se hace menos elástica debido a que ya se han establecido precios y tarifas en los acuerdo de negociación y no son fáciles de cambiar a pesar de que haya factores externos que alteren los costos directos de participación; por otro lado la demanda puede fluctuar de acuerdo a la estabilidad del mercado global e interna, para clarificar esto si las compañías está bien financieramente sostenibles amplían sus líneas de inversión que a su vez impacta el consumo corporativo.
- Otra característica a trabajar en BCD Travel Traslados en su “Target Marketing” es el poder de decisión de compra, donde está dirigido y definido por el Staff de cada cliente empresarial, donde su poder de negociación es más conveniente y mejor dirigido a las expectativas de lo que necesita y está dispuesto a pagar de acuerdo a lo que indica su presupuesto de compras; esto conlleva a que el grupo de trabajo de BCD Travel Traslados este preparado gerencialmente para asumir retos y brindar confianza en todos los ámbitos que se rigen en el servicio, y lo productivo que debe ser la unidad de trabajo.
- Al sector corporativo le brindamos una bases más seguras de trabajo y relación a mediano y largo plazo, garantías de implementación, consolidación, seguimiento, informes, y cualquier soporte técnico que amerite para cumplir con sus finalidades principales, esto está facultado de acuerdo a la modalidad de formalización que

desea el cliente en un contrato formal, acuerdo mercantil o verbal si así se considera.

- A nivel de comportamiento de compra realizan solicitudes de servicio ya establecidas bajo un contrato o acuerdo, para ilustrar esto en la compañía sería solo trasladar al pasajero sin ningún otro servicio adicional, pero si requiere de alguna modificación debe recomprar, es decir, la necesidad de internet mientras se desplaza o telefonía móvil, esto sería un servicio complementario al original pactado y será manejado con sobrecargo tarifario que asumen el cliente corporativo o personal, también se presenta la necesidad de otro servicio diferente al acordado en el contrato, por ejemplo que haya un evento - convención y se requiera transportar a un grupo de ejecutivos, esto da lugar a tomar una nueva compra bajo condiciones diferentes a las habituales y contenidas en el contrato.
- Como fórmula de trabajo la unidad traslados usa ventas sistemáticas, esto quiere decir que vende paquetes de soluciones especializadas de acuerdo al tipo de cliente corporativo o personal, teniendo en cuenta que todas las necesidades no son las mismas para todos. “contrato de acuerdo al perfil de cliente comprador”.

- En la experiencia que se ha vivido a lo largo de estos 10 años como BCD Travel se ha identificado un esquema de comportamiento de compra por parte del sector corporativo y sus participantes:

Tabla 3. Comportamiento de Participantes 1

COMPORTAMIENTO Y PARTICIPANTES DEL SECTOR CORPORATIVO					
UNIDAD DE TRASLADOS	INFLUENCIADORES	CONTRALORES	DECISORES	COMPRADORES	USUARIOS
Corporativa	Son quienes tiene el conocimiento	Direccionan la adquisición del servicio	Accionistas dueños de la Organización	Empresas Corporativas	Funcionarios
Consolidadora	Experiencia, buena información	En algunos casos tiene el poder de elección	Directivos y la alta estructura organizacional	Agencias consolidadas	Los Invitados
Personal	Ojo crítico	Seguimiento y Auditoria a la actividad	Ejecutivos y Agentes	Usuarios personales	Turistas
Factor	BCD Travel Traslados	Casa Matriz	Accionistas o Presidente encargado	Empresa	Empleados

6.3 Diagnóstico Actual del Mercado Nacional.

6.3.1 País Objetivo

El país de trabajo seleccionado es “Colombia” donde se centraran las operaciones, especialmente en el distrito capital “Bogotá” por ser la zona donde se encuentran las instalaciones principales de BCD Travel y para considerar su fácil control y manejo.

6.3.2 Área Geográfica

Para el proyecto en curso se tendrá en cuenta el mercado local de la ciudad de Bogotá donde se desenvuelven gran parte de las transacciones comerciales, industriales, servicios financieros y empresariales en Colombia.

⁹Otro factores de conveniencia indica que Bogotá tiene aproximadamente 277 mil empresas creadas convirtiéndola en la ciudad de mayor transacciones comerciales y afluencia corporativa a nivel nacional, por otro lado también se convierte en la ciudad mayor visitada a nivel turístico con un porcentaje del 51.1% que permite un campo de acción más amplio para los propósitos de la unidad de traslados.

6.3.3 Clima

Actualmente en la sabana de Bogotá tiene una temperatura promedio de 14 °C, que puede oscilar entre los 9 y los 22 °C. y en temporadas secas y lluviosas se alternan a lo largo del año, por otro lado en los meses más secos son diciembre, enero, febrero y marzo; el más lluvioso abril, mayo, septiembre, octubre y noviembre, y Junio y julio suelen ser de pocas lluvias y agosto es de sol y fuertes vientos; La regularidad de estas condiciones es muy variable debido a los fenómenos de El Niño y La Niña, que se dan en la cuenca del Pacífico y producen cambios climáticos muy fuertes.

El clima para la organización se puede convertir en una oportunidad de incrementar los ingresos y las ventas si se dirige adecuadamente por el líder gerencial, puesto que se puede

⁹ Secretaria de Turismo de Bogotá, 01 Sep. 2010

circularizar a través de los gerentes de cuenta un flyer publicitario al sector corporativo de cada organización cuya finalidad es la de advertir sobre estos cambios bruscos, tal herramienta de marketing envuelve una estrategia de prevención de desastres y barreras de segundo grado que afecten los atuendos, la salud - gripes, trancones, dificultad en la movilidad vial, e inasistencia oportuna a las ruedas de negocios o eventos programados. etc.

A su vez si no hay atención sobre este factor climático, puede alterar significativamente la operación si el fenómeno natural impacta de una manera negativa las vías de tránsito y las empresas que intercambian servicios con BCD Travel Traslados, donde el volumen en ventas puede disminuir al porcentaje de generar pérdidas operacionales, accidentalidad y pérdida de activos importantes para el funcionamiento normal de la organización.

6.3.4 Ubicación

Bogotá aunque se encuentra en el majestuoso altiplano cundiboyacense de la cordillera oriental de “Los Andes”, a 2.640 m.s.n.m, y muy al centro del país. Tiene facilidad de acceso tanto por vía terrestre como aérea; por terrestre se puede ingresar por la Autopista Norte, La Calera, la Autopista Sur, la Autopista Medellín – Bogotá y por las vías de Villavicencio, como aérea tiene el Aeropuerto Internacional “El Dorado” y el aeropuerto Privado de Guaymaral, que atiende aeronaves pequeñas como las más reconocidas al interior del país.

6.3.4.1 Mapa 4 Ciudad de Bogotá – ubicación de BCD Traslados



La ubicación de BCD Travel - Traslados y su unidad de negocios estará situada en el Barrio San Patricio – Chico Navarra específicamente en la calle 106 N° 17 a 74, donde actualmente BCD Travel tiene el control y centro de todas sus operaciones en cuando a servicios se refiere, el personal contratado también llega a laborar a este punto de encuentro como se señala en el “Mapa 4”, allí se atienden hoy en día más de 55 solicitudes de servicio registradas y dadas en Outsourcing sobre todo el territorio nacional, entre estas donde más se remarca es el sector capitalino con un promedio de 21 solicitudes equivalente a un 38%.

Cabe precisar que el punto de ubicación se eligió allí debido a la instalación de canales de comunicación ya existentes “GDS, GPS, Internet, Sabre, Amadeus, Idata, entre otros que intervienen en la operación del servicio en forma administrativa, y comercial, etc.

Esta ubicación aunque aumenta los gastos fijos ofrece confiabilidad de sector por estar situada al norte de la ciudad y haber adquirido a lo largo del tiempo toda su experiencia empresarial en el mercado de agenciamiento; es allí donde llegan todos los clientes y realizan las transacciones comerciales y pueden hacer personalmente sus solicitudes de servicio y cambios, también realizar felicitaciones y agradecimientos, a su vez su gestión de quejas y reclamos; de acuerdo a todo lo anterior se elige centralizarse en este sitio y tomar todas las juntas de negocios y acuerdos comerciales por el prestigio y cercanía para atender todo tipo de inquietudes.

6.3.5 Economía

La economía de Bogotá está encaminada a dar entornos más atractivos para realizar negocios, y es ahí donde debemos copiar este tipo de mensajes, Bogotá fortalece la internacionalización y las exportaciones, y esto nos puede acercar a la innovación empresarial y posicionar el nombre de BCD Travel Traslados, con el fin de llegar a ser entre los más competitivos a nivel nacional y para la ciudad estar entre los más fuertes de América Latina donde se integran las mayores transacciones de intercambio comercial, y se ofrecen recursos de ciencia y tecnología, fuerza laboral, primer destino de viajeros extranjeros según las estadísticas, concentra la inversión extranjera en un 60% junto con las regiones, y todos estos componentes son un argumento en el cual se apoya y se prepara BCD Travel Traslados para explotar al máximo su unidad de servicios terrestres a nivel urbano y de la sociedad.

6.3.6 Transporte

Afortunadamente el transporte público de Bogotá se compone sólo de buses, busetas, colectivos taxis, y la no tan nueva adquisición transmilenio que en conjunto son más de 15.000 vehículos de diferentes modelos y épocas que conforman el parque automotor a nivel urbano donde su mercado objetivo es otro. Esto indica que no se ha explotado la línea de negocios corporativa y personal que se está planteando en la unidad y cuya dirección debe establecerse sobre este nicho de mercado; la línea de automóviles propuesta es moderna y muy cómoda donde hay que pagar un precio más alto por ser de carácter personalizado frente a los mencionados al principio del párrafo. En Bogotá, se podría decir que no existen casi los paraderos de buses organizados, pero ahora los están implementando más rigurosamente con el fin de suplir esta deficiencia, especialmente en las calles principales más congestionadas, para que el sistema sea más eficaz y ordenado; sin embargo esto de alguna manera no afecta nuestra operación directa donde una de las ventajas de nuestro servicio es que va puerta a puerta como se le conoce en el medio, es decir, en recoge frente de la casa y se deja en frente del aeropuerto, como ejemplo de claridad.

6.4 Factores de Venta y Mercado

6.4.1 Venta Tercerizada Internacional

Gracias a que se cuenta con sistemas robustos y redes mundiales podemos ofrecer al mercado corporativo un servicio de reserva de autos rentados a nivel internacional, despreocupándolo por buscar un medio de transporte cuando viaje a lugares más alejados de su continente latinoamericano, esto está abierto para todo tipo de mercado, sea de consumo, consolidador, entre otros de interés.

6.4.2 Mercado Potencial

A continuación nombraremos a nivel general todo el mercado al cual puede y pretende acceder BCD Travel Traslados, principalmente el mercado corporativo como lo nombramos en su introducción, en segundo lugar el sector consolidador, es decir, unir agencias de viajes a la unidad de traslados con el fin de servirles y tomar sus servicios de traslados permitiendo que también comisionen por este concepto y manejo, ello les permite no perder ventas y aumentar aun mas sus ingresos, otro mercado al cual se le apunta son los mercados personales que aunque son menos frecuentes tienen un impacto de mayor utilidad.

6.4.3 Mercado Consolidador de agencias

En segunda instancia y prioridad se busca aprovechar un sector que poco se ha trabajado, establecer alianzas con otras agencias de viajes para que tomen nuestros servicios sin necesidad y temor de perder sus clientes fieles, aquí se busca un beneficio mutuo donde algunas agencias de menor tamaño pierden ingresos por falta de infraestructuras aptas para la prestación de este servicio.

6.4.4 Mercados de consumo.

Para la unidad de traslados que está en proceso de evaluación y consecución no puede permitirse perder este segmento de mercado de consumo, el cual se comprende en comprar bienes y servicios en beneficio personal, aunque la frecuencia de compra de los servicios es baja por su poco reconocimiento y desvanecer de ser básico para el sustento habitual, encontramos que cuando se viaja por motivos vacacionales se busca incluir este tipo de servicio con el fin de despreocupar cualquier inconveniente proveniente a su movilización inicial y final.

6.4.5 Servicio Nacional de la Unidad

Al iniciar la operación solo se busca cubrir la operación capitalina de Bogotá, con el fin de adquirir experiencia en el mercado, solidez, reconocimiento, diferenciación y lo más importante flujo de caja; a partir de allí se buscaría capitalizar a través de otras formas de ingreso la apertura de cubrimiento nacional, pero aun esta en proyección de largo plazo; sin embargo esto no indica que se deba perder el ingreso cuando hayan recorridos rurales o a las afueras y alrededores del casco urbano, sino que al contrario se seguirá manejando como Outsourcing o en caso tal se prestara directamente si hay disponibilidad de vehículos de la unidad.

6.5 Consumo Aparente

Aquí en BCD Travel si es posible conocer la cantidad de servicios vendidos, como se documentaba anteriormente se brindan 55 servicios diarios a nivel nacional, de los cuales 21 hacen parte del perímetro urbano, estos se fundamentaran más adelante en las proyecciones de ventas.

6.6 Magnitud de la Necesidad

Dado el aceleramiento y el crecimiento de las empresas se hace necesario poner en manifiesto transferir soluciones más integrales que pueden unirse a otros servicios ofrecidos por BCD Travel como lo son ventas de tiquetes aéreos, reservas hoteles, porciones terrestres que facilitan al sector corporativo su fácil acceso y adquisición, con ello se pretende que las compañías afiliadas se centren en sus objetivos empresariales sin perder tiempo en asuntos que no les generan valor y rentabilidad, este acceso busca dar un equilibrio a su presupuesto de viajes en no sobre limitarse y salirse de él mismo;

optimizando a través de otras alianzas empresariales el bienestar del sector corporativo recibiendo reducción en precios, costos y gastos por imprevistos no ocasionales.

6.7 Estimación del Segmento

El método que usará prontamente la agencia BCD Travel Traslados es crear programas corporativos para cada necesidad de movilidad, algunos quieren mayor flexibilidad de precios, otros desean estandarizarlo de acuerdo a su estructura organizacional, es decir, un servicio especializado para los ejecutivos y otro para funcionarios de menor rango, así mismo buscan servicios que tengan complementos como Internet, sistemas de comunicación celular y ubicación GPS, velocidad y dinamismo. Esto nos propone crear paquetes integrales de acuerdo a las diferentes necesidades de cada quien.

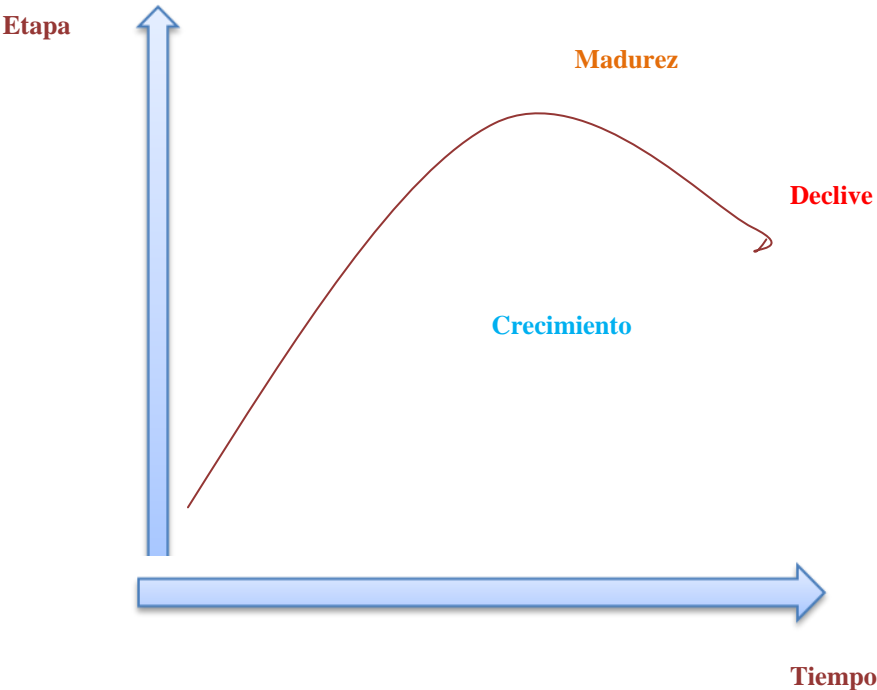
6.7.1 Nicho de Mercado

Aquí es donde se destila el mercado objetivo, el cual se denomina nicho de mercado, y no es otro que el corporativo, se apunta en la dirección donde otras agencias de menor tamaño no pueden encaminarse e inclinarse por su débil infraestructura y conexión comercial, esto por sus altos costos de intermediación que manejan por servicio y que se vuelven recursos que puede usarse para otras bondades que se adicionan en nuestro producto de traslados, ejemplo de ello, muchos ejecutivos necesitan Internet, telefonía en cualquier momento, o si es un grupo familiar necesitan tranquilizarse mientras transcurre el viaje haciendo uso de un video juego, música al gusto, etc. Traslado estas altas ventajas de valor en pro del viajero final para causarle una mayor satisfacción y tranquilidad en sus desplazamientos.

Descartando este tipo de nicho se puede alcanzar los ingresos proyectados y manejar un volumen de transacciones que nos pueden redefinir estrategias más claras y óptimas para intensificar el mercado y pie de fuerza a otros territorios de alta concentración de viajeros y ejecutivos como lo son Cartagena, Medellín y Cali.

6.7.2 Ciclo de Vida de la Unidad de Traslados

CICLO DE VIDA UNIDAD BCD Travel Traslados



6.7.2.1 Introducción de la Unidad

¹⁰Aunque la “situación actual” en la prestación de servicio de traslados no es algo nuevo para la compañía debido al uso de Outsourcing, la “propuesta futura” propone una unidad de traslados propia, independiente y auto sostenible a raíz de la atención del mercado de traslados corporativo existente y potencial; de acuerdo a lo anterior se hace necesario una inyección de capital en recursos económicos bastante amplia para la implementación en infraestructura, maquinaria a disponer en operación, personal, tecnología y comunicaciones, etc. Basados en este principio se genera la proyección de ventas estimadas para los primeros 5 años de vida de la unidad, donde su factor de crecimiento está definido en un mínimo del 5% anual, un porcentaje ambicioso para una compañía que cuenta con un limitado parque automotor de cuatro vehículos de alta generación.

De acuerdo a lo anterior la introducción de esta unidad de servicio se acompaña de un lanzamiento comercial sencillo que consiste en la circularización de un memorando informativo que va dirigido a las empresas Corporativas que actualmente se benefician de los servicios de BCD Travel, en él se describirán las bondades que trae consigo trabajar con este proyecto de servicio propio de la compañía, entre ellos reducción en costos, mejoramiento de tarifas, alto nivel de servicio al perfil ejecutivo y familiar, entre otros de importancia.

¹⁰ Philip Kotler, Gary Armstrong (2003) Fundamentos del Marketing (6ta Ed.), (Pag 337 a 345) Ed. Pearson Prentice Hall

Este sistema se introduce con una normal cantidad de operación, el cual se considera en la prestación de 5 servicios diarios por vehículo que no exigen mayor esfuerzo en cantidad ni exigencia del personal o automotor, sino en sincronización de tiempos de prestación y demora por factores imprevistos; con ello se busca ingresar al mercado existente de la compañía solventando a nivel Bogotá sus solicitudes de servicio.

6.7.2.2 Crecimiento de la Unidad

Para la etapa de crecimiento será una estrategia empresarial reducir en cierta medida la inversión en Marketing Publicitario y el Gasto de Ensanchamiento e Infraestructura (compra de local de atención y contratación de talentos humanos), porque la unidad de traslados para su funcionamiento no necesita de ser propietaria de un inmueble para funcionar ni de mayor inversión en personal de asesores comerciales y de apoyos administrativos para la atención de una máximo de 32 servicios diarios, sin embargo solo se permitirá acceder a la contratación de un segundo gerente de cuenta que pueda atraer nuevos segmentos de mercados Consolidadores y Corporativos en caso de ser necesario para incrementar el volumen estratégico en ventas.

En caso de no responder a todo el mercado diario de Bogotá por su alto crecimiento la unidad optara por usar automóviles que estén afiliados a otras empresas de transporte personalizado, pero que tengan vínculo comisionista a través de BCD Travel Traslados para evitar pérdida de clientes fieles y actuales donde no se incrementaran precios ni tarifas al cliente final, es decir, serán asumidos por la compañía.

Un satisfactorio crecimiento para la unidad de servicio de traslados no debe provenir de una alta demanda por temporada, sino por lo contrario debe mostrarse a través del reflejo de la cobertura de bastantes cuentas corporativas afiliadas a la unidad; del mismo modo las estrategias planteadas en un principio deben cumplirse bajo los diagnósticos obtenidos en los estudios externos e internos, adaptando nuevas tácticas y métodos para alcanzar las metas trazadas en los objetivos generales y específicos del proyecto, mejorando costos de servicio interno, volumen - cantidad, mejoramiento de calidad del servicio, uso de canales de prestación y distribución directos como novedad de la unidad, captación de nuevos segmentos de mercado, bajar precios, y análisis de la competencia, todo esto con el fin de buscar crecimiento gradual, sostenibilidad futura y utilidades financieras de alto rendimiento.

6.7.2.3 Madurez de la Unidad

En esta etapa de la unidad se frena el crecimiento de ventas por distintos motivos que ofrecen las cambiantes necesidades del mercado de transporte terrestre, sea por políticas gubernamentales, crisis económicas, sociales, decadencia de la infraestructura vial, pandemias, y la influencia de mejores ofertas por parte de la competencia, entre otras; retos para la dirección general y la gerencia de marketing que debe ocuparse de generar valor a esta tipología de productos maduros que llevan bastante tiempo en el mercado y que deben cumplir las expectativas de los clientes para no caer en la obsolescencia y salida del mercado.

En la mayoría de los casos los competidores empiezan a bajar precios, intensifican publicidad, promoción de ventas y aumentan sus presupuestos de investigación y desarrollo “I&D” para mejorar las versiones del producto - traslados, esta es una fuerte planeación que debe saber sortear el gerente de proyecto el cual debe defender de cualquier forma este tipo de ataques gerenciales a través de una mejor mezcla del marketing, con búsqueda de nuevos segmentos y usuarios, girando de esta manera el servicio entorno al cliente sin dejarlo que lo pierda de vista bajo formulas de servicio con calidad y eficiencia oportuna y exclusiva.

6.7.2.4 Decadencia de la Unidad

La unidad puede caer por distintos factores, sin embargo para nuestro caso nombraremos dos en especial que pueden ser contundentes y de los cuales no hay que permitir se den, el primero es “La Gerencia” juega un papel fundamental porque es quien direcciona la forma de operar y como deben disponerse los recursos económicos para su funcionamiento y optimización, los cuales deben planearse con anticipación, brindando una organización y orden a cada paso a continuar, es guiar todo en sí, para que la dirección no se pierda y se vaya encaminada al cumplimiento de los objetivos propuestos bajo un control riguroso y acertado para evitar pérdidas de cualquier forma e índole.

En segundo caso se encuentra no perder el segmento al cual está dirigido, “Tarjet Objetivo - Corporativo” pues es la razón de ser de la compañía y para el cual se han formulado estrategias y dispuesto los recursos económicos; en la decadencia de este servicio deberá nuevamente ponerse en práctica el saber girar como giran las cambian las necesidades,

implementando nuevas tecnologías, comunicaciones, nuevos servicios, nuevas atenciones, líneas de autos cómodos y atractivos al perfil ejecutivo y familiar.

6.8 Relación de Servicios

6.8.1 Servicio Sustitutos

¹¹Los productos sustitutos que se encuentran directamente como una amenaza son los taxis blancos personalizados, los cuales se encuentran parqueados en frente de los establecimientos más reconocidos de la ciudad, entre los cuales están: “Hoteles, Aeropuertos, Centros de Negocios, Sitios Turísticos, Embajadas, Establecimientos Comerciales entre otros de interés, este tipo de empresas manejan un portafolio de servicios muy parecido a nuestra organización, esto hace usar estrategias de servicio y diferenciación más marcadas y directas.

Otros son los taxis amarillos que pueden brindar el mismo servicio de traslado que los taxis blancos, sin embargo este tipo de servicio a perdido credibilidad en el sector corporativo, donde se buscan mayor seguridad para sus ejecutivos, confidencialidad de la información y amabilidad de servicio.

Por último se encuentran buses, busetas, colectivos, sistema transmilenio y otros medios que prestan también el servicio de movilidad en la ciudad capitalina, pero estos son de uso masivo y no compiten con las pretensiones que manejamos a nivel interno en la organización, para hablar de uno de ellos es el servicio puerta a puerta que automáticamente deja en desventaja este subsector debido a las necesidades corporativas.

¹¹ Wheelen, Thomas y Hunger David, (2007), (10ma Ed). Pag 85 a 92 Administración Estratégica: Pearson Educación de México

6.8.2 Servicios Complementarios

Entre los servicios complementarios que afecta la operación de la unidad traslados se encuentra las terminales de transporte, los paraderos organizados y los establecimientos que permitan el parqueo de vehículos de transporte personalizado; actualmente se encuentran dos terminales una ubicada en la Av. 68 con Boyacá y el terminal del sur que sirven de apoyo para que los viajeros puedan abordar sus vehículos de transporte masivo.

6.9 Perfil de Consumidor

Los estilos de vida de las empresas corporativas buscan mayor disponibilidad para acceder a los paquetes de servicios sin contra tiempos, esto hace que la unidad de traslados determine sistemas tecnológicos de comunicación más abiertos y veloces para reducir los tiempos de respuesta y servicio, ello se enfoca a reducir los tiempos de espera y movilización entre los tiempos establecidos entre rutas de mayor movilidad sin causar traumatismos a los pasajeros.

Por otro lado el perfil del consumidor que se busca son empresas robustas, agencias de tamaño alto, medio y bajo, junto con consumidores personalizados que tengan la disposición para ser atendidos con exclusividad y confianza, por tal motivo se hace necesario modernizar nuestra infraestructura general prolongadamente dando un énfasis para trabajar con flotas de automóviles de generación tecnológica actual y versátiles.

Trabajar con tecnología de punta no es un capricho organizacional, sino una virtud que nos obliga a contribuir de una manera acorde a la necesidades y preocupaciones ambientales, a su vez esto enmarca a la organización de traslados como un empresa comprometida con sus clientes y con el medio que le proporciona trabajar sobre unos lineamientos industriales óptimos sin la necesidad de alterar el ecosistema actual.

Entre las cualidades de la organización se resalta el libre mercado y la libre competencia, se pretende trabajar sobre políticas legales y jurídicas reguladas por el estado que apoyen al ordenamiento del transporte terrestre en el territorio nacional, especialmente del perímetro urbano de Bogotá, esto también atañe a la salud y la seguridad de nuestros pasajeros, por tales circunstancias se enlaza la higiene el automóvil y las pólizas contra accidentabilidad, jugando a proteger al ciudadano, al pasajero y conductor como premisa fundamental de la razón de ser y del servicio.

Uno de los medios de seguridad que ofrece la organización es tener muy en cuenta los medios de pago para proteger los intereses de los clientes; disponemos de los pagos por datafono y pagos virtuales a través de medios de tarjeta de crédito corporativa y personalizada que hacen más dinámico la contratación del servicio., y a su vez eliminan los tiempos improductivos de cada organización por fijarse en estos temas transaccionales que se vuelven engorrosos y riesgosos inclusive cuando se manejan en efectivo.

6.9.1 Justo a Tiempo en la Unidad de Servicio

¹²Para el mercado que se dirige la unidad se hace necesario trabajar sobre un enfoque de apoyo el cual se conoce como “Just on Time”, filosofía comercial que usara la unidad para eliminar tiempos improductivos en todas la actividades de desempeño de la unidad de traslados, que van desde el Gerente del Proyecto y pasan por las áreas comerciales, administrativas hasta el conductor quien es la última instancia de contacto con el cliente.

Elementos de Trabajo:

- Calidad de servicio en todos los traslados prestados al cliente: se integra atención de servicio al cliente humano, tiempos de repuesta a las solicitudes de servicio, confirmación de servicio, atención a clientes personaliza, quejas y reclamos.
- Mayor Productividad: asignación de tareas con orden cronológico y procesos organizacionales que hacen más amigables la formas de trabajar y operar en caso de cambios eventuales.
- Aumentar la capacidad de los equipos: maximizar la capacidad de trabajo de los vehículos, computadores y servidores para que generen más valor a la unidad de negocio.
- Reducción de Costos por fallas: Mantenimientos preventivos y correctivos para los activos que se usen para la operación de traslados con el fin de no entrar en sobrecostos adicionales.

¹² Edward J, Hay (2003) Técnica Japonesa que genera mayor ventaja competitiva (Pag 6 – 91)

- Calidad en vehículos: Puntualidad, tiempos de espera en caso de percances, espacio y comodidad, limpieza, tecnología integrada, GPS buscador de personas dentro del móvil, repuestos,
- Administrativamente: gestión y agilidad administrativa, pensando en dejar el diario de operaciones cerradas sin ningún pendiente. (factura, radicación, ingreso de dinero a caja, verificación de pagos, aseguramiento de la prestación del servicio, informes de ventas, seguimiento y atención a los móviles.
- Nuevas oportunidades de negocios: mejores tarifas, promociones, lanzamiento de campañas al sector corporativo, búsqueda continua de otros nichos.
- Gerencia: planeación, orden, organización, dirección y control sobre toda la unidad de traslados.
- Sincronización de Servicios: es importante buscar el flujo y el equilibrio para coordinar todas las operaciones, especialmente en cuanto a servicios de traslados se refiere por los altos problemas de movilidad, disponibilidad, percances mecánicos y de comunicación entre el pasajero y la unidad en general.
- Hacer las cosas con calidad y una sola vez, por ello se busca cumplir todos los servicios siempre pensando tanto en el cuidado de los funcionarios, el alcance de la organización y la satisfacción del cliente.
- Una política de este enfoque es dejar participar a todos los que intervienen en el proceso, cliente interno y externo; la unidad reunirá periódicamente a los funcionarios y clientes que lo ameriten para que entren dentro de los planes de mejora continua y conciencia de no desperdiciar ningún elemento de alta relevancia comercial, financiero, y administrativo

7. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

7.1 Identificación de los principales participantes y competidores

¹³Para el ejercicio de la unidad de traslados se contempla el mayor competidor y el más fuerte que en el sector de agenciamiento de viajes se encuentra, esta compañía lanza igualmente sus portafolios comerciales sobre el sector corporativo de igual manera como se maneja actualmente en BCD Travel – y su nueva unidad de traslados a implementar. “Aviatur” tiene actualmente registrado aproximadamente el 45% del mercado con la apertura 250 oficinas en todo el territorio nacional; dentro de sus proyecciones como Grupo empresarial turístico planea incorporar sus propias plantas hoteleras que a futuro se pueden convertir en una verdadera amenaza para nuestra organización.

BCD Travel tuvo la oportunidad de trabajar en el 2006 y 2007 con Aviatur bajo una alianza internacional para fortalecer el mercado nacional, sin embargo la estrategia del señor Jean Claude Bessudo fue la de absorber BCD Travel como lo ha manejado con otras agencias. Hasta ahí llegó el acuerdo de fuerzas empresariales., entonces de ello queda y se concluye que Aviatur es el mayor competidor para la unidad de servicios de nuestra organización.

En segundo lugar contemplamos los operadores independientes del mercado de transporte personalizado, entre ellos encontramos a la empresa “Traslados ABC” que brinda el mismo servicio que nuestra compañía; cabe destacar que estas empresas de traslados se quedan cortas cuando se dedican solamente a brindar este tipo de servicios, por ello las agencias de viajes se sienten aventajas y aprovechan esta oportunidad de negocio más integral.


¹³ NULLVALUE (2010, 6 Agosto del 2003) Tiempo - Economía

Hoy en día las agencias de viajes venden paquetes corporativos que incluyen el servicio de traslados esto hace que tengan mayor cantidad de compradores y puedan reducir sus costos de operación y ser mas sostenibles y capturar con mayor facilidad el mercado. Por otro lado los operadores de servicios se limitan a un solo servicio con diversas diferenciaciones, pero al final son el mismo “trasladar vía terrestre”, también buscan sobrevivir sin unirse a una agencia de viajes que le pueda apalancar mayor cantidad de compradores, por tal motivo será un punto clave a incursionar.

A continuación se observa la tabla de MPC que busca comprar a los más fuertes e influyentes en el mercado.

Tabla. 4 Matriz del Perfil Competitivo

Tabla 3. Matriz del Perfil Competitivo

Organización: 				Aviatur		Agencias Traslados ABC	
Factor crítico de éxito	peso	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.
Participación en el mercado.	0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3
Competitividad de Precios.	0,25	3	0,75	4	1	3	0,75
Posición Financiera	0,15	1	0,15	3	0,45	1	0,15
Calidad del servicio.	0,3	3	0,9	2	0,6	2	0,6
Lealtad de Cliente	0,15	3	0,45	2	0,3	4	0,6
Total	1		2,55		2,80		2,4

- 1= Mayor debilidad
- 2= Menor debilidad
- 3= Mayor Fortaleza
- 4= Menor Fortaleza

La media de la escala es de 2,5, para la interpretación de los resultados.

7.2 Análisis de las Empresas Competidoras

Como resultado de se encuentra que Aviatur está por encima de BCD Travel y Otras agencias operadoras de traslados, debido a que cuenta con mayor fortaleza financiera, mayor infraestructura, mayor cobertura que le ha dado una mayor participación del mercado en Colombia; frente a sus comparación de precios observamos que marcan un estándar definido y propio de ellos, esto ocurre porque también subcontratan este servicio, careciendo de su propia línea de traslados, esto impulsa para que el proyecto se acelere sobre esta línea y no pierda esta bondad de negocio.

Por otro lado se está seguros que BCD Travel está por encima de los operadores de servicios de esta índole, puesto que el sector corporativo está repartido actualmente sobre las agencias más grandes de Bogotá “ BCD y Aviatur” esto nos inclina a unir fuerzas a largo plazo con otros operadores para batallar y competir con mayor decisión el mercado obtenido por Aviatur.

7.3 Relación de Agremiaciones

Por ser una servicio que no ha sido consolidado como de mayor importancia sobre las necesidades básicas del ser humano, y considerarse como un servicio complementario de no existen agremiaciones o cooperativas asociadas, como si lo tienen el transporte urbano y el sector turístico por tal motivo no se profundizara sobre este tema; aunque deja la inquietud que puede ser una idea de negocio y consolidación de este sector que puede llevarse a cabo como estrategia de ventas.

7.4 Análisis del costo del Producto vs la Competencia

Según las proyecciones financieras los costos unitarios por venta están alrededor \$41,698 pesos, como se refleja en la tabla al final del documento, es un costo bastante alto, pero se muestran de esta manera porque la inversión inicial es muy alta para el inicio del proyecto con “\$250.000.000” pesos y cuenta con un leasing de \$80.000.000 pesos, que alteran hacia arriba significativamente el costo por unidad, sin embargo el costo real debe llegar a un máximo de \$18,500 pesos cifra de moldeara al sector real.

La competencia oscila su costo unitario alrededor de \$14,500 el cual incluye, costos directos, indirectos y fijos, como “gasolina, mano de obra, mantenimiento, impuestos, parqueadero entre otros de importancia.

7.5 Análisis del Precio de Venta vs la Competencia

En las proyecciones financieras que se muestra al final del documento en la tabla X se encuentra que el precio promedio esta en ·\$45,487 pesos, valor que está actualmente acorde en el mercado corporativo, esto nos da una utilidad neta de \$6,732,702 pesos, en el primer año, dando como resultado numero no incurrir en perdidas operacionales y financieras.

La competencia actual de traslados muestra precios entre \$38,000 pesos y \$45,000 pesos obtenidos de las fuentes se servicio de otros operadores que le prestan el servicio de Outsourcing a BCD Travel, para nombrar alguno de referencia se indica a OGV Ltda, ABC Traslados entre otros ocasionales.

7.6 Imagen de la competencia frente a los clientes

La imagen que proyecta la unidad de negocios “BCD Travel Traslados” inicia con su nombre, el cual busca marcar diferenciación por su forma corta y de fácil recordación, donde se usan como técnica su nombre con tres letras en mayúscula “BCD” que no significan nada por aparte más que atraer la atención y curiosidad del cliente, luego se transfiere “Travel” el cual está escrito en inglés en contra posición seguida de “Traslados” que está en español, idea de conjugar y fusionar las lenguas para capturar a el turista como para el usuario nacional.

El logo, tanto como su nombre son de una franquicia Americana cuya casa matriz está situada en Dallas estado de “Estados Unidos”, y no tiene modificación alguna, sin embargo para impulsar la unidad se le agrega únicamente en el proyecto la palabra traslados, logo que llevaran los automóviles que prestaran el servicio.

7.7 Sitio y Dirección Web

El sitio web que tiene BCD Travel Colombia comparte un espacio en su link para abordar el tipo de reserva de traslados “on line” reduciendo este la carga operacional que tiene comercializar y confirmar un servicio administrativamente hablando, el cual está apto de acuerdo al tipo de cliente, si es “corporativo, personal, turista. Allí se encuentran los servicios que se prestan a nivel general y otro especialmente para mostrar los servicios especializados de la unidad de traslados.

Entre las estrategias de impulsar la unidad se implementara un “Brochure” que ampliara las ventajas que tiene la prestación directa de este servicio y sus bondades de ahorro e instrucciones para tomarlo a través de nuestro portal web.

Dirección http://www.bcdtravel.com/aw/home/Address_Data/~jq/colombia/

7.8 Posición del Servicio Frente a la Competencia y el Futuro

La percepción que se busca mantener y ampliar frente a la unidad de traslados es mostrar y posicionar la familiaridad de nuestros servicios directos, donde el cliente entienda que está sentado sobre un automóvil que le pertenece a BCD Travel y esto debe darle confianza en percepción de protección, porque encuentra puntualidad, amabilidad y apoyo para cumplir con sus tareas profesionales sin interrupciones algunas.

BCD Travel Traslados busca ofrecer garantía a sus clientes corporativos fieles, destinado su flota de autos como prioridad primaria, entre sus atenciones fundamentales resuelve darle acompañamiento a sus cuentas por haber compartido y compartir con su experiencia de ser, así mismo la unidad debe ser cuidadosa frente a los riesgos inherentes del mercado,

como fraudes y extorsiones, de allí parte la idea de vender exclusividad preferencial que vender bajo riesgo o otras operadores y personas con expedientes de poca confiabilidad.

La dirección futura y el oriente mismo que se le traza al proyecto se basa teniendo varios de los siguientes aspectos:

- Concentración de las cuentas corporativas en sus labores productivas. “necesidad de gerenciamiento integral de viaje”.
- Implementación de una infraestructura urbana más atractiva para atraer el turismo.
- Consolidar mercados de otras agencias de viaje de menor tamaño para que no pierdan de vista sus rendimientos en utilidad.
- Aumento de viajeros a Colombia por vía aérea y terrestre.
- Implementación de citytour urbanos y móviles bajo la ampliación del portafolio de servicios.
- Tarifas sostenibles y más cómodas al presupuesto de cliente.

8. ESTRATEGIA DE MERCADOS

8.1 Análisis del Servicio Traslado

8.1.2 Producto Traslados

Producto intangible consistente en recoger a los “clientes - pasajeros” externos en el sitio dispuesto, como por ejemplo su hogar, su lugar de trabajo o en un punto definido, con el fin de ser llevados a través de una automóvil a donde ellos lo requieran, aeropuerto, hotel, lugar específico de descanso, entre otros; cabe precisar que el traslado solo se moviliza por el perímetro urbano de Bogotá sin sobre costos adicionales a los pactados originalmente, ventaja competitiva del servicio, debido a que no importa si el viajero vive en sentido sur o norte pues la tarifa estándar lo contempla si ninguna otra particularidad este beneficio.

Para la nueva unidad de negocios el “**producto central**” a ofertar es un servicio intangible el cual se caracteriza por sus atributos estratégicos implementados en él, a través de las directrices de la organización; entre los cuales nombramos los siguientes:

- Servicio empresarial dispuesto a la solicitud de traslado.
- Servicio personalizado.
- Experiencia en talento humano.
- Velocidad y dinámica.
- Comunicación tecnológica.
- Asistencia equipajes.
- Espacio y comodidad.
- Confort, aire acondicionado, calefacción.
- Limpieza e higiene.
- Información mejor ruta, mejor destino.
- Control y seguridad (pólizas, bloqueo en puertas).

Con las anteriores estrategias se demarcan y cubren en gran parte las necesidades que requieren los viajeros frecuentes y eventuales, cada vez que parten de un lugar a otro, estas son respuestas a necesidades de servicios que buscan soluciones más integrales bajo un mismo presupuesto inicial.

El producto que ofrece BCD Travel dentro de su portafolio de servicios con respecto a los traslados terrestres es una necesidad que surge de habilitar servicios complementarios que se adaptan bajo las necesidades del negocio para proveer los servicios de mayor importancia de la organización, es decir, ventas de tiquetes aéreos nacionales e internacionales con conexiones hasta el destino final del viajero.

8.1.3 En que se diferencia la unidad de Negocios y Traslados Nueva ?

- Consistencia en el cumplimiento de objetivos y necesidades del sector corporativo y personal bajo políticas de traslados urbanos eficientes.
- Estandarización de procesos para operaciones y movilizaciones extraordinarias.
- Adecuación e innovación de tecnología según las necesidades del cliente corporativo y personal para acceder a nuestros servicios.
- Balance perfecto entre servicio y ahorro por alta fidelidad.
- Excelencia en la implementación de cuentas actuales, nuevas y potenciales.
- Maximización de sistemas y tecnología en GPS para localización y rastreo de los clientes.
- Sistemas de seguros y contingencia en caso de accidentalidad operacional.
- Conciliación de extractos a las tarjetas de crédito.
- Administración de reservas de traslados nacionales e internacionales.
- Consultaría para la definición de estrategia en política de traslados y movilizaciones.
- Servicio 24 horas con tarifas especiales.
- Red Mundial a su disposición.

8.1.4 Servicios de la Unidad de Traslados

- Administración y prestación directa de servicios con convenios dirigidos a sus necesidades.
- Suministro Boucher y sistema transaccional de pago.
- Logística para el manejo de eventos, congresos y convenciones.
- Gerenciamiento de cuenta.
- Informes gerenciales al detalle “por compras”.
- Pago de peajes y parking.
- Servicio de traslados – Aeropuerto, hotel, residencia, o sitio definido.
- Tarjeta de crédito especializado para viaje y traslados.
- Inscripción a programas de viajes frecuentes.
- Asesoría en el manejo de traslados nacionales e internacionales.

8.1.5 Tecnologías de Unidad Traslados

- Se cuenta con herramientas tecnológicas de última generación que permiten la optimización de procesos y maximización de presupuestos de traslados.
- Global Expense Management System (GEMS). Herramienta de consolidación de información a nivel global.
- Sistema GPS “Global Positioning System” coordenadas exactas donde se encuentra el vehículo.
- Virtually There, envió electrónico de confirmación de itinerarios al pasajero y personal de apoyo, el cual visualiza los datos confirmados al momento de cerrar la reservación traslado.
- Solicitud de viajes corporativos (SVC). Herramienta mediante la cual se optimiza la comunicación entre solicitantes y asesores de viajes, mejorando significativamente los tiempos de respuesta.
- Integra. Herramienta de gestión de información (Back Office). Herramienta de reservas On line (OBT) (Get There, Cliqbook, E – Travel).

8.2 Concepto del Servicio

Nuestros servicio intangible de traslados busca responder a las necesidades del cliente frente a su movilización terrestre la cual cuenta con nuestro ingenio y experiencia para resolver cualquier imprevisto bajo técnicas voluminosas de innovación, tecnología y alto confort en nuestro autos y operaciones.

Los servicios de antemano los tomamos como sistemas heterogéneos desde el punto de vista del servicio, destacando que los clientes no son siempre los mismos, diagnosticándonos que se hace necesario capacitar al personal y tratar siempre al cliente como único y necesario para cumplir con las metas de crecimiento.

8.3 Misión Unidad de Traslados

Distinguir nuestro modelo de traslados con alto servicio integral de calidad y confort, llegando a todos los lugares del territorio nacional, desarrollado a través de mecanismo de innovación y ahorro mutuo para beneficiar oportunamente a los viajeros que llegan o van a su destino.

8.4 Visión Unidad de Traslados

Ser la unidad líder en traslados colombianos en el año 2015, brindando soluciones ideales de viaje, mediante el aprovechamiento e innovación de nuevas tecnologías en líneas de servicios, con altos niveles de satisfacción para nuestros colaboradores, clientes y accionistas

8.4.1 Estrategias Corporativas

- 1-) Hacer uso de la tecnología para innovar en nuevos productos y servicios que estén al alcance de todos los viajeros frecuentes y no frecuentes de Colombia.
- 2-) La prioridad será atender el segmento "Corporativo" para gestionar sus requerimientos y brindar soluciones inmediatas.
- 3-) Buscar nuevas herramientas de trabajo que optimicen el ubicación y protección del pasajero en caso de accidentes o incidentes no planeados.
- 4-) Generar estrategias de negocio a través de convenios corporativos para reducir los costos de viaje entre la unidad de traslados y el sector empresarial.
- 5-) A futuro deberá implementarse los traslados a nivel nacional, sin embargo no deberán perderse los servicios que se generen antes de tenerse preparado este servicio.
- 6-) Generar informes gerenciales y periodos con el fin de informar a los clientes externos e internos del direccionamiento llevado a cabo.
- 7-) Mantener fidelizado a los clientes existentes y potencializar nuevos a través de mejora de servicios, precios tarifas, calidad comercial y de servicio.
- 9-) El personal interno será pieza fundamental del valor agregado en todas las operaciones, estas deberán ser correspondidas bajo un bienestar integral.
- 10-) Trabajar con herramientas tecnológicas que hagan mas amigable la solución de necesidades y requerimientos de viaje – traslados.
- 11-) Promover los valores agregados para la compañía y sus cuentas afiliadas bajo el concepto de transparencia, honradez, confianza, trabajo en equipo, y experiencia.

8.5 Valores Corporativos

- **Excelencia:** dar el mejor desempeño en nuestras labores para obtener el mejor rendimiento entorno a la organización bajo una mejor gestión empresarial.
- **Integridad:** Actuar con honestidad, transparencia en todas las acciones.
- **Trabajo en equipo:** Lograr el objetivo común con la participación de todos, compartiendo la información y los conocimientos.
- **Compromiso:** Nos comprometemos a brindar seguridad, movilidad dinámica y confiable para todos.

8.6 Servicio Directo o Intermedio

El servicio que se propone se prestara de una forma directa, esto quiere decir que no habrá intermediarios en la prestación, y toda la responsabilidad de movilidad corre por cuenta de la compañía haciendo énfasis en cuanto al transporte terrestre se refiere, sin embargo para el clientes no es más que un complemento intermedio que hace parte de su travesía final.

8.7 Estrategias de Distribución

No podemos separar lo que es actualmente BCD Travel como empresa y como debe apoyarse la unidad en ella, dentro de las posibilidades económicas se encuentran herramientas como canales de telecomunicaciones, redes, mercado y el historial crediticio que puede usarse para acceder con mayor facilidad a un crédito bancario; sin embargo lo anterior no indicar que deba pagarlo y asumirlo BCD, sino que gradualmente se beneficiara ambas partes por aumentar los excedentes en ingresos directos bajo menores costos.

Otro objetivo es servir de puente para disminuir los costos de negociación crediticia y de intermediación que se presentan actualmente y que aquejan a ambas empresas comercialmente (clientes – unidad), esta alianza busca no reducirse al mínimo, sino complementarse entre sí para identificar y consolidar a BCD Travel Colombia.

Aunque se encuentren limitaciones en nuestros servicios por su baja cobertura nacional se busca compensar con estrategias de Outsourcing que permiten no perder de vista el mercado que tiene consolidado a nivel nacional y corporativo, esto gracias al desarrollo de variables de comunicación que se están manejando y actualizando para reducir el canal de distribución entre el cliente directo y la organización de traslados, esto aunque requiere de gran inversión por su alto consumo de capital, hay ventajas que se apropian de la ya existente gama de servicios prestados al interior de BCD Travel, adaptar estos sistemas de comunicación hacen más veloz la recepciones y respuestas a los servicios solicitado, dando una panorama de mayor competitividad dentro de los marcos legales existentes.

Entre la conclusiones que podemos destacar es que se usa canales más directos, es decir, cliente agencias sin la intervención de terceros, aunque seamos propiamente terceros para otros productos como la ventas de tiquetes aéreos. Por otro lado nuestra “**Distribución**” se convierte en “**Exclusiva**” porque solo se puede comprar en los puntos propios de BCD Travel Traslados esto nos compromete más a servir con eficacia y mayor responsabilidad; ahora bien para el segmento consolidador de agencias se usa la figura de “**Representante y Agente**” cuya función es presentar nuestro portafolio de servicios y sobre las líneas vendidas adquiere con la organización un porcentaje de utilidad.

8.8 Estrategia de Precio

8.8.1 Análisis competitivo de precio

El precio que se eligió y considero para adquirir el servicio prestado por la compañía comprende las utilidades de los socios, gastos operacionales, la compensación de acuerdo a la escala salarial y las responsabilidades del proyecto con la sociedad, también incluye de manera importante estar dentro de la demanda de precios promedios de la competencia y el mercado económico.

8.8.2 Supervivencia

Los precios deben considerar la competencia como premisa de la organización y la sostenibilidad futura, por ello no debe excederse sobre estos márgenes.

8.8.3 Maximización de Utilidades a Largo Plazo

Como se proyecta en los rendimientos numéricos de utilidades para socios y accionistas se centro una política de cero perdidas al finalizar el proyecto, esto explica de alguna manera el alto costo y un margen menos generoso, sin embargo en volumen de transacciones es optimo y atractivo para los inversores.

8.8.4 Máximo de Crecimiento en Unidades Vendidas

Para BCD es importante manejar un marketing estratégico dirigido al sector corporativo, pero a su vez salvaje para las ventas personales; porque buscamos ganar rendimientos por cantidad en transacciones expuestas en las proyecciones financieras, mejorando desde el principio los tiempos improductivos que tren consigo pérdida.

8.8.5 Descremar el Mercado

Dentro del portafolio hay que innovar con servicios poco frecuentes e incluirlos dentro del traslado como por ejemplo: “Música, Internet, Telefonía y líneas de vehículos de alta gama para servicios que requieren mayor exclusividad y exigencia”.

8.8.6 Liderazgo y Calidad

Si se logra estratificar el servicio a través de procesos de calidad más óptimos, se pueden encontrar los puntos más débiles que generan amenazas y pocas oportunidades de crecimiento ante la competencia y el cliente, si se logran visualizar a partir de allí estos riesgos gerenciales, se puede brindar mayor atención y hacer mayor énfasis de recuperación de la imagen del servicio y de la imagen de la compañía; un elemento clave y contundente al momento de licitar o capturar un nuevo cliente.

8.9 Componentes de la Estrategia de Mercado

8.9.1 Estrategias de Promoción

Para este tipo de actividad y proyecto no se usa ninguna estrategia promocional, debido al alto costo de la gasolina y posibles extensiones en el servicio como por ejemplo trancones, accidentes, entre otros; tal vez más adelante se pueda manejar algo atractivo para este tipo y condición de actividad.

8.9.2 Estrategias de Comunicación

¹⁴La estrategia de comunicación que se brindara a los clientes actuales se maneja a través de un instrumento de medición conocido como encuesta para dar apertura de entrada al servicio directo, en segundo lugar se usa a los gerentes de cuenta como herramienta principal de canal informativo en la presentación del nuevo modelo, esto se hace sobre las mismas visitas de mantenimiento a la cuenta con el propósito de facilitar su acompañamiento y reducir los costos de divulgación.

8.9.3 Estrategias de Plaza

La estrategia de plaza se sintetiza de la siguiente manera; se busca tener un punto clave de ubicación para brindar los servicios de la unidad, “sector norte”, esto con el fin de que el cliente encuentre con mayor facilidad su gestor de compras, también en caso de reclamación de compra pueda hacerlo personalmente sin inconvenientes de desplazamiento; por otro lado que sus afiliados encuentren respaldo y representación en una de las líneas de servicio ofrecido y para que el cliente personalizado se sienta en unas instalaciones que le generen confianza de compra y preferenciabilidad.

8.9.4 Concepto especial para motivar la venta

Aunque la promoción no afecta directamente a los clientes finales, habrá bondades para los freelance y agencias que se asocien a la unidad de trabajo, donde de manejaran descuentos especiales cuyo margen será transferido a ellos para estimular las ventas, sin embargo para la parte corporativa por manejar precios y concesiones tan beneficiosas para ellos no habrá esta tipo de descuento.

¹⁴ Guías Prácticas de Marketing, (2003)

8.9.5 Estrategias de Aprovisionamiento

8.9.5.1 Precios de Adquisición

En primera instancia los vehículos que son la materia prima fundamental del servicio se compran de contado para no tener un doble leasing, uno con el banco y otro con el concesionario, sin embargo el crédito esta a 5 años con cuotas de \$2 millones 209 mil pesos., esto para no presionar el flujo de caja programado dentro de las proyecciones financieras.

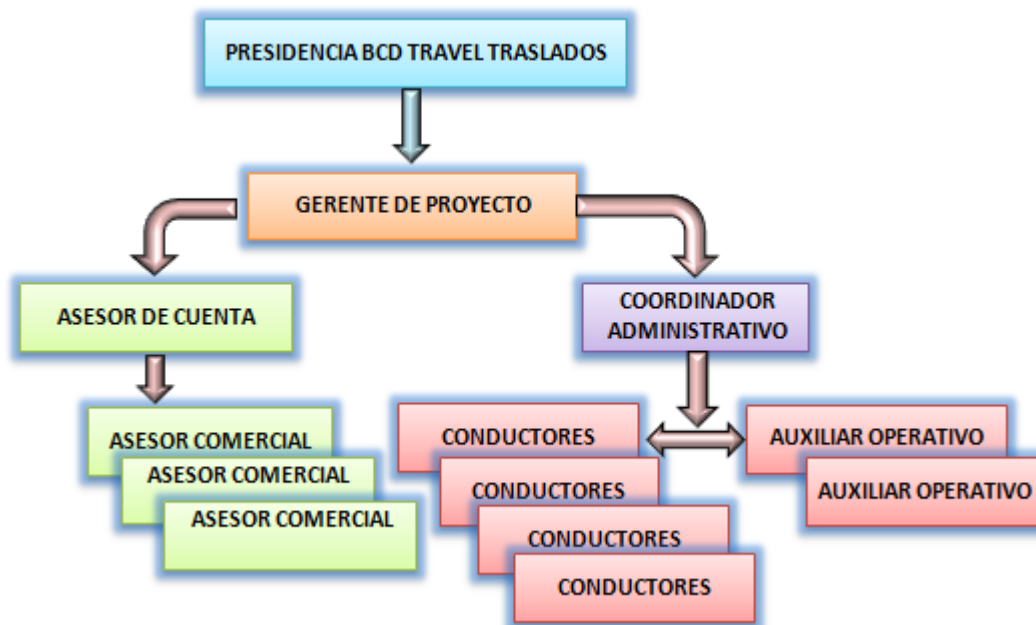
Desafortunadamente en este sector las materia primas directas se deben cumplir inmediatamente como por ejemplo la gasolina y los seguros por tanto no existen descuentos concedidos por pronto pago y a su vez el negocio no da para brindarlos al cliente final.

8.9.5.2 Políticas Crediticias

El máximo de días crédito que se contemplo para las cuentas corporativas es de 8 días y así se contemplo en el flujo de caja, para las ventas consolidadoras y personales no se presenta ningún tipo de concesión por lo cual debe ser anticipada a la prestación del servicio, este tipo de medidas aunque parezca drástica son los que se manejan en este mercado de transporte terrestre.

9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

9.1 Organigrama BCD Travel Traslados



La estructura organizacional de la nueva unidad de negocios cuenta con los siguientes integrantes que se vincularán próximamente al negocio.

Presidencia: ente dueño de la compañía y para quien se expondrá la propuesta de negocio, a su vez será el encargado de dar las directrices y los recursos.

Gerente del Proyecto: Líder y responsable de guiar, proteger y dar buen uso de los recursos, también estará a cargo de solventar el mercado interno de BCD Traslados.

Coordinador Administrativo: Apoyo del Gerente proyecto que tendrá la responsabilidad administrativa.

Asesor de Cuenta: comercial encargado de traer clientes, corporativos, y consolidadores.

Auxiliar Activo: Apoyar todas las funciones de la unidad de Negocios.

9.2 Diagnostico Micro y Macro Organizacional

Plan Estratégico BCD Travel Traslados 2010 – 2013

Tabla. 5 Diagnostico Externo Macro

PLAN ESTRATÉGICO BCD Travel Traslados 2010 – 2013

Económico					
COMPONENTES	PROYECTOS	RESPONSABLES	EJECUCIÓN	A	O
Desplazamiento del Outsourcing	Retiro Proveedores	Gerente Proyecto	Coordinador Activos		X
Reducción del Mercado Directo	Impulsar Marketing Estratégico	Vicepresidente Comercial	Gerentes de Cuenta	X	
Tarifas Bajas – Competencia Desleal	Reducción de Gastos y Costos Innecesarios	Director Financiero	Contador General	X	

Tabla. 6 Diagnóstico Externo Macro

PLAN ESTRATÉGICO BCD Travel Traslados 2010 – 2013

Gobierno					
COMPONENTES	PROYECTOS	RESPONSABLES	EJECUCIÓN	A	O
Retiro de Subsidios al Transporte	Buscar Vehículos con Tecnología Alternativa	Gerente Infraestructura y Tecnología	Analistas – Técnicos Dominar las Herramientas	X	
Aumento de Aranceles de Importación	Comprar Tecnología Local	Gerente de Compras y Suministros	Coordinador de Compras	X	
Aumento de Medidas de Pico y Placa	Vehículos con Placa Blanca para Disminuir Restricciones	Gerente Proyecto	Conductores	X	

Tabla. 7 Diagnóstico Externo Macro

PLAN ESTRATÉGICO BCD Travel Traslados 2010 – 2013

Política					
COMPONENTES	PROYECTOS	RESPONSABLES	EJECUCIÓN	A	O
Cumplimiento de las Normas de Transito	Capacitación al Área Operativa	Gerente del Operativo	Capacitación Externa		X
Manejo de Pólizas Legales Contra Accidentes	Protección a los Clientes Afiliados	Gerente del Proyecto	Coordinador Activos		X
Normatividad del Ministerio de Transporte	Estructura Tarifaria	Gerente Operaciones	Gerente Proyecto		X

Tabla. 8 Diagnóstico Externo Macro

PLAN ESTRATÉGICO BCD Travel Traslados 2010 – 2013

Sociedad					
COMPONENTES	PROYECTOS	RESPONSABLES	EJECUCIÓN	A	O
Gustos y Hábitos de Movilidad Corporativa	Formular Instrumentos de Medición	Gerente de Marketing	Auxiliares Activos		X
Nuevos Servicios a Satisfacer	Búsqueda de Nuevos Segmentos de Mercado	Vicepresidente de Planeación	Gerentes de Cuenta		X
Optimizar Tiempos en la Prestación del Servicio	Estrategias de Rutas	Gerente de Operaciones	Analistas de Desarrollo Organizacional		X

Tabla. 9 Diagnóstico Externo Macro

PLAN ESTRATÉGICO BCD Travel Traslados 2010 – 2013

Medio Ambiente					
COMPONENTES	PROYECTOS	RESPONSABLES	EJECUCIÓN	A	O
Certificación de Gases	Documentación en Regla	Gerente Proyecto	Coordinador Activos	X	
Tecnologías mas Limpias	Valoración de Costo – Beneficio	Vicepresidente Planeación y Proyectos	Gerentes de Proyecto		X
Mantenimiento del Parque Auto Motor	Control Preventivo y Correctivo	Gerente Operaciones	Conductores	X	

Tabla. 10 Diagnóstico Externo Macro**PLAN ESTRATÉGICO BCD Travel Traslados 2010 – 2013**

Financiero					
COMPONENTES	PROYECTOS	RESPONSABLES	EJECUCIÓN	D	F
Tasas de Créditos más Amigables para la Capitalización en Inversión	Analizar la Mejor Costo Oportunidad para la Organización	Director Financiero	Tesorería	X	
Recaudo más Eficientes	Técnicas de Recaudó al alcance de Cliente	Jefe de Cartera	Analistas de Cartera – Recaudo		X
Tarifas Reguladas y Estables	Reducción de Gastos y Costos Innecesarios	Director Financiero	Contador General	X	

Tabla. 11 Diagnóstico Interno Micro**PLAN ESTRATÉGICO BCD Travel Traslados 2010 – 2013**

Talento Humano					
COMPONENTES	PROYECTOS	RESPONSABLES	EJECUCIÓN	D	F
Sistemas de Contratación Eficientes	Uso de Herramientas Apropriadas de acuerdo al Perfil	Gerentes Gestión Humana	Psicólogos		X
Sistemas de Liquidación de Nomina Óptimos	Prevención de Requerimientos Internos y Externos	Líder de Nomina	Auxiliares Adtivos	X	
Normas y Políticas de Cumplimiento Organizacional	Prevenir Demandas de Ex Funcionarios	Abogado	Abogado	X	

Tabla. 12 Diagnóstico Interno Micro**PLAN ESTRATÉGICO BCD Travel Traslados 2010 – 2013**

Bienestar					
COMPONENTES	PROYECTOS	RESPONSABLES	EJECUCIÓN	D	F
Planes Motivacionales	Eventos Recreativo – Capacitación	Gerente Gestión Humana	Analista HSQ y Seguridad Industrial		X
Mejora de Infraestructura	Mejores Condiciones de Trabajo	Presidente	Vicepresidentes y Staff Gerencial	X	
Incentivos	Prioridad de Ascensos a Empleados Antiguos	Vicepresidente Planeación y Proyectos	Contador General (Presupuesto)		X
Cumplimiento de Políticas y Normas de la Compañía	Divulgación de Prevenciones en las Prohibiciones Internas	Gerente Gestión Humana	Analista de RRHH		X

Tabla. 13 Diagnostico Interno Micro**PLAN ESTRATÉGICO BCD Travel Traslados 2010 – 2013**

Servicio al Cliente					
COMPONENTES	PROYECTOS	RESPONSABLES	EJECUCIÓN	D	F
Quejas y Reclamos	Mejora de Tiempos de Respuesta	Gerentes de Cuenta	Coordinador de Servicio al Cliente	X	
Personal de Compañía	Capacitación Servicio al Cliente	Vicepresidente de Planeación y Proyectos	Personal Externo a la Organización	X	
Mejora de Servicio	Aplicación e Innovación de Herramientas de Trabajo	Gerente de Tecnología	Analistas de Informática y Gestión	X	
Implementación de Sistema de Gestión de Calidad	Procesos en todas las Operaciones	Gerente de Desarrollo Organizacional	Analistas de Desarrollo Organizacional		X

Tabla. 14 Diagnostico Interno Micro**PLAN ESTRATÉGICO BCD Travel Traslados 2010 – 2013**

Operaciones					
COMPONENTES	PROYECTOS	RESPONSABLES	EJECUCIÓN	D	F
Servicio sin Fraudes	Protección de la Operaciones	Gerente Control Interno	analista de C Interno	X	
Operaciones Eficiente y Efectivas	Mediciones de Productividad	Gerente Operaciones	Auxiliares Adtivos	X	
Cumplimiento de la Ruta Mapas Trazados	Planes de Trabajo y Contingencias	Coordinador Adtivos	Conductores	X	

Tabla. 15 Diagnostico Interno Micro**PLAN ESTRATÉGICO BCD Travel Traslados 2010 – 2013**

Clientes					
COMPONENTES	PROYECTOS	RESPONSABLES	EJECUCIÓN	D	F
Atención Individualizada y Personalizada	Asignación de Cuentas Corporativas	Vicepresidente Comercial	Asesores Comerciales	X	
Consultaría Viaje	Información Estandarizada	Gerentes de Cuenta	Asesores Comerciales		X
Portafolio de Servicio Abierto a su Necesidad	Soluciones Precisas	Vicepresidente Planeación y Proyectos	Gerentes de Cuenta		X

Tabla. 16 Diagnostico Interno Micro**PLAN ESTRATÉGICO BCD Travel Traslados 2010 – 2013**

Competencia					
COMPONENTES	PROYECTOS	RESPONSABLES	EJECUCIÓN	D	F
Apertura Nuevos Nichos de Mercados	Diversificar el Mercado	Vicepresidente de Planeación y Proyectos	Staff de Gerentes	X	
Comparación Benchmarking	Análisis de los Lideres del Mercado	Gerente de Marketing	Gerentes de Cuenta		X
Diferenciación de Servicio frente a los Demás	Marca – Buen Nombre	Gerente Divulgación y Publicaciones	Publicitas		X

Tabla. 17 Diagnostico Interno Micro**PLAN ESTRATÉGICO BCD Travel Traslados 2010 – 2013**

Proveedores					
COMPONENTES	PROYECTOS	RESPONSABLES	EJECUCIÓN	D	F
Política de Créditos y Pagos	Establecer Acuerdos a Largo Plazo	Tesorero	Analistas de Tesorería	X	
Negociaciones	Disminución de Costos de Operación	Director Comercial	Contador General	X	
Comisiones	Ofrecer Incentivos de Fidelidad	Director Comercial	Analistas Contables		X

Tabla. 18 Diagnostico Interno Micro**PLAN ESTRATÉGICO BCD Travel Traslados 2010 – 2013**

Distribuidores					
COMPONENTES	PROYECTOS	RESPONSABLES	EJECUCIÓN	D	F
Ventas más Sencillas al Alcance de los Clientes	Alternativas de Compra On Line	Gerente Divulgación y Publicaciones	Analistas de Informática y Gestión	X	
Comisiones Altas	Acercar más al Comprador Final	Director Comercial	Director Financiero		X
Sistemas de Comunicación Ágiles	Reducir Tiempos de Negociación bajo el uso de Innovación	Gerente de Infraestructura y Tecnología	Asistencia Técnica		X

Tabla. 19 Diagnostico Interno Micro**PLAN ESTRATÉGICO BCD Travel Traslados 2010 – 2013**

Servicios					
COMPONENTES	PROYECTOS	RESPONSABLES	EJECUCIÓN	D	F
Ampliación de Portafolio Servicios	Crear Nuevas Necesidades NO Existentes	Gerente de Marketing	Auxiliares Activos		X
Disponibilidad Inmediata	Servicios las 24 Horas	Gerente de Operaciones	Coordinador Activos		X
Servicio con Experiencia	Protección del Talento Humano Antigo	Gerente Gestión Humana	Psicólogos		X

9.3 PROCEDIMIENTO DE TRASLADOS

1-) Objeto:

Definir las actividades necesarias para tramitar las reservas de traslados solicitadas por los clientes corporativos, personales, y agencias consolidadas buscando satisfacer sus necesidades dentro del perímetro de urbano de Bogotá.

2-) Alcance:

Inicia con la recepción de la solicitud inicial de una reserva de traslados por parte del cliente, el Asesor comercial recibe y gestiona la solicitud junto con el coordinador administrativo y termina con la prestación del servicio por parte de los conductores.

3-) Responsables:

Vicepresidente Corporativo, Director de Servicio Corporativo, Gerente de Proyecto de Traslados definen, revisan y aprueban los procesos, vigilan su implementación y gestionan mejoras a los mismos.

Coordinador de Traslados, Asesor de Viajes Corporativo, Asesor de Traslados, Conductores, Facturador, Cajero, Auxiliar Contable, Auxiliar de Tesorería, Auxiliar de Cartera y Auxiliar de Oficina son responsables de leer, comprender, implementar y proponer mejoras al procedimiento con el fin de optimizarlo.

4-) Glosario:

- **Traslado:** Transporte ofrecido por una agencia de servicios turísticos a un pasajero entre el aeropuerto y un lugar destino o viceversa.
- **No Show:** Término empleado para definir la no presentación de un cliente a un servicio previamente contratado y que generalmente implica la pérdida del mismo. También puede aplicarse a aquellos que no utilizan el servicio por no estar en posesión de los documentos requeridos.

5-) Documentos de referencia:

Instructivo Diccionario BCD Travel BCD-IN-C-01

Política de Viajes de cada cuenta.

Norma Técnica Sectorial NTS AV02 Atención al cliente en Agencias de Viajes.

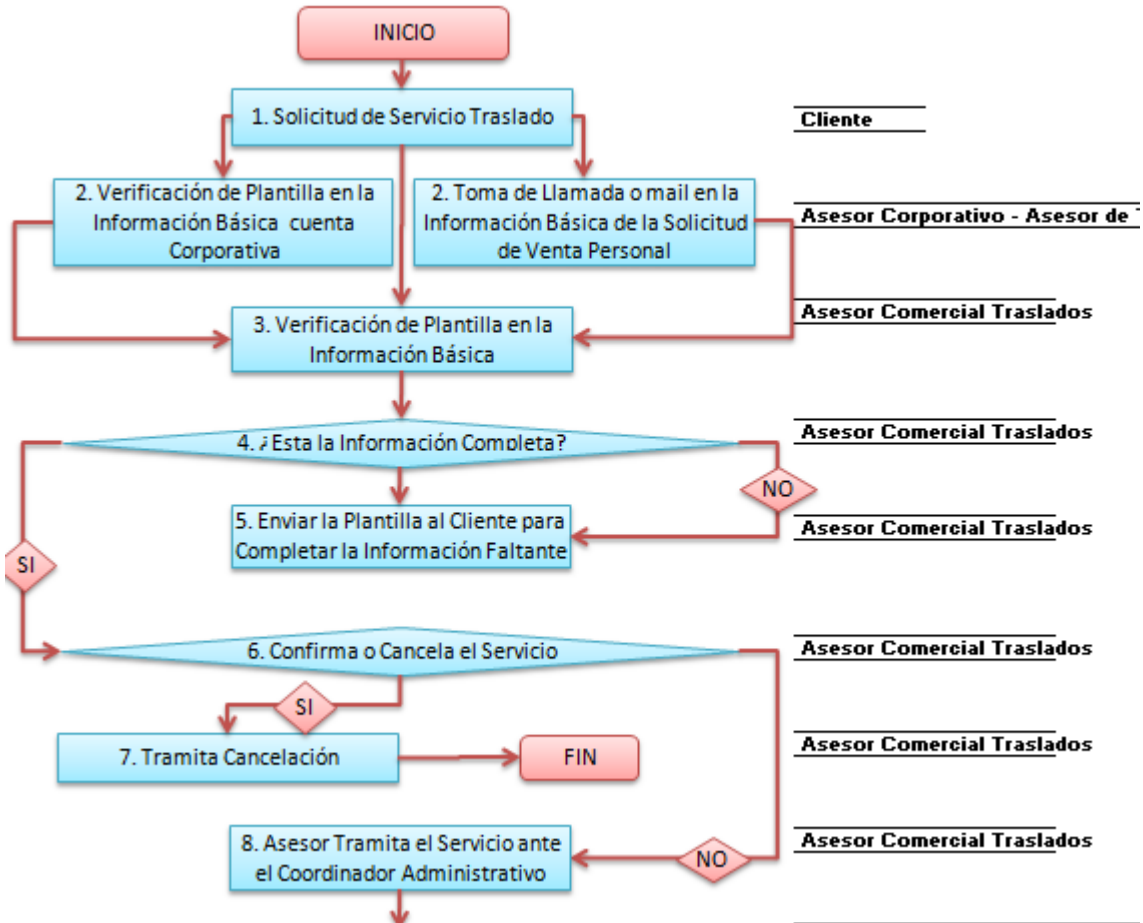
6-) Políticas / Directrices:

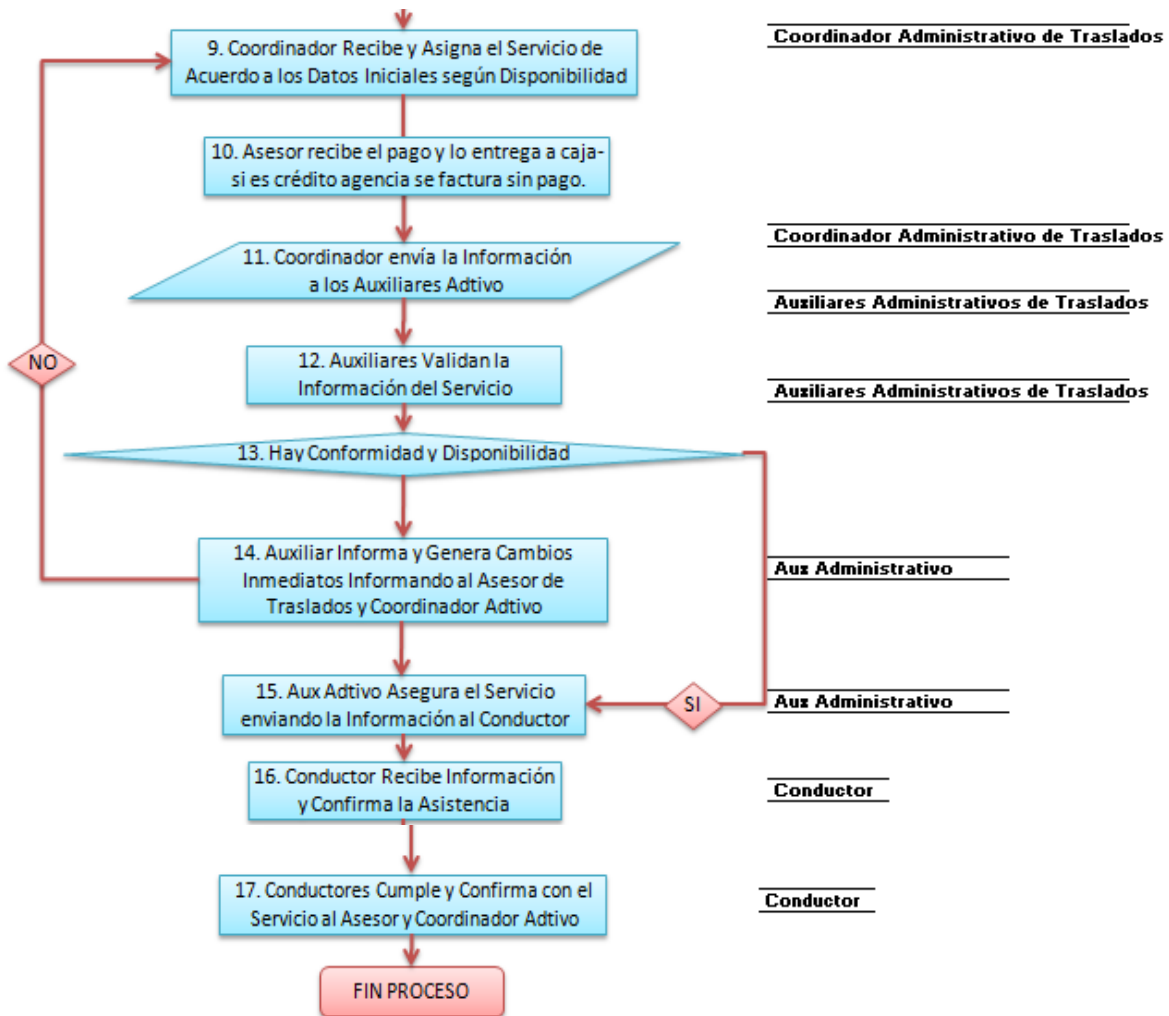
Descripción	Donde se Aplica	Responsable
➤ Todas las solicitudes, modificaciones y/o cancelaciones de traslados se deben hacer mínimo con dos (2) horas de anticipación a la prestación del servicio.	Actividad 7 y 8 Frecuencia: toda vez que se reciba una solicitud de traslado.	Coordinador de Traslados
➤ Informar a la cuenta si se presenten novedades en los servicios.	Actividad 25 Frecuencia: toda vez que se presente una novedad en la prestación de los servicios direccionados a los conductores.	Coordinador de Traslados

7-) Indicadores de Gestión:

Nombre	Descripción y Objetivo	Formula	Meta	Fuente de Información	Frecuencia	Responsable
Productividad	Se pretende medir la gestión comercial de los asesores	(Número total de traslados tramitados por asesor / Número total de solicitudes)*100	$\geq 10\%$	Informe diario de seguimiento.	Mensual	Gerente de Proyecto Traslados
Porcentaje de reservas con inconvenientes	Se pretende medir el porcentaje de reservas que presentan inconvenientes	(Número de traslados con inconvenientes / Número de traslados solicitados)*100.	$\leq 5\%$	Informe diario de seguimiento.	Mensual	Gerente de Proyecto Traslados
Porcentaje de inconformidades por Asesor	Se pretende medir el número de solicitudes atendidas por Asesor que presentaron inconvenientes	(Total de inconformidades por asesor / Numero de traslados solicitadas por asesor)*100	$\leq 5\%$	Informe diario de seguimiento.	Mensual	Gerente de Proyecto Traslados
Inconvenientes por cuenta	Se pretende medir el número de solicitudes que presentaron inconvenientes por cuenta	(Numero total de inconformidades por cuenta / Numero de traslados solicitadas por cuenta)*100	$\leq 3\%$	Informe diario de seguimiento.	Mensual	Gerente de Proyecto Traslados

8-) Metodología





Actividad 12: El informe diligencia a diario por los auxiliares administrativos para seguimiento a los traslados se envía a las 5 de la tarde, filtrado por los servicios a prestarse al día siguiente, a los Asesores de Traslados Confirmación.

Actividad 15: El Asesor de Traslados y el Auxiliar Administrativo hace confirmación se comunica mediante una llamada al celular del pasajero y confirma todos los datos del servicio:

- Lugar fecha y hora de recogida.
- Vehículo (Marca, Placa, Color, Conductor).
- Destino.

En el caso que el pasajero no conteste el llamado, debe enviar un mensaje de texto informando los mismos datos.

Ejemplo de Mensaje de Texto,

Señor (a):

<<Nombre del pasajero>>, su traslado para el día <<fecha>> a las <<hora de recogida>>, de <<lugar de recogida>> a <<destino>> esta confirmado con el conductor <<Nombre del conductor>>, vehículo <<Marca de vehículo>>, color <<color del vehículo>> y placa <<Número de placa>>.

Si no recibimos ninguna comunicación de su parte, damos por aceptada la información del presente mensaje.

del cel del asesor de traslados.

Área de Traslados BCD.

Actividad 17: El cliente puede solicitar cambio en este momento o la solicitud de cambio puede llegar del Asesor de Viajes Corporativo Traslados.

Actividad 17: la siguiente es la información mínima en caso de cambio repentino:

- Fecha del traslado.
- Nombre del Pasajero
- Responsable del no show
- Observaciones del servicio.

Actividad Administrativa: La siguiente es la información que se debe incluir en la orden de facturación del cliente:

- Numero se servicio y Nombre de la cuenta corporativa - cliente
- Nombre del pasajero que tomó el servicio de traslados.
- Numero de factura BCD al pasajero o cuenta.
- Observación si la factura es para cobrar en destino o para cobrar antes del servicio, o si es crédito agencia. (de acuerdo al tipo de cliente).

9-) Control de registros:

Código	Nombre del registro	Responsable	Almacenamiento / ubicación	Protección	Recuperación		Tiempo de retención	
					Quién	Método	Retención	Disposición
BCD-RG-C-13	Orden de Facturación y de mensajería	Facturador	Físico estante Facturación	AZ Consecutivo de Facturación	Jefe de Facturación	Estante de facturación AZ consecutivo de Facturación en orden ascendente	6 Meses	Archivo General
BCD-RG-C-19	Plantilla de solicitud de traslados	Asesor de Traslados	Mail, Bandeja de entrada/Solicitudes	Back up Anual	Técnico de sistemas	Mail, Bandeja de entrada/Solicitudes	Un año	Estante de sistemas
			Físico Estante traslados	AZ solicitudes	Coordinador de Traslados	Estante de Traslados AZ solicitudes en orden ascendente	Seis meses	Archivo general
BCD-RG-C-20	Plantilla para el registro de novedades de viaje	Asesor de Traslados (confirmación)	Mail, Bandeja de entrada/Solicitudes	Back up Anual	Técnico de sistemas	Mail, Bandeja de entrada/Solicitudes	Un año	Estante de sistemas
BCD-RG-C-21	Informe diario de seguimiento	Asesor de Traslados (consolidador)	Mail, Bandeja de entrada/Informes	Back up Anual	Técnico de sistemas	Mail, Bandeja de entrada/Informes	Un año	Estante de sistemas
			Digital C:/mis documentos/ Informes	Back up Anual	Técnico de sistemas	CD/C./mis documentos/informes	Un año	Estante de sistemas
			Físico Estante traslados	AZ solicitudes	Coordinador de Traslados	Estante de Traslados AZ solicitudes en orden ascendente	Seis meses	Archivo general
	Informe de novedades del operador	Coordinador de Traslados	Mail, Bandeja de entrada/Operador	Back up anual	Técnico de sistemas	Mail, Bandeja de entrada/Operador	Un año	Estante de sistemas
	Motivo para no cobro		Mail, Bandeja de salida/Operador			Mail, Bandeja de salida/Operador		

10-) Cambios respecto a la edición anterior

Versión	Fecha Implementación	Descripción	Revisado Por	Aprobado Por
01	01/03/2011	Descripción inicial		

11-) Cambios respecto a la edición anterior:

Revisó	Aprobó	Aprobó
Firma	Firma	Firma
Cargo: Gerente de Proyecto deTraslados	Cargo: Director de Servicio Corporativo	Cargo: Vicepresidente Corporativo
Nombre: Gustavo Ruiz Castro	Nombre:	Nombre:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

9.4 Mapa Matricial de Diagnostico

Tabla 20. Mapa Matricial de Diagnostico

<i>Perspectiva</i>	<i>Factores Externos</i>		<i>Factores Internos</i>	
	<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<i>Financiera</i>	Entrada de nuevos socios estratégicos para capitalizar y expandir nuestro mercado al interior del país.	Las compañías contraigan y reduzcan el presupuesto de viajes y traslados.	Se cuenta con muy buen apalancamiento financiero el cual apoya la nueva unidad de negocio.	Falta de mecanismos para el mejoramiento de planeación y control de recaudo financiero, (buen uso).
	Implementar y asociar a la unidad de traslados a otras agencias que viaje que promuevan el negocio de transporte terrestre.	Suban las tasas de interés conjuntamente con la inflación., donde se reduce poder inversión, gasto, y el poder adquisitivo empresarial.	Disminución de cartera debido a que contamos con sistemas de financiación y con pagos en tarjeta de crédito a nivel interno y externo.	La compañía pierda liquidez operativa por falta de experiencia gerencial en el medio de la nueva unidad de traslados.
	Generación de acuerdos comerciales con nuestros clientes, proveedores, y operadores asociados “automóviles” .	Los cambios en la tasa representativa del mercado, TRM (bruscos).	Contamos con las mejores líneas de autos para ejecutivos, eventos, y personal familiar.	Perdida crediticia con los proveedores por manejos indebidos en acuerdos de crédito previamente establecidos.
	Fortalecimiento y recuperación de la economía a nivel empresarial mundial.	Aumentos en las tarifas forzadas por condiciones externas “Gasolina”.	Vinculamos el mejor personal capacitado para aprovechar su experiencia y conocimiento en pro de la empresa y el cliente, (productividad intelectual integral).	Es un proyecto que solo contiene 4 automóviles que no cubren toda la operación interna de BCD.
	Vinculación de nuevas cuentas corporativas a través de un Marketing Estratégico impulsado por el gerente de cuenta para optimizar ingresos.	Se vinculen nuevas compañías de “Traslados” en Colombia que reduzcan el mercado de BCD Travel a través de la pérdida de clientes fidelizados y potenciales.	Con la unidad de traslados los ingresos directos serán mayores debido a que se evitara el servicio intermediario de otros operadores logísticos de movilización terrestre.	Perdida de inversión en caso que se presenten robos de autos, accidentes, personal, siniestros, que desarrollen pérdidas de operación e ingresos.
<i>“Clientes Beneficiados y fuentes de financiación”</i>	Fortalecer el mercado turístico para que este al alcance de todas las condiciones sociales “ estratos “.	Virus y pandemias de alto contagio que reducen los viajeros y así mismo las personas a trasladar vía terrestre.	Aumentar la confianza de los clientes a través del uso de las mejores vías urbanas de desplazamiento rápido.	Perdidas por mantenimiento causados por malas vías y puedan causar accidentes que afecten a los clientes.
	Abrir nuevos nichos de servicios a nuestros clientes para maximizar sus recursos financieros, (traslado rural).	Competencia desleal.	Fortalecer el servicio al cliente corporativo, y personal.	Explotar al máximo las herramientas que brinda el sector turísticos a través de nuestros asesores comerciales.
	Aprovechar la diversificación del sector turístico para ampliar el portafolio a nuestros clientes.	Aumento de los impuestos, peajes, y repuestos que se trasladen al valor del servicio.	Solución de necesidades, queja y reclamos con tiempos establecidos.	Falta de difusión de la nueva unidad de negocios ante los clientes por parte de los gerentes de cuenta internos.

"Procesos Internos"	Alianzas con nuestras propias franquicias europeas y norte americanas para tomar sus servicios.	Falta de procedimientos internos y externos en algunas operaciones.	Información oportuna y confiable para nuestros clientes. (informes por producto / servicio).	Falta de procedimientos internos en algunas operaciones.
	Control de las operaciones en todas las solicitudes de servicio.	Perdida de información.	Herramientas tecnológicas que facilitan el desarrollo de los procesos GDS, IDATA, Held Desk, Amadeus.	Actualización de procedimientos a las nuevas necesidades del servicio de traslados.
	Implementación de nuevos software para evitar riesgos financieros y operativos.	Falta de control y seguimiento a los inquietudes de los clientes. (que desea el cliente).	Seguridad en los procesos internos y externos que involucran al cliente.	Procesos mal formulados.
"Crecimiento y Aprendizaje"	Generación de nuevos puestos de trabajo.	Tomar decisiones arbitrarias por parte de los órganos jerárquicos de la unidad.	Capacitación y actualizaciones en el recurso humano. (prevención de accidentes – atención al cliente).	Acompañamiento a los nuevos integrantes de la organización.
	Metodologías de aprendizaje más amigables.	El recurso humano busque nuevas oportunidades laborales.	Incentivos salarial de acuerdo al grado de aporte a la unidad de traslados.	Falta de compromiso del personal comercial, administrativo, y productivo.
	Facilidad de vinculación a proyectos escuela; (responsabilidad social).	El personal interno no este preparado para asumir nuevos retos y tareas.	Creer dentro de la misma organización.	Personal no siga el manual de procesos asignado. (rutas, operación).

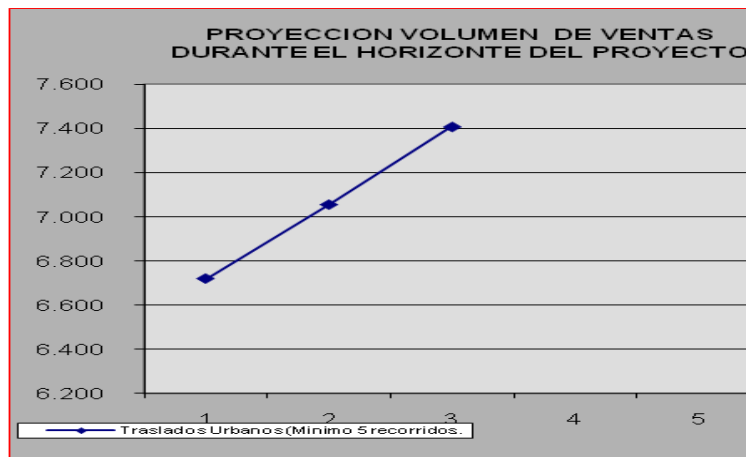
COMBINACIÓN DEL SISTEMA MATRICIAL

	DO – FA	DA – FO
MEZCLA DE ESTRATEGIAS	Generar informes gerenciales bimensual donde se informe a los accionistas el destino del dinero ingresado a la compañía por inversión y operación productiva.	Dentro del presupuesto se hace necesario disponer rubros para la fidelización de los clientes a través de incentivos por compras en efectivo y buen comportamiento de crédito.
	La Unidad de negocios tiene como esencial propósito la búsqueda de clientes corporativos y consolidadores apropiando acuerdos comerciales claros según la necesidad del cliente. (Herramientas Marketing).	Será una política de trabajo del personal experto usar las mejores vías acceso rápido y mantener los automóviles bien limpios y aseados para enmarcar servicios con calidad y protegidos de enfermedades y virus.
	Mantener precios estables en el mercado de traslados para que haya un crecimiento económico mutuo y de esta manera se proporcione ensanchamiento de infraestructura física con el fin de suplir los requerimiento de la organizaciones.	Aunque se hace imposible administrar los efectos externos de la Gasolina, TRM, Tasas de interés, Inflación; se considera necesario mantener un departamento de servicio al cliente que informe al cliente directo en caso que impacte en su presupuesto de gastos de viaje.
	A través de los sistemas de información que se manejan es prescindible destinar sus ventajas en función de la difusión de tarifas bajas, control de recursos económicos, y toma de servicios del exterior sin obstrucción tecnológica con el fin de prestar un servicio integral.	Los funcionarios deben saber actuar en forma efectiva en caso de eventualidades, usando herramientas tecnológicas comunicación y humanas fortalecidas a través de la capacitación continua
	En toda diversificación de nicho y nuevo producto debe generarse simultáneamente los procesos de control y mejora continua.	A la nueva generación de empleos se les debe sensibilizar de los objetivos trazados y de los beneficios y oportunidades de mejora que se pueden dar al personal de mayor generación de valor.

10. PROYECCIONES FINANCIERAS

Tabla 21. Proyecciones Financieras BCD

PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES BCD Travel Traslados					
NOMBRE PRODUCTO A PRODUCIR	CP	Ventas Promedio	A	Ñ	O
		mensual	1	2	3
<i>Traslados Urbanos (Mínimo 5 recorridos diarios)</i>		560	6.720	7.056	7.409
<i>* Ratio de crecimiento de las ventas año por año</i>				5%	5%
<i>Factor de proyección anual según % de crecimiento</i>				1.05	1.05
<i>No. CLASES DE BIENES A PRODUCIR</i>	560				



En la tabla 21 se presenta la “**Proyección de Ventas**” en unidades para una cantidad total mensual de 560 servicios que se dividen en los 4 vehículos, obteniendo como resultado 140 servicios mensuales por automóvil; a su vez la proyección tiene en cuenta los primeros 5 años con una exigencia de ratio de crecimiento del 5% anual, porcentaje de crecimiento bastante exigente para una unidad que hasta ahora comienza en el mercado corporativo y que debe vender como mínimo lo expuesto para alcanzar las utilidades esperadas al final del periodo de cada año.

Tabla 22. Ratios para calcular los Costos Laborales

TABLA DE RATIOS A APLICAR PARA CALCULO DE COSTOS LABORALES BCD Travel Traslados*				
CONCEPTO	CARGA PRESTACIONES	FACTOR MENSUAL	Ej. Sueldo de: 100	VALOR ANUAL 12%
			100	12
1. PRESTACIONES SOCIALES	RATIOS PARA OBTENCIÓN DE CÁLCULOS			
1.1 CESANTÍAS	1 mes por año laborado	8.33%	8.33	100.0
1.2 PRIMA DE SERVICIOS	1 mes por año laborado	8.33%	8.33	100.0
1.3 VACACIONES	1 quincena anual	4.17%	4.17	50.0
1.4 INTERESES A LAS CESANTÍAS	12% anual	1%	1.00	12.0
1.5 PARAFISCALES	Sena 2% ICBF 3% Caja CB 4%	9%	9.0	108.0
2. SEGURIDAD SOCIAL				
2.1 Salud	8.5% empleador 4% trabajador	8.5%	8.5	102.0
2.2 Pensión	12.5% empleador 4% Trabajador.	12.5%	12.500	150.0
3. OTROS	ARP, Transporte, dotaciones	2%	2.0	24.0
TOTAL A CARGO DEL EMPLEADOR		54%	53.8	646.0

Bases parafiscales y de seguridad social actualizada para el cálculo y determinación de los costos Laborales Administrativos, Ventas y Operacional.

Tabla 23. Tabla de Presupuesto de Gasto Personal Administrativo

PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL AÑO 1					
NOMBRE DEL CARGO	SUELDO MENSUAL	TOTAL ANUAL	Carga Prestac.	Carga Prestac.	Total Sueldos más Carga Laboral.
			mensual	anual	
Gerente	\$1.300.000.00	\$15.600.000.00	\$699.790.00	\$8.397.480.00	\$23.997.480.00
Supervisor	\$800.000.00	\$9.600.000.00	\$430.640.00	\$5.167.680.00	\$14.767.680.00
Auxiliares Administrativos (cantidad 1)	\$700.000.00	\$8.400.000.00	\$376.810.00	\$4.521.720.00	\$12.921.720.00
Auxiliar de servicios generales (1)	\$600.000.00	\$7.200.000.00	\$322.980.00	\$3.875.760.00	\$11.075.760.00
T O T A L E S	\$3.400.000.00	\$40.800.000.00	\$1.830.220.00	\$21.962.640.00	\$62.762.640.00

Como se muestra en las tablas 23 de “Gastos de Personal Administrativo consolidado” se proyectan a un año los gastos administrativos de acuerdo al escalafón de salarios que se tomo en base a las políticas de contratación que mantiene la empresa BCD Travel y el perfil y responsabilidad dentro del proyecto.

Tabla 24. Tabla de Presupuesto de Costos Laborales

PRESUPUESTO DE COSTOS LABORALES DETALLADOS*				
NOMBRE DEL CARGO	MENSUAL	ANUAL	AÑOS	
Numeración de los Años		1	2	3
SUELDOS SEGÚN NOMINA	\$3.400.000.00	\$40.800.000.00	\$42.840.000.00	\$44.982.000.00
1. PRESTACIONES SOCIALES	\$1.048.220.00	\$12.578.640.00	\$13.207.572.00	\$13.867.950.60
1.1 CESANTÍAS	\$283.220.00	\$3.398.640.00	\$3.568.572.00	\$3.747.000.60
1.2 PRIMA DE SERVICIOS	\$283.220.00	\$3.398.640.00	\$3.568.572.00	\$3.747.000.60
1.3 VACACIONES	\$141.780.00	\$1.701.360.00	\$1.786.428.00	\$1.875.749.40
1.4 INTERESES A LAS CESANTÍAS	\$34.000.00	\$408.000.00	\$428.400.00	\$449.820.00
1.5 PARAFISCALES	\$306.000.00	\$3.672.000.00	\$3.855.600.00	\$4.048.380.00
2. SEGURIDAD SOCIAL	\$714.000.00	\$8.568.000.00	\$8.996.400.00	\$9.446.220.00
2.1 Salud	\$289.000.00	\$3.468.000.00	\$3.641.400.00	\$3.823.470.00
2.2 Pensión	\$425.000.00	\$5.100.000.00	\$5.355.000.00	\$5.622.750.00
3. OTROS	\$68.000.00	\$816.000.00	\$856.800.00	\$899.640.00
T O T A L E S	\$5.230.220.00	\$62.762.640.00	\$65.900.772.00	\$69.195.810.60
Ratio de incremento anual de salarios			5%	5%
Factor de proyección			\$1.05	\$1.05
* Costos laborales a cargo del patrono (personal contratado año1)				

Para continuar con la descripción de los gastos de personal administrativo se muestra la proyección para los primeros 3 años donde se tiene en cuenta la carga prestacional y sus parafiscales, los cuales se estiman en un rubro de **\$197.859.223** pesos, del mismo modo se toma un ratio de incremento salarial estimado del 5% mas 4 puntos por encima de la inflación, estos últimos solamente aplicaran si se cumplen los objetivos de la compañía, de otra forma no se tendrán en cuenta y se seguirá la tabla y caracterización del cinco por ciento porcentual.

Tabla 25. Tabla de Presupuesto de Gasto Personal Operacional

PRESUPUESTO DE GASTOS PERSONAL OPERACIONAL - MANO OBRA DIRECTA AÑO 1					
NOMBRE DEL CARGO	SUELDO	TOTAL ANUAL	Carga Prestac.	Carga prestac.	TOTAL SUELDOS MAS CARGA LAB.
	MENSUAL		mensual	anual	
CONDUCTOR 1	\$ 900.000.00	\$ 10.800.000.00	\$ 484.470.00	\$ 5.813.640.00	\$ 16.613.640.00
CONDUCTOR 2	\$ 900.000.00	\$ 10.800.000.00	\$ 484.470.00	\$ 5.813.640.00	\$ 16.613.640.00
CONDUCTOR 3	\$ 900.000.00	\$ 10.800.000.00	\$ 484.470.00	\$ 5.813.640.00	\$ 16.613.640.00
CONDUCTOR 4	\$ 900.000.00	\$ 10.800.000.00	\$ 484.470.00	\$ 5.813.640.00	\$ 16.613.640.00
APOYO LOGÍSTICO 1	\$ 800.000.00	\$ 9.600.000.00	\$ 430.640.00	\$ 5.167.680.00	\$ 14.767.680.00
APOYO LOGÍSTICO 2	\$ 800.000.00	\$ 9.600.000.00	\$ 430.640.00	\$ 5.167.680.00	\$ 14.767.680.00
T O T A L E S	\$ 5.200.000.00	\$ 62.400.000.00	\$ 2.799.160.00	\$ 33.589.920.00	\$ 95.989.920.00

NOMBRE DEL CARGO	MENSUAL	ANUAL	AÑOS	
		1	2	3
SUELDOS SEGÚN NOMINA	\$5.200.000.00	\$62.400.000.00	\$65.520.000.00	\$68.796.000.00
1. PRESTACIONES SOCIALES	\$1.603.160.00	\$19.237.920.00	\$20.199.816.00	\$21.209.806.80
1.1 CESANTÍAS	\$433.160.00	\$5.197.920.00	\$5.457.816.00	\$5.730.706.80
1.2 PRIMA DE SERVICIOS	\$433.160.00	\$5.197.920.00	\$5.457.816.00	\$5.730.706.80
1.3 VACACIONES	\$216.840.00	\$2.602.080.00	\$2.732.184.00	\$2.868.793.20
1.4 INTERESES A LAS CESANTÍAS	\$52.000.00	\$624.000.00	\$655.200.00	\$687.960.00
1.5 PARAFISCALES	\$468.000.00	\$5.616.000.00	\$5.896.800.00	\$6.191.640.00
2. SEGURIDAD SOCIAL	\$1.092.000.00	\$13.104.000.00	\$13.759.200.00	\$14.447.160.00
2.1 Salud	\$442.000.00	\$5.304.000.00	\$5.569.200.00	\$5.847.660.00
2.2 Pensión	\$650.000.00	\$7.800.000.00	\$8.190.000.00	\$8.599.500.00
3. OTROS	\$104.000.00	\$1.248.000.00	\$1.310.400.00	\$1.375.920.00
T O T A L E S	\$7.999.160.00	\$95.989.920.00	\$100.789.416.00	\$105.828.886.80
Ratio de incremento anual de salarios			5%	5%
Factor de proyección			1.05	1.05
* Costos laborales a cargo del patrono (personal		Contratado a	1 año.	

Como se muestra en la anterior tabla 25 de “Gastos de Personal de Mano de Obra directa” se proyectan a un año con el fin de conocer la cantidad de empleos a crear en el área Operativa de la unidad de servicios; para el escalafón de salarios se tomo como base las políticas de contratación que mantiene la empresa BCD Travel según perfil y responsabilidad dentro del proyecto.

La carga prestacional para el primer año de los seis empleos a generar “Apoyos Logísticos, Conductores; los cuales se estiman en **\$95.989.920.40** pesos.

Para continuar con la descripción de los gastos de personal Operativo se muestra la proyección para los primeros 3 años, los cuales se estiman en un rubro de **\$302.608.222** pesos, del mismo modo se toma un ratio de incremento salarial estimado del 5% mas 4 puntos por encima de la inflación, estos últimos solamente aplicaran si se cumplen los objetivos de la compañía, de otra forma no se tendrán en cuenta y se seguirá la tabla y caracterización del cinco por ciento porcentual.

Tabla 26. Tabla de Presupuesto de Inversiones Equipo de Oficina

INVERSIONES EN EQUIPO DE OFICINA - AÑO 1				
RELACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS MARCAS O REFERENCIAS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador Portátil	DELL	6	\$1.200.000.00	\$7.200.000.00
Impresoras, Escaner, Fax.	Cannon	3	\$1.100.000.00	\$3.300.000.00
Teléfonos	Panasonic	6	\$30.000.00	\$180.000.00
Escritorios.	Modultex	6	\$250.000.00	\$1.500.000.00
Sillas	Modultex	6	\$60.000.00	\$360.000.00
Archivador	Modultex	1	\$400.000.00	\$400.000.00
Grapadora	Maped	8	\$8.000.00	\$64.000.00
Cafetera	Haceb	1	\$200.000.00	\$200.000.00
Extintor	ABC Cuidados	1	\$90.000.00	\$90.000.00
Botiquín	H&SQ	1	\$30.000.00	\$30.000.00
TOTAL EQUIPO DE OFICINA AÑO 1				\$13.324.000.00

En la tabla 26 se incluyeron todos los equipos necesarios para desarrollar las actividades por parte del personal administrativo y comercial, de la misma manera se incluyeron los muebles y enseres necesarios para la acomodación del personal, escritorios, teléfonos, sillas, etc. Esto dio un cálculo de **\$13.324.000** pesos que deben adquirirse al momento de la puesta en marcha.

Tabla 27. Tabla de Inversiones en Flota y Equipo de Transporte

INVERSIONES EN FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE - AÑO 1				
RELACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS MARCAS O REFERENCIAS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
(Auto 1)	Toyota Corolla	1	\$42.500.000	\$42.500.000
(Auto 2)	Chevrolet Optra 1.6	1	\$37.590.000	\$37.590.000
(Auto 3)	Chevrolet Optra 1.6	1	\$37.590.000	\$37.590.000
(Auto 4)	Chevrolet Optra 1.6	1	\$37.590.000	\$37.590.000
TOTAL INVERSIONES EQUIPO Y FLOTA DE TRANSPORTE AÑO 1				\$155.270.000

INVERSIONES EN FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE - AÑO 4				
RELACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS MARCAS O REFERENCIAS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
(Auto 1)	Toyota Corolla 1.6	1	\$44.625.000	\$44.625.000
(Auto 2)	Chevrolet Opta 1.6	1	\$39.469.500	\$39.469.500
(Auto 3)	Chevrolet Opta 1.6	1	\$39.469.500	\$39.469.500
(Auto 4)	Chevrolet Opta 1.6	1	\$39.469.500	\$39.469.500
TOTAL INVERSIONES EQUIPO Y FLOTA DE TRANSPORTE AÑO 4		4		\$ 163.033.500

En la tabla 27 se muestran los precios de los cuatro vehículos a adquirir que harán parte de los activos que se pondrán a disposición de la operación, como se nota hay dos tablas una con los precios actuales del mercado de automotores para la línea que se necesita para este tipo de negocio y otro proyectado a 3 años con un incremento del 5% anual por año; esto con el fin de renovar la flota de autos y prestar un servicio más cómodo y novedoso.

Tabla de 28 Presupuesto de Inversiones Pre - Operativas

INVERSIONES PRE OPERATIVAS	
Inversiones diferidas	VALORES AÑO 0
Estudios técnicos	\$ 1.300.000
Estudios económicos	\$ 3.000.000
Gastos de organización	\$ 1.500.000
Gastos de montaje	\$ 4.500.000
Instalación y puesta en marcha	\$ 1.000.000
TOTAL INVERSIONES DIFERIDAS	\$ 11.300.000

Aquí se muestran los rubros que se necesitan para moldear un poco más el proyecto desde su inicio y del cual hasta el momento todas las inversiones han corrido por parte del proyectista y algunos otros que deben incurrir los accionistas mayoritarios de la empresa en cuanto se determine la opción de poner el proyecto en marcha y funcionamiento.

Tabla de 29. Presupuesto de Materiales Directos de Fabricación

PRESUPUESTO DE OTROS MATERIALES DIRECTOS					
DESCRIPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS	Unidad	Promedio	ANUAL	AÑOS	
	de medida	Mensual	1	2	3
Nombre del material: MANTENIMIENTO		\$3.802.400.00	\$45.628.800.00	\$47.910.240.00	\$50.305.752.00
Cantidad	Carros	4	4	4	4
Cambio Aceite	12	\$55.000.00	\$660.000.00	\$693.000.00	\$727.650.00
Cambio Pastillas	12	\$50.000.00	\$600.000.00	\$630.000.00	\$661.500.00
Seguro Todo Riesgos	12	\$60.000.00	\$720.000.00	\$756.000.00	\$793.800.00
SOAT	12	\$21.600.00	\$259.200.00	\$272.160.00	\$285.768.00
Parqueadero	12	\$200.000.00	\$2.400.000.00	\$2.520.000.00	\$2.646.000.00
Revisión Tecnomecánica Concesionario	12	\$250.000.00	\$3.000.000.00	\$3.150.000.00	\$3.307.500.00
Gasolina	12	\$216.000.00	\$2.592.000.00	\$2.721.600.00	\$2.857.680.00
Servicio GPS	12	\$98.000.00	\$1.176.000.00	\$1.234.800.00	\$1.296.540.00
SUBTOTAL		\$950.600.00	\$11.407.200.00	\$11.977.560.00	\$ 12.576.438.00
GRAN TOTAL COSTO DE OTROS MATERIALES		\$3.802.400.00	\$45.628.80.00	\$47.910.240.00	\$50.305.752.00

Tasa de crecimiento anual en su uso (1)

5%

5%

En la tabla 29 se incluyen todos los gastos en los cuales hay que invertir anual y mensualmente, dependiendo del tipo de concepto. Este rubro incluye todos los gastos de mantenimiento, documentación, pólizas, parqueadero, y el servicio GPS buscador de personas y automóviles para casos de contingencia como accidentes, asaltos, o pérdida de los vehículos.

Para el primer año el costo de mantenimiento de los automóviles de servicio de traslado son bastante costosos ya que se tienen que realizar dentro del mismo concesionario donde se adquirieron para que conserven la garantía y seguros.

Tabla de 30. Presupuesto de Gastos Diversos Promedio Mensual

PRESUPUESTO DE GASTOS DIVERSOS PROMEDIO MENSUAL			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD MENSUAL	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Elementos de aseo:			\$ 53.000
Traperos	2	\$ 3.500	\$ 7.000
Escobas	2	\$ 4.500	\$ 9.000
Valdés	2	\$ 4.000	\$ 8.000
Limpiones	5	\$ 2.000	\$ 10.000
Jabón en polvo	2	\$ 2.500	\$ 5.000
Jabón de losa	1	\$ 1.500	\$ 1.500
Silicona líquida	1	\$ 2.000	\$ 2.000
Decol	3	\$ 1.600	\$ 4.800
Aromatizantes	3	\$ 1.900	\$ 5.700
Elementos de cafetería:			\$ 24.900
Café	2	\$ 4.000	\$ 8.000
Pitillos	1	\$ 3.000	\$ 3.000
Servilletas	3	\$ 1.800	\$ 5.400
Tabla de picar	1	\$ 3.000	\$ 3.000
Azúcar	2	\$ 2.000	\$ 4.000
Sal	1	\$ 1.500	\$ 1.500
Útiles y Papelería:			\$ 192.900
Esfero	8	\$ 500	\$ 4.000
Lápiz	8	\$ 300	\$ 2.400
Borrador	8	\$ 300	\$ 2.400
Clips	5	\$ 2.000	\$ 10.000
Post-it	5	\$ 1.800	\$ 9.000
Resaltador	8	\$ 800	\$ 6.400
Marcador	8	\$ 800	\$ 6.400
Saca Ganchos	8	\$ 1.600	\$ 12.800
Ganchos	3	\$ 6.000	\$ 18.000
Almanaque	8	\$ 3.000	\$ 24.000
A-Z	5	\$ 1.500	\$ 7.500
Carpetas	5	\$ 800	\$ 4.000
Sobres Manila	20	\$ 2.200	\$ 44.000
Sobres Correo	20	\$ 1.800	\$ 36.000
Agenda Notas	6	\$ 1.000	\$ 6.000
OTROS GASTOS DIVERSOS:			
TOTAL GASTOS DIVERSOS MENSUAL			\$ 270.800
TOTAL GASTOS DIVERSOS PRIMER AÑO			\$ 3.249.600

En la tabla 30 se adjunto todo tipo de gastos de cafetería y aseo mensual.

Tabla de 31. Presupuesto de Gastos Operacionales de Administración

PRESUPUESTO GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN					
DESCRIPCIÓN	TIPO DE COSTO	Promedio mensual	AÑOS		
			1	2	3
GASTOS DE PERSONAL			\$62.762.640	\$65.900.772	\$69.195.811
DIVERSOS			\$3.249.600	\$3.412.080	\$3.582.684
TOTAL			\$66.012.240	\$69.312.852	\$72.778.495
* Porcentaje de crecimiento anual de precios				5%	5%
Factor de proyección				1.05	1.05

Tabla de 32. Presupuesto de Gastos Operacionales de Ventas

PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS Y PUBLICIDAD*					
DESCRIPCIÓN	TIPO DE COSTO	Promedio mensual	AÑOS		
			1	2	3
PUBLICIDAD			\$500.000	\$600.000	\$700.000
TOTALES			\$500.000	\$600.000	\$700.000
* Tasa de crecimiento de precios para cada año					
Factor de proyección					

Tabla de 33. Presupuesto de Costos Indirectos

PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS*					
DESCRIPCIÓN	TIPO DE COSTO	Promedio mensual	AÑOS		
			1	2	3
CONTRATOS CON TERCEROS (Outsourcing)			-	-	-
DEPRECIACIONES		\$4.535.122	\$54.421.467	\$54.421.467	\$54.421.467
MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES		\$150.000	\$1.800.000	\$1.890.000	\$1.984.500
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS		\$188.333	\$ 2.260.000	\$ 2.260.000	\$2.260.000
ARRENDAMIENTOS		\$1.500.000	\$18.000.000	\$18.900.000	\$19.845.000
SERVICIOS PÚBLICOS (agua, luz, teléfono, gas)		\$ 670.000	\$8.040.000	\$8.442.000	\$8.864.100
OTROS GASTOS E IMPREVISTOS		\$ 200.000	\$2.400.000	\$2.520.000	\$2.646.000
T O T A L E S			\$ 86.921.467	\$ 92.855.140	\$ 94.522.120
* Porcentaje de incremento anual en precios				5%	5%
Factor de proyección				1.05	1.05
SUBTOTAL CIF FIJOS			74.681.467	75.581.467	76.526.467

Tabla de 34. Presupuesto de Otros Egresos No Operacionales

PRESUPUESTO DE OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES*									
DESCRIPCIÓN OTROS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	CANTID. PRECIO	promedio mensual	A	Ñ	O	S	CT		
			1	2	3	4	5		
Gastos financieros (intereses)		CRÉDITO	\$16.279.792	\$13.786.736	\$10.890.248	\$6.830.788	\$2.035.987		

Aquí en la tabla 34 se muestran los intereses que se pagan por un leasing por el valor de \$80.000.000 pesos a un tiempo de 5 años, el cual se calcula bajo el método alemán de Amortizaciones de créditos bancarios.

Tabla de 35. Políticas Empresariales

POLÍTICAS EMPRESARIALES								
Programación de la Inversión(trimestral, mensual, semanal)			BIMENSUAL	AÑOS				
Año comercial	360	días	PORCENTAJES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
% de distribución de utilidades entre socios			10%	10%	10%	10%	10%	10%
% de comisiones por ventas			1%	0%	0%	0%	0%	0%
% sobre costos totales anuales para monto efectivo de inicio			0%					
% de ventas a crédito sobre total de las ventas anuales			5%	30%	30%	30%	30%	30%
% de compras a crédito sobre total de las compras anuales			40%	40%	40%	40%	40%	40%
Tasa de oportunidad para la inversion del proyecto			25%					

<i>Plazo concedido para ventas a crédito</i>	8	días de plazo	45	veces al año
<i>Plazo concedido por compras a los proveedores</i>	15	días de plazo	24	veces al año

En la tabla 35 se indican las políticas de distribución de utilidades para los primeros 5 años, aunque el margen parece muy bajo, se hace con el fin de obtener un proyecto saludable y sostenible a largo plazo, también se define la política de cartera crédito la cual sale de la experiencia obtenida en el Outsourcing y del tipo de negocio.

Tabla de 36. Depreciación de Activos Inversión Año 1

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS INVERSIÓN AÑO 1*									
CLASE SE ACTIVO DEPRECIABLE	Años VU	INVERSIÓN Año 1	DEPRECIACIÓN AÑO 1	DEPRECIACIÓN AÑO 2	DEPRECIACIÓN AÑO 3	DEPRECIACIÓN AÑO 4	DEPRECIACIÓN AÑO 5	DEPRECIACIÓN Acumulada	VALOR EN LIBROS
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	20	-	-	-	-	-	-	-	-
MAQUINARIA Y EQUIPO	5	-	-	-	-	-	-	-	-
EQUIPO DE OFICINA	5	\$13.324.000	\$2.664.800	\$2.664.800	\$2.664.800	\$2.664.800	\$2.664.800	\$13.324.000	-
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	5	\$155.270.000	\$31.054.000	\$31.054.000	\$31.054.000	\$31.054.000	\$31.054.000	\$155.270.000	
TOTALES		\$168.594.000	\$33.718.800	\$33.718.800	\$33.718.800	\$33.718.800	\$ 33.718.800	\$ 168.594.000	

Tabla de 37. Depreciación de Activos Inversión Año 4

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS INVERSIÓN AÑO 4*								
CLASE SE ACTIVO DEPRECIABLE	Años VU			INVERSIÓN Año 4	DEPRECIACIÓN AÑO 4	DEPRECIACIÓN AÑO 5	DEPRECIACIÓN Acumulada	VALOR EN LIBROS
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	20							
MAQUINARIA Y EQUIPO	5							
EQUIPO DE OFICINA	5							
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	5			\$163.033.500	\$32.606.700	\$32.606.700	\$65.213.400	\$97.820.100
TOTALES				\$163.033.500	\$32.606.700	\$32.606.700	\$65.213.400	\$97.820.100

Tabla de 38. Depreciación de Final por Activos de Inversión

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS INVERSIÓN AÑO 5*									
CLASE SE ACTIVO DEPRECIABLE	Años					INVERSIÓN	DEPRECIACIÓN	VALOR EN	VALOR TOTAL EN
	VU					Año 5	Acumulada	LIBROS	EN LIBROS
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	20								
MAQUINARIA Y EQUIPO	5								
EQUIPO DE OFICINA	5								
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	3								
TOTALES									
TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL		\$33.718.800	\$33.718.800	\$33.718.800	\$66.325.500	\$66.325.500	\$ 233.807.400	97.820.100	97.820.100
		DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN			
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			

En la tabla 38 encontramos el rubro contable que más ha afectado el proyecto contablemente y financieramente, puesto que ha aumentado su costo unitario de servicio a casi \$44.908 Pesos, valor que no corresponde al del sector real, sin embargo se buscara tratar de acondicionar este costo a través del apoyo de especialistas para acercarnos a un costo más objetivo, cabe resaltar que se tomo una depreciación a 5 años de acuerdo a la pérdida de valor de los vehículos después que salen del concesionario y de su uso por funcionamiento.

Tabla de 39. Estructura y Programación de la Inversión y del Financiamiento

Estructura y Programación de la Inversión y del Financiamiento											
INVERSIONES PREVISTAS	CP	INVERSIÓN				PROGRAMACIÓN DE LA INVERSIÓN BIMENSUAL				TOTAL	
						1	2	3	4	\$	CT
		APORTES	EMPRESITOS	LEASING							
Inversión Fija:		\$168.594.000	\$126.878.100	\$80.000.000		\$42.148.500	\$42.148.500	\$42.148.500	\$42.148.500	\$168.594.000	
TERRENOS		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
MAQUINARIA Y EQUIPO		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
EQUIPO DE OFICINA		\$13.324.000				\$3.331.000	\$3.331.000	\$3.331.000	\$3.331.000	\$13.324.000	
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE		\$155.270.000				\$38.817.500	\$38.817.500	\$38.817.500	\$38.817.500	\$155.270.000	
Inversión Diferida:											
Inversiones diferidas		\$11.300.000				\$5.650.000	\$5.650.000			\$11.300.000	
Estudios técnicos		\$1.300.000				\$650.000	\$650.000			\$1.300.000	
Estudios económicos		\$3.000.000				\$1.500.000	\$1.500.000			\$3.000.000	
Gastos de organización		\$1.500.000				\$750.000	\$750.000			\$1.500.000	
Gastos de montaje		\$4.500.000				\$2.250.000	\$2.250.000			\$4.500.000	
Instación y puesta en marcha		\$1.000.000				\$500.000	\$500.000			\$1.000.000	
Capital de trabajo:											
CAPITAL DE TRABAJO:		\$179.894.000				\$47.798.500	\$47.798.500	\$42.148.500	\$42.148.500	\$179.894.000	
Saldo efectivo de inicio		\$26.984.100				\$26.984.100				\$26.984.100	
T O T A L E S		\$206.878.100	\$126.878.100	\$80.000.000	\$0					\$206.878.100	
Financiamiento previsto con APORTES DE SOCIOS						\$126.878.100					
Financiamiento previsto por EMPRESTITOS						\$80.000.000					
Financiamiento previsto por LEASING						\$0.0					
Financiamiento previsto por BONOS						\$0.0					

Tabla de 40. Programa de Amortización de Créditos

Programa de Amortización de los Créditos												
A Ñ O S T R E	T R I M E S T R E	Instalamentos previstos en el cronograma de construcciones y acordados con las entidades financieras			INFORMACIÓN CONSOLIDADA							
		Valor crédito año cero		\$ 80.000.000	Amortización de capital y pago de intereses				Compromisos de deuda (saldos)			
		CAPITAL		intereses anuales 22%	CAPITAL		Intereses		A corto plazo		A largo plazo	
		Amortización	saldo	Trimestral	\$	CT	\$	CT	\$	CT	\$	CT
				5.50%								
0	1											
	2	-										
	3	-										
	4	-	80.000.000.0									
1		Valor crédito año uno		80.000.000	9.870.262.67		16.279.791.73			70.129.737.33		
	1	2.269.645	77.730.355	4.275.170								
	2	2.396.778	75.333.577	4.143.347								
	3	2.531.032	72.802.544	4.004.140								
	4	2.672.807	70.129.737	3.857.136								
		Valor crédito año dos		70.129.737	12.274.624.88		13.786.735.72			57.855.112.44		
2	1	2.822.523	67.307.214	3.701.897								
	2	2.980.625	64.326.589	3.537.962								
	3	3.147.583	61.179.006	3.364.845								
	4	3.323.894	57.855.112	3.182.031								

		Valor crédito año tres	57.855.112	15.264.681.50		10.890.248.04					42.590.430.94	
	1	3.510.080	54.345.033	2.988.977								
3	2	3.706.695	50.638.337	2.785.109								
	3	3.914.324	50.430.709	2.773.689								
	4	4.133.583	42.590.431	2.342.474								
		Valor crédito año cuatro	42.590.431	18.983.105.68		6.830.787.80					23.607.325.26	
	1	4.365.123	38.225.308	2.102.392								
4	2	4.609.633	33.615.674	1.848.862								
	3	4.867.840	28.747.835	1.581.131								
	4	5.140.509	23.607.325	1.298.403								
		Valor crédito año cinco	23.607.325	23.607.325.26		2.035.986.77					0.00	
	1	5.428.452	18.178.873	999.838								
5	2	5.732.524	12.446.349	684.549								
	3	6.053.629	6.392.720	351.600								
	4	6.392.720	0	0								

Aquí en la tabla 40 se definieron las cuotas que se pagaran mensualmente junto con sus intereses a lo largo de los 5 años del leasing, también podemos observar cuales cuotas abonan a capital y cuales a interés para hacerle un seguimiento a los asientos contables pues los intereses corrientes son deducibles de renta, mientras que los moratorios no.

Tabla de 41. Método Alemán para Amortización

MÉTODO ALEMÁN- BCD TRAVEL LTDA					
Meses	Saldo Inicial	Interés	Amortización	Pago	Saldo Final
0					\$ 80.000.000
1	\$ 80.000.000	\$ 1.466.667	\$ 1.333.333	\$ 2.800.000	\$ 78.666.667
2	\$ 78.666.667	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 77.333.333
3	\$ 77.333.333	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 76.000.000
4	\$ 76.000.000	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 74.666.667
5	\$ 74.666.667	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 73.333.333
6	\$ 73.333.333	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 72.000.000
7	\$ 72.000.000	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 70.666.667
8	\$ 70.666.667	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 69.333.333
9	\$ 69.333.333	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 68.000.000
10	\$ 68.000.000	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 66.666.667
11	\$ 66.666.667	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 65.333.333
12	\$ 65.333.333	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 64.000.000
13	\$ 64.000.000	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 62.666.667
14	\$ 62.666.667	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 61.333.333
15	\$ 61.333.333	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 60.000.000
16	\$ 60.000.000	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 58.666.667
17	\$ 58.666.667	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 57.333.333
18	\$ 57.333.333	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 56.000.000
19	\$ 56.000.000	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 54.666.667
20	\$ 54.666.667	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 53.333.333
21	\$ 53.333.333	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 52.000.000
22	\$ 52.000.000	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 50.666.667
23	\$ 50.666.667	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 49.333.333
24	\$ 49.333.333	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 48.000.000
25	\$ 48.000.000	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 46.666.667
26	\$ 46.666.667	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 45.333.333
27	\$ 45.333.333	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 44.000.000
28	\$ 44.000.000	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 42.666.667
29	\$ 42.666.667	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 41.333.333
30	\$ 41.333.333	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 40.000.000
31	\$ 40.000.000	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 38.666.667
32	\$ 38.666.667	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 37.333.333
33	\$ 37.333.333	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 36.000.000
34	\$ 36.000.000	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 34.666.667
35	\$ 34.666.667	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 33.333.333
36	\$ 33.333.333	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 32.000.000
37	\$ 32.000.000	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 30.666.667
38	\$ 30.666.667	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 29.333.333
39	\$ 29.333.333	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 28.000.000
40	\$ 28.000.000	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 26.666.667
41	\$ 26.666.667	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 25.333.333
42	\$ 25.333.333	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 24.000.000
43	\$ 24.000.000	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 22.666.667

44	\$ 22.666.667	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 21.333.333
45	\$ 21.333.333	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 20.000.000
46	\$ 20.000.000	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 18.666.667
47	\$ 18.666.667	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 17.333.333
48	\$ 17.333.333	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 16.000.000
49	\$ 16.000.000	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 14.666.667
50	\$ 14.666.667	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 13.333.333
51	\$ 13.333.333	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 12.000.000
52	\$ 12.000.000	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 10.666.667
53	\$ 10.666.667	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 9.333.333
54	\$ 9.333.333	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 8.000.000
55	\$ 8.000.000	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 6.666.667
56	\$ 6.666.667	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 5.333.333
57	\$ 5.333.333	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 4.000.000
58	\$ 4.000.000	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 2.666.667
59	\$ 2.666.667	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333
60	\$ 1.333.333	\$ 0	\$ 1.333.333	\$ 1.333.333	\$ 0
TOTAL		\$ 1.466.667	\$ 80.000.000	\$81.466.667	

Tabla de 42. Presupuesto de Ventas y Costos

PRESUPUESTO DE VENTAS Y COSTOS				
INFORMACIÓN CONSIDERADA	CP	AÑOS		
		1	2	3
		Volumen de Ventas Previstos : V		6.720
Traslados Urbanos (Mínimo 5 recorridos diarios)		6.720	7.056	7.409
COSTOS VARIABLES		\$207.837.521	\$219.816.998	\$228.918.962
Mano de obra directa		\$95.989.921	\$100.789.418	\$105.828.890
Materiales Directos		\$45.628.800	\$47.910.240	\$50.305.752
Costos Indirectos de Fabricación		\$66.218.800	\$71.117.340	\$72.784.320
COSTOS FIJOS		\$66.512.240	\$69.912.852	\$73.478.495
Gastos Operacionales de Administración		\$66.012.240	\$69.312.852	\$72.778.495
Gastos de Ventas y Publicidad		\$500.000	\$600.000	\$700.000
COSTOS TOTALES: CT		\$274.349.761	\$289.729.850	\$302.397.456
Costo variable unitario		\$30.928	\$31.153	\$30.898
Costo fijo unitario		\$9.898	\$9.908	\$9.918
Costos Unitario de venta: CT/Vol. Ventas		\$40.826	\$41.061	\$40.816
PRECIO PROMEDIO POR PRODUCTO		\$44.908	\$57.486	\$57.142
PUNTO DE EQUILIBRIO (No. productos a vender)		6.109	5.040	5.292

Aquí hallamos el Costo Unitario por servicio que llega a \$44.908 pesos por año de trabajo.

Tabla de 43. Punto de Equilibrio para el Primer Año

PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL PRIMER AÑO						
Cantidades a	Costos fijos	Costos Variables	Costos Totales	Ingresos Totales	IT-CT	
Vender	CF	CV	CT	IT		
6.000	\$66.512.240	\$207.837.521	\$274.349.761	\$112.271.108	(\$4.899.103)	PERDIDAS
6.109	\$66.512.240	\$207.837.521	\$274.349.761	\$274.349.761	-	EQUILIBRIO
6.720	\$66.512.240	\$207.837.521	\$274.349.761	\$301.784.737	\$27.434.976	UTILIDADES

<i>Costo unitario</i>	<i>40.826</i>	
<i>Costo Fijo Unitario</i>	<i>9.898</i>	
<i>Costo Variable Unitario</i>	<i>30.928</i>	
<i>Precios promedio de equilibrio</i>	<i>44.908</i>	
<i>Utilidades si vende más de</i>	<i>6.109</i>	<i>Productos</i>
<i>Utilidades si vende más de</i>	<i>274.349.761</i>	<i>de pesos</i>

Aquí en la tabla 42 y 43 se detallo el costo unitario del servicio que se obtuvo de acuerdo a todos los costos directos que se involucraban en el servicio, aunque está bastante alto porque absorbe todos los costos de implementación, depreciación y puesta en marcha de inicio de la unidad de negocios donde a través de mayores ajustes futuros al proyecto se buscara dejarlo más aproximado a la realidad de un servicio de traslados normal del mercado; también se definió su porcentaje de utilidad que esta alrededor del 1.1% porcentaje que aparentemente se tendrá que reducir a la mitad porque en el mercado un traslado esta en \$45.000 pesos, igualmente se puede observar el punto de equilibrio que tiene como finalidad impulsar más de 6109 servicio al año, para no entrar en perdidas operacionales y de inversión; a si mismo hay que referenciar que un automóvil de traslados está en la capacidad de duplicar la proyección de números de servicios al día, es decir llegar hasta los diez servicios diarios; sin embargo para efectos del proyecto se trabajo sobre los mínimos con el fin de ser más riguroso con las cifras.

Tabla de 44. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS				
INFORMACIÓN CONSIDERADA	CP	AÑOS		
		1	2	3
INGRESOS POR VENTAS		\$301.784.737	\$405.621.790	\$423.356.439
(-) Costos de ventas		\$207.837.521	\$219.816.998	\$228.918.962
Mano de obra directa		\$95.989.921	\$100.789.418	\$105.828.890
Materiales Directos		\$45.628.800	\$47.910.240	\$50.305.752
Gastos Indirectos		\$66.218.800	\$71.117.340	\$ 72.784.320
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$93.947.216	\$185.804.792	\$194.437.477
(-) TOTAL GASTOS OPERACIONALES		\$66.512.240	\$69.912.852	\$73.478.495
(-) Gastos operacionales de Administración		\$66.012.240	\$69.312.852	\$72.778.495
(-) Gastos de Ventas y Publicidad		\$500.000	\$600.000	\$700.000
(=) Utilidad Operacional		\$27.434.976.1	\$115.891.940.0	\$120.958.982.6
(+) Otros ingresos no operacionales		-	-	-
(-) Otros egresos no operacionales		\$16.279.792	\$13.786.736	\$10.890.248
(=) Utilidad antes de impuestos		\$11.155.184	\$102.105.204	\$110.068.735
(-) Impuestos sobre la renta (35%)		\$3.904.315	\$35.736.821	\$38.524.057
(=) Utilidad después de impuestos		\$7.250.870	\$66.368.383	\$71.544.677
(-) Reserva legal (10%)		\$725.087	\$6.636.838	\$7.154.468
(=) Utilidades netas a distribuir		\$6.525.783	\$59.731.545	\$64.390.210
(-) Distribución de Utilidades anuales		-	-	\$6.439.021
(=) Utilidades a Capitalizar		\$6.525.783	\$59.731.545	\$57.951.189
PRONOSTICO DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO GENERADO				
Utilidades netas a distribuir o a capitalizar		\$6.525.783	\$59.731.545	\$64.390.210
(+) Depreciaciones y amortizaciones		\$35.978.800	\$35.978.800	\$35.978.800
(+) Reserva legal (10%)		\$725.087	\$6.636.838	\$7.154.468
(=) Flujo de efectivo generado		\$43.229.670	\$102.347.183	\$107.523.477

Proyección de Ingresos por volumen en ventas por año, estimando los rendimientos en utilidades que puede llegar a obtener el proyecto si se cumplen las metas trazadas (cumplimiento de las unidades de servicios proyectadas): sin embargo para el primer año no se muestran utilidades generosas por su altos rubros de inversión, arrojando que para este primer año no será muy llamativo. Al contrario de los años siguientes dos y tres se muestra una rentabilidad bastante atractiva para reinvertir en infraestructura y obtener los primeros resultados del negocio en pesos líquidos.

Tabla de 45. Pronósticos de Flujo de Efectivo Generado

PRONOSTICO DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO GENERADO					
INFORMACIÓN CONSIDERADA	CP		A	Ñ	O
		0	1	2	3
Saldo inicial de efectivo (1)			\$26.984.100	\$150.710.398	\$272.866.900
(+) Recursos generados		\$206.878.100	\$133.931.877	\$227.502.163	\$193.375.386
Flujo de efectivo generado	4		\$43.229.670	\$102.347.183	\$107.523.477
(+)Retenciones y aportes de nómina			\$12.427.000	\$13.048.350	\$13.700.768
(+)Cesantías consolidadas			\$72.771.061	\$74.689.985	\$31.863.269
(+) Impuesto a la renta por pagar prox. Año	4		\$3.904.315	\$35.736.821	\$38.524.057
(+) Más recursos suministrados		\$206.878.100	\$1.599.832	\$1.679.824	\$1.763.815
Aportes socios(*)	1	\$126.878.100			
Préstamos bancarios	1	\$80.000.000			
Emisión de bonos	1	-			
Créditos de proveedores	6		\$1.599.832.02	\$1.679.823.63	\$1.763.814.83
(=) Fondos disponibles		\$206.878.100	\$160.915.977	\$378.212.561	\$466.242.286
(-) Aplicación de fondos		\$206.878.100	\$10.205.579	\$105.345.661	\$146.976.914
Amortización de préstamos	2		\$9.870.263	\$12.274.625	\$15.264.682
Variación de cartera e inventarios	6		\$335.316	\$2.368.829	\$118.231
Cancelación retenci.aportes nómina				\$12.427.000	\$13.048.350
Cancelación cesantías consolidadas				\$72.771.061	\$74.689.985
Distribución de utilidades					\$6.439.021
Cancelación de impuestos	4			\$3.904.315	\$35.736.821
Cancelación de proveedores				\$1.599.832	\$1.679.824
(=) Saldos finales de efectivo *		-	\$150.710.398	\$272.866.900	\$319.265.372

En la tabla 45 encontramos los Flujos del Proyecto que sirven para proyectar el pago de las obligaciones y para solventar la operación futura, como se nota no son flujos de monto considerable, esto implica que cada decisión para salidas de efectivo deben ser bien estructuradas, sin embargo para el año tras hay una mayor oportunidad de flujo a emplear para las nuevas necesidades del negocio, ejemplo de ello son la inversión en nuevos autos y ampliación de la infraestructura tecnológica para poder acceder a mercados más grandes.

Tabla de 46. Inversión Requerida en Capital de Trabajo

INVERSIÓN REQUERIDA EN CAPITAL DE TRABAJO				
INFORMACIÓN CONSIDERADA	CP	AÑOS		
		1	2	3
(=)Recursos demandados		\$27.319.416	\$153.414.544	\$275.689.276
Financiación exigencias de efectivo		\$26.984.100.0	\$150.710.398	\$272.866.900
(=)Financiación de las carteras y los invent.		\$335.316	\$2.704.145	\$2.822.376
Crédito concedido a los compradores		\$335.316	\$2.704.145	\$2.822.376
(-) Recursos crédito propor.x proveedor(1)		\$1.599.832	\$1.679.824	\$1.763.815
Inversión acumulada		\$25.719.584	\$151.734.720	\$273.925.461
Inversión requerida		\$25.719.584	\$126.015.136	\$122.190.741

Tabla de 47. Flujos de Inversión y Netos del Proyecto

FLUJOS DE INVERSIÓN Y NETOS DEL PROYECTO					
INFORMACIÓN CONSIDERADA	CP	AÑOS			
		0	1	2	3
Flujos operacionales			43.229.670	102.347.183	107.523.477
Flujos de efectivo generados	4		43.229.670	102.347.183	107.523.477
(-) Flujo de inversión		179.894.000	25.719.584	126.015.136	122.190.741
Gastos preoperativos	1	11.300.000			
Inversiones temporales					
En activos fijos	5	168.594.000			
En capital de trabajo	6		25.719.584	126.015.136	122.190.741
FLUJOS NETOS DEL PROYECTO		(179.894.000)	17.510.085	(23.667.953)	(14.667.264)

(2) Se aplica el criterio de valor de salvamento según preceptos contables.

Para que un flujo pueda soportar la operación se hace necesario lograr aumentar la cantidad de servicios, en este proyecto se trabajo sobre un mínimo de 5 a 7 servicios diarios anuales, sin embargo el proyecto tiene la capacidad de hacer hasta 10 servicios diarios, esto cambiara las cifras proyectadas en beneficio de la supervivencia de la unidad de negocios y poder así aspirar a un crecimiento acelerado gracias a los nuevos clientes que se adhieren al círculo de clientes de BCD Travel.

Tabla de 49. Recuperación de la Inversión inicial del Proyecto

RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO					
INFORMACIÓN CONSIDERADA	CP			AÑOS	
		0	1	2	3
Flujos operacionales			\$43.229.670	\$102.347.183	\$107.523.477
(-) Flujo de inversión		\$179.894.000	\$25.719.584	\$126.015.136	\$122.190.741
<i>FLUJOS NETOS DEL PROYECTO</i>		(\$179.894.000)	\$17.510.085	(\$23.667.953)	(\$14.667.264)
<i>TASA DE OPORTUNIDAD</i>	29%				
<i>FLUJO NETO ACUMULADO SIN ACTUALIZAR</i>			\$17.510.085	(\$6.157.867)	(\$20.825.131)
<i>% recuperación inversión sin considerar la tasa de oportunidad</i>			10%	-3%	-12%
<i>FLUJO NETO ACTUALIZADO A LA TASA DE OPORTUNIDAD</i>			\$13.573.710	(\$14.222.675)	(\$6.832.505)
<i>FLUJO NETO ACUMULADO ACTUALIZADO</i>			\$13.573.710	(\$648.965)	(\$7.481.470)
<i>Porcentaje recuperación Inversión inicial a la tasa de oportunidad</i>			53%	-1%	-6%

Como se muestra en la tabla 49 la recuperación de la inversión no es muy gradual y significativa, pero como se propuso al principio del proyecto las pretensiones son otras, buscar reconocimiento empresarial bajo otro rol al convencional y buscar utilidades por volúmenes de transacciones o servicios; también que el proyecto a mayor tiempo buscara generar mayor proporción de utilidades a las cuales se les estará realizando seguimiento y retroalimentación desde el punto de vista gerencial el cual guía las estrategias para un mayor beneficio integral del proyecto.

Tabla de 50. Balance General: Inversión

BALANCE GENERAL PROFORMA: INVERSIÓN					
INFORMACIÓN FINANCIERA	CP	AÑOS			
		0	1	2	3
ACTIVOS CORRIENTES:					
Caja y Bancos		\$26.984.100	\$150.710.398	\$272.866.900	\$319.265.372
Cuentas por cobrar			\$335.316	\$2.704.145	\$2.822.376
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$26.984.100	\$151.045.715	\$275.571.045	\$322.087.748
ACTIVOS FIJOS:					
TERRENOS	1	-			
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	1	-			
MAQUINARIA Y EQUIPO	1	-			-
EQUIPO DE OFICINA	1	\$13.324.000			
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	1	\$155.270.000			-
TOTAL ACTIVO FIJO BRUTO		\$168.594.000	\$168.594.000	\$134.875.200	\$101.156.400
(-) Depreciaciones acumuladas		-	\$33.718.800	\$33.718.800	\$33.718.800
TOTAL ACTIVO FIJO NETO		\$168.594.000	\$134.875.200	\$101.156.400	\$67.437.600
OTROS ACTIVOS:					
Diferidos		\$11.300.000	\$11.300.000	\$9.040.000	\$6.780.000
TOTAL OTROS ACTIVOS		\$11.300.000	\$11.300.000	\$9.040.000	\$6.780.000
(-) Amortización acumulada diferidos		-	\$2.260.000	\$2.260.000	\$2.260.000
TOTAL OTROS ACTIVOS NETOS		\$11.300.000	\$9.040.000	\$6.780.000	\$4.520.000
TOTAL ACTIVOS		\$206.878.100	\$294.960.915	\$383.507.445	\$394.045.348

Tabla 50, Activos de la unidad de negocios que se encuentran con sus respectivos rubros, como se nota en la tabla los activos corrientes con lo de mayor peso debido a que se encuentran el costo de los vehículos y es donde se centraliza en un 90 por ciento la inversión, también es importante referenciar que se puede consultar el archivo xls, donde se encuentra todas la proyecciones financieras anexas a este documento para validez de la información.

Tabla de 51. Balance General Proforma Financiero

BALANCE GENERAL PROFORMA: FINANCIAMIENTOS					
INFORMACIÓN FINANCIERA	CP	AÑOS			
		0	1	2	3
PASIVOS CORRIENTES:					
Obligaciones bancarias	2	\$80.000.000	\$70.129.737		
Proveedores	5		\$1.599.832	\$1.679.824	\$1.763.815
Retenciones y aportes de nómina			\$12.427.000	\$13.048.350	\$13.700.768
Cesantías consolidadas			\$72.771.061	\$74.689.985	\$31.863.269
Impuestos por pagar	4,5		\$3.904.315	\$35.736.821	\$38.524.057
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$80.000.000	\$160.831.945	\$125.154.980	85.851.908
PASIVOS A LARGO PLAZO					
Obligaciones bancarias	2			\$57.855.112	\$42.590.431
Préstamos de socios	1				
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO		-	-	\$57.855.112	\$42.590.431
TOTAL PASIVOS		\$80.000.000	\$160.831.945	\$183.010.093	\$128.442.339
PATRIMONIO					
Capital social	1	\$126.878.100	\$126.878.100	\$126.878.100	\$126.878.100
Reserva legal acumulada			-	\$725.087	\$7.361.925
Reserva legal (10%)	4		725.087	\$6.636.838	\$7.154.468
Utilidades acumuladas no distribuidas			-	\$6.525.783	\$66.257.327
Utilidades del ejercicio	4		6.525.783	\$59.731.545	\$57.951.189
TOTAL CAPITAL SOCIAL Y PATRIMONIO		\$126.878.100	\$134.128.970	\$200.497.353	\$265.603.009
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		\$206.878.100	\$294.960.915	\$383.507.445	\$394.045.348
TOTAL ACTIVOS - (PASIVOS PATRIMONIO)		-	-	-	-

Aquí en la última tabla 51 se encuentra los pasivos y el patrimonio capitalizado a lo largo del proyecto, como se observa se centralizan los rubros de mayor importancia como el leasing para amortiguar el capital de inversión inicial y lograr reconocimiento crediticio, los sueldos provisionados en su carga prestacional y retenciones por pagar, el capital social que a medida que transcurre el tiempo se va fortaleciendo por la liberación de sus obligaciones a corto y largo plazo, en fin se muestra cuadrado con su activo, indicador de confiabilidad para proceder a realizar otras pruebas financieras que nos lleven a una mayor seguridad y viabilidad de la propuesta a emprender.

Tabla de 52. Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS				
TIPOLOGÍA DE RAZONES		ANOS		
INDICADORES FINANCIEROS	FORMULA	1	2	3
1. DE LIQUIDEZ				
1.1 Razón corriente o liquidez	Act.Cte/Pas.Cte	1.0	2.5	4.5
1.2 Prueba ácida	Act. Cte - Invent./Pas. Cte	1.0	2.5	4.4
1.3 Capital de trabajo	Act. Cte - Pas. Cte	6.313.013	184.850.262	288.746.268
2. DE ACTIVIDAD				
2.1 Rotación capital de trabajo (veces)	Vent.Netas/Cap. Trabajo	48.4	2.2	1.5
2.2 Rotación activos fijos	Ventas/Act.Fijo bruto	1.9	3.8	7.6
2.3 Rotación activos totales	Ventas/Act.Totales	1.1	1.1	1.1
2.4 Rotación de cartera	Ventas/Cuentas x cobrar			
3. DE ENDEUDAMIENTO				
3.1 Nivel de endeudamiento	Tot pasiv. tercer/total activ	0.56	0.49	0.33
3.2 Concentración en el corto plazo	Pas. Cte/ Pas. Total Terc.	1.0	0.7	0.7
3.3 Apalancamiento	Pas. Cte.Total/ Patrimonio	1.29	0.65	0.33
3.4 Solvencia total	Patrimonio/activo fijo	1.1	3.4	48.0
4. RENTABILIDAD				
4.1 Rendimiento del patrimonio	Utilidad neta/patrimonio	0.05	0.32	0.23
4.2 Margen bruto de utilidad	Utilidad bruta/ Ventas Netas	0.30	0.45	0.45
4.3 Margen operacional de utilidad	Utilid. operac./Ventas Netas	0.09	0.29	0.29
4.4 Margen neto de utilidad	Utilidad neta/Vent.Netas	0.02	0.15	0.14
4.5 Rendimiento del activo total	Utilidad Net/ Act.total	0.02	0.16	0.15

INTERPRETACION INDICADORES FINANCIEROS		
TIPOLOGIA DE RAZONES		
INDICADORES FINANCIEROS	FORMULA	1
1. DE LIQUIDEZ		
1.1 Razón corriente o liquidez	Act.Cte/Pas.Cte	La empresa demuestra una gran capacidad de respaldo por que por cada peso que debe en el corto plazo tiene 1,5 pesos en el primer año y en el año 5 4,3 pesos .
1.2 Prueba ácida	Act. Cte - Invent./Pas. Cte	Capacidad de respaldo en activos de fácil realización por cada peso que debe en el corto plazo
1.3 Capital de trabajo	Act. Cte - Pas. Cte	El valor en los cinco siempre es positivo y ademas que le quedaría a la empresa después de cubrir sus pasivos de corto plazo

2. DE ACTIVIDAD		
2.1 Rotación capital de trabajo (veces)	Vent.Netas/Cap. Trabajo	Número de veces que las ventas rotaron por cada peso en capital de trabajo
2.2 Rotación activos fijos	Ventas/Act.Fijo bruto	Número de veces que las ventas rotaron por cada peso invertido en activos fijos
2.3 Rotación activos totales	Ventas/Act.Totales brutos	Número de veces que las ventas rotaron por cada peso de activos totales
2.4 Rotación de cartera	Ventas/Cuentas x cobrar	
2.5 Rotación de patrimonio	Ventas/Patrimonio	Número de veces que las ventas rotaron por cada peso de patrimonio
3. DE ENDEUDAMIENTO		
3.1 Nivel de endeudamiento	Tot pasiv. tercer/total activ	Participación de terceros por cada peso que la empresa tiene en activos
3.2 Concentración en el corto plazo	Pas. Cte/ Pas. Total Terc.	Participación de acreedores de corto plazo sobre el total del pasivo
3.3 Apalancamiento	Pas. Cte.Total/ Patrimonio	Porcentaje comprometido con terceros por cada peso de patrimonio
3.4 Solvencia total	Patrimonio/activo fijo	Capacidad de respaldo del patrimonio por cada peso invertido en activos fijos
4. RENTABILIDAD		
4.1 Rendimiento del patrimonio	Utilidad neta/patrimonio	% de utilidad que los socios obtuvieron por cada peso de patrimonio
4.2 Margen bruto de utilidad	Utilidad bruta/ Ventas Netas	% de utilidad bruta sobre cada peso de ventas totales
4.3 Margen operacional de utilidad	Utilid. operac./Ventas Netas	% de las utilidades operacionales por cada peso de ventas netas
4.4 Margen neto de utilidad	Utilidad neta/Vent.Netas	% de utilidad neta por cada peso de las ventas netas
4.5 Rendimiento del activo total	Utilidad Net/ Act.total bruto	% de utilidad por cada peso invertivo en activos

11. RESULTADOS DEL PROYECTO

- El Proyecto de Traslados BCD Travel no alcanza a cubrir las expectativas financieras esperadas como se plantearon desde su inicio, debido a que arroja en su Tasa Interna de Retorno “**TIR**” -20%, cifra que no responde a los rendimientos esperados por el inversor, a su vez presento un costo unitario por servicio de \$40,826 pesos, cuando en el sector real no alcanza a sobrepasar el valor de \$18.500 pesos; esto se pudo haber dado por el alto financiamiento tanto en accionistas como en crédito bancario, diagnostico de planteamiento errado porque no se pueden soportar las dos formas de financiamiento económico.
- A su vez el proyecto debe contemplar valor de salvamento, debido a que la inversión de los automóviles fue bastante alta y no puede llegar a su quinto año valiendo cero \$0, esto porque las condiciones de depreciación rápida no se ajustan al uso y condición del activo (vehículos), resultado que se replanteara para la próxima versión propuesta.
- También se presento un proyecto a tres años, es claro que esto brinda un mayor horizonte de decisión, pero alcanza a lastimar el proyecto por su larga vida para la generación de ingresos atractivos.
- A pesar de lo anterior el proyecto puede brindar mayor interés si se ajustan estos detalles lo cual presentaría una excelente línea de apoyo para evaluar planes de negocios futuros para el sector de viajes turístico.

12. GLOSARIO

A

AEROPUERTO: conjunto de pistas, hangares y edificaciones destinados al despegue, aterrizaje y mantenimiento de los aviones. Generalmente cuenta con instalaciones para el control del tráfico aéreo y para dar diversos servicios a los viajeros.

AIR BROKER: empresa cuya función principal consiste en servir de intermediaria entre los Tour Operadores y las compañías aéreas.

ANATO: Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Tour Operadores.

FREE LAND - ASOCIADO: Agencias de Viajes o profesionales del turismo a los cuales BCD Travel ofrece sus servicios (expedición de tiquetes) ya que no cuentan con la licencia IATA.

ASSIST CARD: proveedor de Tarjeta de Asistencia para viajeros a nivel nacional e internacional, que brinda ayuda inmediata en cualquier emergencia por más imprevisible que sea la situación, incluye asistencia médica.

B

BONO DE AGENCIA: documento emitido por una agencia de viajes en el que se pide al proveedor la prestación de los servicios indicados, cuyo importe queda cubierto por el mismo, salvo que sea un bono de presentación. Sinónimo: Voucher.

BROCHURE: folleto

BSP: Bank Settlement Plan. Es un sistema estándar para las líneas aéreas, el cual simplifica las ventas, reportes y administración de documentos de tráfico para transporte de pasajeros, expedidos a través de las agencias de viajes.

C

CAMBIO OPERACIONAL: modificaciones que realizan las aerolíneas a la programación de sus vuelos, implican cambios o cancelaciones.

CHECKIN: proceso de inscripción en un hotel, Proceso de registro del viajero en el aeropuerto que permite el paso a sala de abordaje y luego el abordaje al avión. Dar checkin, hacer el checkin. Sinónimo(s): Registro (en hotel).

CHECKOUT: proceso de salida de un establecimiento hotelero con la correspondiente liquidación de la cuenta de gastos. Dar checkout, hacer el checkout. Sinónimo(s): Salida.

CHEQUE DE VIAJE: documento emitido por una entidad financiera que puede canjearse por dinero en otro país o servir de medio de pago. Sinónimo(s): Traveller's Check

COMISIÓN: porcentaje sobre la venta otorgado por un proveedor. Porcentaje que obtiene un funcionario por ventas realizadas.

CONVENIO: Arreglo o Negociación con otra empresa para ventas.

CORPORATE RATE: ver: Tarifa Corporativa.

CORRESPONSAL: es una Agencia de Viajes intermediaria entre BCD Travel y su cliente en alguna ciudad donde BCD Travel no cuenta con oficina propia.

COUNTER: mostrador. Punto de venta de servicios de viaje, en BCD Travel ventas vacacionales u ocasionales.

CRUCERO: viaje realizado por vía acuática en el que el barco se convierte en un hotel flotante. Se aplica también el nombre al buque que realiza este servicio.

CUSTOMER: cliente.

D

DATÁFONO: equipo que, conectado a la red telefónica convencional, permite el cobro mediante Tarjetas de Crédito o Débito, con intercambio de información en tiempo real con el centro gestor de la tarjeta, incluyendo una petición de autorización y, en su cuenta, el cargo en cuenta.

E

ENDOSO: trámite efectuado por una compañía aérea titular de un tiquete, para que éste pueda ser utilizado en los vuelos de otra compañía.

EVOYA: acceso a Sabre a través de Internet.

EXCHANGED: define el estado del segmento como revisado.

F

FEE: cargo o valor asignado a la prestación de un servicio, del cuál se manejan dos tipos. Ver: Management Fee y Transaction Fee.

FERRY: barco que realiza un trayecto entre dos puertos relativamente cercanos transportando mercancías, personas y vehículos. Sinónimo(s): Ferryboat, transbordador.

FRONT DESK: recepción de un hotel.

G

GDS: Sistema de Distribución Global, Sistema informático de reservas que no se limita a compañías aéreas, sino que cubre cualquier reserva en otro tipo de industria turística. (Sabre o Amadeus).

H

HIGH FARE: tarifa máxima vigente autorizada en una política de viaje.

HOTEL: establecimiento que ofreciendo alojamiento, con o sin servicios complementarios, ocupa la totalidad de un edificio o parte independizada de él, constituyendo un todo homogéneo, con entrada, ascensores y escaleras de uso exclusivo. Su símbolo es la letra H.

I

IATA: Internacional Air Transport Asociation, Asociación Internacional de Transporte Aéreo. Es la voz de las líneas aéreas internacionales a nivel mundial. Página Web de la asociación: www.iata.org/worldwide/latin_america/Colombia

IMPLANTE: en planta, Agencia de viajes situada físicamente en las instalaciones de otra empresa, a la cual presta sus servicios.

INFOVIEW: sistema de publicación en Internet de informes estadísticos.

IP: dirección IP es un número que identifica de manera lógica y jerárquica a una interfaz de un dispositivo, habitualmente una computadora dentro de una red que utilice el protocolo IP Internet Protocol.

ITINERARIO: descripción y dirección de un camino, expresando los lugares y posadas por donde se ha de transitar. Indicación detallada de un recorrido cualquiera. Documento escrito o impreso que describe un recorrido determinado con indicación de distancias y eventualmente con informaciones hoteleras y otros elementos de interés turístico.

L

LOGIN: también conocido como Nombre de usuario, Es el nombre que adquiere el usuario para acceder a un determinado servicio.

M

MANAGEMENT FEE: tipo de negociación en la cuál la agencia cobra a su cliente los honorarios por los servicios prestados como un porcentaje determinado de la tarifa. Ver: Fee.

MASTER CARD ON LINE: sistema creado por Master Card para solicitar la autorización de las tarjetas de crédito por medio de una página Web en línea.

N

NO SHOW: es la no presentación de un Cliente a la prestación de un servicio previamente contratado, lo que generalmente implica la pérdida del mismo y un cobro por parte del proveedor... Sinónimo(s): N/S, no presentado.

O

OPEN: define el estado del segmento como abierto o sin utilizar.

P

PASAPORTE: documento que certifica la identidad de una persona, necesario para viajar por algunos países.

PASSWORD: también se conoce como Clave de ingreso. Es una serie secreta de caracteres que permite a un usuario tener acceso a un archivo, a un ordenador, o a un programa. En sistemas multiusuarios, cada usuario debe incorporar su contraseña antes de que el ordenador responda a los comandos.

PAX: abreviatura empleada para nombrar al pasajero. Por extensión, cliente, huésped.

PERFIL PRIMARIO: perfil de la cuenta corporativa.

PERFIL SECUNDARIO: perfiles de viajero, asociados a una cuenta corporativa.

PLAZO DE COMPRA: tiempo límite para la emisión de un ticket.

PNR: Passenger Name Record. Comprobante de una reserva de un pasajero tanto aérea como hotelera en donde va consignada toda la información de viaje.

PORCIÓN TERRESTRE: servicio diferente al aéreo, tales como: Hoteles, Traslados, entre otros.

PRINTER: impresión.

PSEUDO: abreviatura de Pseudos City Code, PCC. Número que identifica cada oficina de una Agencia en un GDS.

Q

QUALITY: llamado también Líder de Gestión, verifica que los asesores de viajes realicen correctamente las reservas.

QUEUE: cola de mensajes en el GDS a donde llegan las diferentes solicitudes e informaciones.

R

REASON CODE: código que identifica la razón por la que un pasajero escoge una tarifa dentro o fuera de la política de viajes de su compañía.

REBOOK: modificar una reserva o crear una nueva con el fin de extender el plazo de compra de un tiquete. Sinónimo(s): Rebuquear.

REBUQUEAR: ver definición de Rebook.

RECORD: Registro. Información completa de una reserva mantenida por un sistema global de distribución.

REEMBOLSO: devolución en dinero por un servicio no prestado. Reintegro de dinero.

RESERVA: registro de la toma de un cupo aéreo, hotelero o de vehículos que genera un código de confirmación.

REVISADO: tiquete que se expide utilizando como parte de pago un tiquete no utilizado, siempre y cuando la tarifa lo permita.

S

SABRE: Sistema de Distribución Global, Entidad que nos permite realizar reservas aéreas y hoteleras nacionales e internacionales de las aerolíneas adscritas a ella.

SALIDA: ver Check Out.

SEGMENTO: tramo, porción de un viaje, típicamente entre dos ciudades.

T

TRASLADO: Transporte ofrecido por una agencia de servicios turísticos a un pasajero entre el aeropuerto y un lugar destino o viceversa.

TARJETA DE ASISTENCIA: tarjeta para viajeros a nivel nacional e internacional, que provee ayuda inmediata en cualquier emergencia por más imprevisible que sea la situación, incluye asistencia médica.

TARIFA CORPORATIVA: tarifa especial otorgada por los hoteles a las empresas en virtud de su gran volumen de compra potencial, muy usada en hoteles. Sinónimo(s): Corporate Rate.

V

VIP: Very Important Person. Se aplica a personas de especial interés para la agencia, bien sea por su volumen de consumo, su representatividad social o su capacidad de decisión.

VISA ON LINE: sistema creado por Visa para solicitar la autorización de las tarjetas de crédito por medio de una página Web en línea.

VNC: Virtual Network Computing Computación en Red Virtual VNC es un programa de software libre basado en una estructura clienteservidor el cual nos permite tomar el control del ordenador servidor remotamente a través de un ordenador cliente.

VOID: nulo, vacío, indica no válido y se utiliza generalmente en los cupones de avión que no van a ser utilizados, define el estado de un segmento como anulado.

VOUCHER: documento emitido por una agencia de viajes en el que se pide al proveedor la prestación de los servicios indicados, cuyo importe queda cubierto por el mismo. Orden de servicios emitida generalmente por compañías mayoristas en servicios turísticos.

13. BIBLIOGRAFÍA

- 1- Borello, Antonio - El Plan de Negocios De herramienta de Evaluación de una Inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo. Editorial Mc Graw Hill, 2000.
- 2- Berkowitz, Hartley Rudelius Kerin,, Marketing, (Pag 359 a 365) Ed. Editorial Mc Graw Hill, 2002.
- 3- Hay, Edward J Técnica Japonesa que genera mayor ventaja competitiva (Pag 6 – 91), 2003.
- 4- Kotler Gary, Philip Armstrong, Fundamentos del Marketing (6ta Ed.), (Pag 337 a 345) Ed. Pearson Prentice Hal, 2003.

Web grafías:

1. Hptt:www.bcdtravel.com.co/conozcanos (2009) Dep, Desarrollo Organizacional.
2. http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/turismo/Normatividad/leyes/Ley_300_1996.pdf
3. <http://www.mintransporte.gov.co/portal/page/portal/mintransporte>. - Documento Compes
4. <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/NewsDetail.asp?ID=7942&IDCompany=14>
5. Documento COMPES 3005 (2009) Ministerio de Transporte.
6. http://tujovial.com/doke/courses/01MKT1/document/semana_7/sem_7_cap7_mercados_corporativos_y_comportamiento_de_compra_empresarial.pdf?cidReq=01MKT1
7. Secretaria de Turismo de Bogotá, 01 Sep. 2010
8. NULLVALUE (2010, 6 Agosto del 2003) Tiempo - Economía
9. Guías Prácticas de Marketing, (2003).