

Puesta en Marcha de RZ Group S.A.S.

Trabajo de grado para optar por el título de Administradores de Empresas

Autores

Juan David Rozo Gómez

Cindy Catalina Rozo Gómez

Asesor

Johanna Carolina Suárez Guzmán

Universidad Santo Tomás

División de Ciencias Administrativas y Económicas

Facultad de Administración de Empresas.

Bogotá D.C. – 2019-1

Tabla de Contenido

	Pág.
Justificación	9
Planteamiento del Problema	11
Objetivos	12
Objetivo general	12
Objetivos específicos	12
Descripción Básica del Servicio	13
Nombre organizacional	13
Descripción general	13
Modelo Operativo	14
Proceso de adquisición del servicio	14
Proceso de transformación	15
Proceso de prestación del servicio	15
Futuro general del sector al cual pertenece la empresa	18
Análisis del sector económico	20
Planeación Estratégica	20
Misión	20
Visión	21
Players o competencia del sector	21
Análisis económico de la competencia.	23
Objetivos de la Organización	23
Filosofía del negocio	24
Know How	25
Identificar con precisión el cambio externo	25
Concepto del Producto o Servicio	26

	3
Presentación detallada del servicio	26
Usos y manejo del servicio	27
Reconocimiento de marca	28
Imagen.	28
Logo.	28
Promesa de marca.	29
Resumen del modelo de negocio	29
Estudio de Mercado	31
Presentación de resultados de la metodología aplicada	31
Oferta del servicio camionetas	32
Análisis de la demanda	32
Aspectos geográficos.	32
Aspectos demográficos.	33
Nicho de mercado	34
Población ejecutiva.	34
Población turista.	34
Determinación del precio	34
Pronóstico de ventas y crecimiento del sector	36
Plan de Mercadeo	36
Estrategias de promoción	36
Marketing Mix	37
Estrategias de producto.	37
Estrategias de precio.	38
Estrategia de distribución.	39
Estrategia de promoción.	39

	4
Estrategias de fidelización	40
Servicio postventa	40
Estudio de Operaciones	40
Descripción y formalización del proceso	41
Distribución de planta	41
Costos de producción	42
Características de la app RZ Group S.A.S.	42
Inversiones en infraestructura	43
Estudio Organizacional	44
Estructura organizacional	44
Manual y Perfil de Cargo	45
Requisitos legales del proyecto	48
Decreto 1879 de 2008	49
Decreto 431 de 2017.	49
Decreto 1079 de 2015.	49
Decreto 174 de 2001.	50
Decreto 0348 de 2015.	50
Aspectos legales a tener en cuenta para la legalidad en el mercado	50
Impuestos a asumir RZ Group S.A.S., por funcionamiento	52
Gastos administrativos	52
Metodologías de motivación	53
Mecanismos de liderazgo	54
Indicadores de gestión	55
Estudio Financiero	56
Conclusiones	61

	5
Resultados y Tabulación de la Encuesta	63
Referencias	68

Lista de Tablas

Tabla 1. Competidores de RZ Group S.A.S.	13
Tabla 2. Competidores directos de RZ Group S.A.S. con aplicativos móviles	14
Tabla 3. Ingresos operacionales competencia RZ Group S.A.S.	15
Tabla 4. Objetivos empresariales	15
Tabla 5. Oferta por tipo de camioneta RZ Group	23
Tabla 6. Oferta por tipo de camioneta RZ Group	23
Tabla 7. Segmento de clientes	24
Tabla 8. Perfil del cliente	25
Tabla 9. Política de precios competencia	26
Tabla 10. Política de precios de RZ Group	27
Tabla 11. Estrategias de promoción	28
Tabla 12. Costos salarios de producción	35
Tabla 13. Inversiones de infraestructura para operar	36
Tabla 14. Perfil y manual de funciones socios	37
Tabla 15. Perfil y manual de funciones director	38
Tabla 16. Perfil y manual de funciones ejecutivo de cuenta	39
Tabla 17. Perfil y manual de funciones edecanes y host	39
Tabla 18. Perfil y manual de funciones operador logístico	40
Tabla 19. Gastos administrativos salarios personal administrativo	44
Tabla 20. Gastos administrativos funcionamiento empresarial	44
Tabla 21. Indicadores de gestión	47
Tabla 22. Estado de Resultados	57
Tabla 23. Punto de Equilibrio	57
Tabla 24. Balance General	58
Tabla 25. Proyeccion de Ventas	60
Tabla 26. Proyeccion de Ventas	60
Tabla 26. Indicadores de Gestion y Evaluacion	60

Lista de Figuras

Figura 1. Proceso de prestación del servicio	9
Figura 2. Proceso de transformación del servicio	10
Figura 3. Proceso de Prestacion del Servicio	16
Figura 4. Proceso de Prestacion del Servicio	17
Figura 5. Evolución del parque automotor por utilidad	11
Figura 6. Llegada de visitantes extranjeros no residentes por departamento	12
Figura 7. Uso y manejo del servicio	20
Figura 8. Diagrama de servicio, App móvil	21
Figura 9. Logo corporativo RZ Group S.A.S.	21
Figura 10. Diagrama de flujo de la prestación del servicio	34
Figura 11. Distribución Oficina RZ Group S.A.S	35
Figura 12. Estructura Organizacional RZ Group S.A.S	38
Figura 13. Competencias liderazgo visionario	47
Figura 14. Punto de Equilibrio	57

Lista de Cuadros

Cuadro 1. Modelo Canvas RZ Group S.A.S.	22
---	----

Justificación

El desarrollo económico y tecnológico por el que atraviesa el mundo, obliga a los nuevos empresarios a reinventar los modelos de prestación de servicio. En Colombia existe un número importante de aplicaciones y empresas de transporte especial que utilizan plataformas virtuales para la prestación de servicios, algunas de las más representativas son Uber, Cabify, inDriver, Beat, entre otras. Sin embargo, son aplicaciones que aún no se ajustan al marco legal colombiano y por ende no pueden garantizar total confianza a sus usuarios.

Por tal motivo, se plantea la necesidad de establecer una plataforma mediante aplicativos web, que brinde seguridad en la operación a los actores de la cadena de suministro tales como clientes y prestadores del servicio¹ y que permita mantener dicha operación dentro del marco legal existente en Colombia. Esto, con el fin de evitar que el gremio de transporte especial se siga viendo afectado por los altos costos de operación en los que deben incurrir para su funcionamiento, además, de verse intimidados por otras agremiaciones como los taxistas, que agreden física y legalmente a dicho gremio. También, de dar solución a problemas como los altos desplazamientos y la falta de oportunidades laborales.

Lo expresado anteriormente, permite a RZ Group S.A.S., generar un modelo de negocio sostenible, tecnológico, rentable y que opere bajo la normatividad colombiana, con el fin de incursionar de forma responsable en el sector de transporte especial de pasajeros. Dicho modelo de negocio, aportará soluciones integrales a las necesidades de los clientes y de los pequeños gremios de transporte de servicio especial que funcionan actualmente, a partir de la aplicación de tecnologías, con el propósito de integrar en un solo lugar a los vehículos que prestarán el servicio.

En la actualidad, el Ministerio de Transporte ha implementado una serie de regulaciones, que ha conllevado a los propietarios de vehículos especiales a un bloqueo operacional, fundamentado en el decreto 431 de 2017, el cual dicta que, los propietarios de estos vehículos deben pagar mensualmente y sin falta la afiliación a empresas operadoras de servicios de transporte especial.

¹ Entiéndase como las personas que afilian los vehículos a RZ Group.

Sin embargo, el pago de dicha afiliación no asegura las garantías de trabajo, la sostenibilidad y la seguridad necesarias para la ejecución de la actividad (Consejo Superior del Transporte, 2017) y los altos costos que deben asumir los propietarios de estos vehículos no aseguran la legalidad para funcionar puesto que solo cubren la parte de la documentación requerida para que los vehículos puedan transitar. RZ Group S.A.S., pretende en primera medida ser una empresa operadora reconocida por el Ministerio de Transporte que pueda afiliar este tipo de vehículos bajo una cobertura legal y que mediante el cobro de una tarifa operacional del 10% de los ingresos mensuales permita asegurar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

El mercado objetivo de RZ Group S.A.S., se enfoca en hoteles, agencias de turismo, embajadas, transporte de altos ejecutivos y personas con reconocimiento social en general, garantizando vehículos que respondan a los estándares de seguridad y comodidad para dichos usuarios, esto con el fin de brindar un servicio diferenciador frente a la competencia y de generar un reconocimiento en el mercado de transporte especial de pasajeros.

Mediante el uso del App, los afiliados y colaboradores recibirán mayores oportunidades de empleo, ya que estos pueden trabajar para un grupo exclusivo de clientes y recibirán esta información de manera inmediata, teniendo en cuenta su ubicación. Por su parte, los clientes recibirán un servicio con calidad y agilidad, dado que mediante el uso de la plataforma podrán realizar consultas, cotizaciones y solicitudes que serán atendidas en menor tiempo que el de la competencia gracias a la herramienta “Real Time” que hoy es la base de muchas Apps de delivery en el mercado.

Por otro lado, esta iniciativa contempla el impacto en la sociedad, entendiendo la afectación que nuestra actividad pueda generar y optimizando los recursos. Apalancados en el sistema tecnológico, contribuiremos positivamente en la solución de la problemática existente frente temas medioambientales y económicos, gestionando siempre de manera efectiva los movimientos de los vehículos vinculados y los tiempos muertos de la flota para disminuir los niveles de contaminación y la congestión del tráfico de la ciudad; promoviendo siempre el bienestar de la comunidad, apoyando el desarrollo y la economía de las personas interesadas en colaborar con nosotros, generando continuamente empleo digno y servicios de categoría para la capital del país. Este proyecto contempla de forma global la actividad de transporte de servicio

especial, prestando igual importancia a los colaboradores, afiliados y clientes, para atender con un solo clic las expectativas de cada una de las partes.

Planteamiento del Problema

La evolución en los medios de transporte, han conllevado a mejorar los modelos de prestación del servicio de transporte, esto se debe principalmente a la necesidad de satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a movilidad, seguridad y tiempo de entrega del servicio. López (2018), hace un recuento de las plataformas que han ingresado al país, de las cuales se resaltan Uber, Cabify, BEAT, por nombrar algunas. Este tipo de aplicativos ingresan al mercado colombiano, bajo modelos de negocio de afiliación de vehículos particulares para prestar el servicio de transporte de personas de cualquier estrato o posicionamiento social, dado que, son empresas que funcionan por demanda del servicio, pero no cuentan con segmentación de clientes.

Este tipo de plataformas no responden ante robos, accidentes de tránsito o cualquier dificultad que pueda presentarse durante la prestación del servicio, dada la ilegalidad de su operación, por lo tanto, los usuarios no podrán interponer recursos legales, así lo explica la Ministra de Transporte.

Existe una correlación trágica entre la ilegalidad y la siniestralidad vial y desde el Ministerio de Transporte debemos promover la transparencia en todas las actuaciones de los actores viales. Estamos convencidos que con un mayor control ciudadano y sanciones más drásticas a quienes infrinjan la Ley, habrá menos espacios para que exista la corrupción (Revista Semana, 2018, párr. 3).

Lo anterior permite estipular que, los modelos actuales de prestación del servicio de transportes especiales no están amparados ante la ley y la persona que tome este tipo de transporte y sufra algún tipo de accidente, queda desamparada ante los derechos que tiene para su protección, por ende, RZ Group S.A.S., pretende dar solución a este tipo de inconvenientes mediante la prestación del servicio como operador legal y avalado por el Ministerio de transporte, a fin de prestar un servicio especial de lujo brindando todas las garantías de ley para los usuarios.

Por tal motivo, el presente proyecto se realiza con la finalidad de evaluar la incursión de un modelo de transporte sostenible y comprometido con el usuario, mediante el desarrollo de un aplicativo móvil denominado RZ Go, teniendo como principal fortaleza el aval del Ministerio de Transporte y con ello, agrupar de un solo lado a los propietarios de vehículos de servicio especial y ampararlos bajo el artículo 9 de la Resolución 3068 de 2014, la cual dicta las medidas de legalidad de la afiliación del Formato Único de Extracto de Contrato (FUEC), el cual será tramitado por la compañía a modo que, permita vincular de manera legal a los conductores de los vehículos asociados a RZ Group S.A.S.

Adicionalmente, los usuarios interesados en la adquisición del servicio por medio de la aplicación, tendrán una cobertura total garantizada ante eventualidades adversas, dado que, la organización contará con todos los requisitos legales de operación, mejorando la seguridad del servicio y por ende la satisfacción del cliente.

Objetivos

Objetivo general

Establecer un modelo de negocio de transportes especiales de pasajeros, que funcione como operador del servicio, mediante el desarrollo de un aplicativo móvil que sirva de intermediario entre el cliente y el conductor, aplicando estrategias que permitan un crecimiento exponencial apalancado en las TIC.

Objetivos específicos

- Definir el proceso operacional con base en un aplicativo móvil que permita el desarrollo del proyecto.
- Especificar el equipo de trabajo y el organigrama necesario para poner en marcha el proyecto.
- Determinar la viabilidad financiera y calcular las proyecciones de ventas futuras del proyecto.

- Desarrollar el marketing mix de RZ Group S.A.S., para hacer más visible a la empresa en la promoción del servicio.

Descripción Básica del Servicio

Nombre organizacional

RZ Group S.A.S

Descripción general

Prestadora de servicios de transporte especiales para pasajeros de alta categoría, que brinda a los clientes el trato preferencial que se merecen, ofreciendo el servicio bajo un sistema tecnológico integral que permite mejorar la calidad del viaje. Mediante el uso de vehículos último modelo y del manejo de nuestra plataforma tecnológica, se brindarán los tiempos de respuesta esperados por los usuarios, lo que motivará a los afiliados a trabajar siempre en pro del bienestar real de todos los actores del servicio. Según datos de la Secretaría de Movilidad (2016), se estima que el parque automotor de servicio especial está compuesto por 140.000 vehículos, de los cuales tan solo en Bogotá ruedan cerca de 45.543 vehículos, siendo este el mercado potencial para RZ Group S.A.S., por ende, para la prestación del servicio se dispondrá de una App denominada RZ Go a la que se espera que se afilie un alto porcentaje de dichos vehículos, bajo la promesa de contar con el aval del Ministerio de Transporte, y así asegurar pasajeros preferenciales bajo alianzas corporativas con hoteles, cuerpos diplomáticos, sets de grabación entre otros grupos de interés, que en la actualidad no cuentan con este tipo de servicios bajo el marco legal.

Por otra parte, el proyecto llega al mercado como una compañía afiliadora - operadora para, brindarles a los afiliados (Propietarios de vehículos de servicio especial) una solución integral a sus requerimientos legales y laborales a cambio de comisiones bajas a comparación de las que deben pagar actualmente, además brindándole a los usuarios finales una prestación del servicio de transporte ágil y segura mediante el uso de la plataforma tecnológica.

El uso de la App RZ Go, permite una integración de los actores donde se espera efectuar un gana-gana, dado que, el cliente cuenta con vehículos dispuestos las 24 horas del día y el transportador o afiliado no tiene recorridos en vacío o “tiempos muertos”, motivando a los

clientes a utilizar con mayor frecuencia el servicio ofertado por RZ Group S.A.S y a los dueños de vehículos a disponerlos para el transporte de personas, contribuyendo positivamente con el tráfico de la ciudad, disminuyendo los índices de contaminación del medio ambiente, minimizando el costo de operación y garantizando la eficiencia en la prestación del servicio solicitado por nuestros usuarios finales.

Modelo Operativo

Para el desarrollo del proyecto de RZ Group, se establece una metodología viable para los actores involucrados en el proyecto como lo son usuario, plataforma y vehículos con la finalidad de prestar un servicio ágil, dinámico y que sea de real beneficio para los clientes, por tal motivo, se presenta la metodología de la prestación del servicio.

Proceso de adquisición del servicio

Para el proceso de adquisición del servicio de transporte de pasajeros en vehículos de servicio especial, de RZ Group S.A.S., se tendrán dos canales de comunicación, resaltando la App web llamada “RZ App Go”, donde los usuarios pueden hacer el proceso de solicitud del vehículo que se adapte a las necesidades y de otro lado, se dispondrá de un portal web donde el cliente ingresa y puede solicitar el servicio de transporte, cotizaciones y además solicitudes, también puede radicar las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones de aquí en adelante (PQRSF), RZ Group S.A.S., en la siguiente figura se evidencia el proceso de adquisición del servicio.

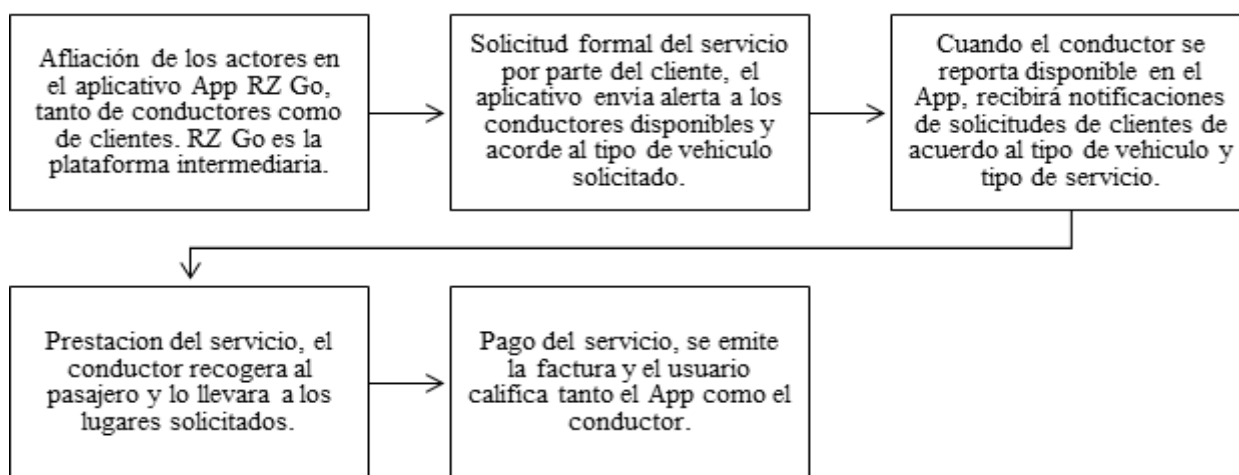


Figura 1. Proceso de prestación del servicio

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Proceso de transformación

El proceso de servicio o de transformación de RZ Group S.A.S., tiene como base fundamental la prestación del servicio con vehículos superiores al año 2015 realizando publicidad y mercadeo de marca, se disponen para que el usuario los tome en alquiler el auto y pueda disfrutar de los beneficios de servicio personalizado y sin riesgos a robos o estafas, contribuyendo al desarrollo sostenible de la movilidad, por consiguiente, se presenta el proceso de transformación en la siguiente figura.

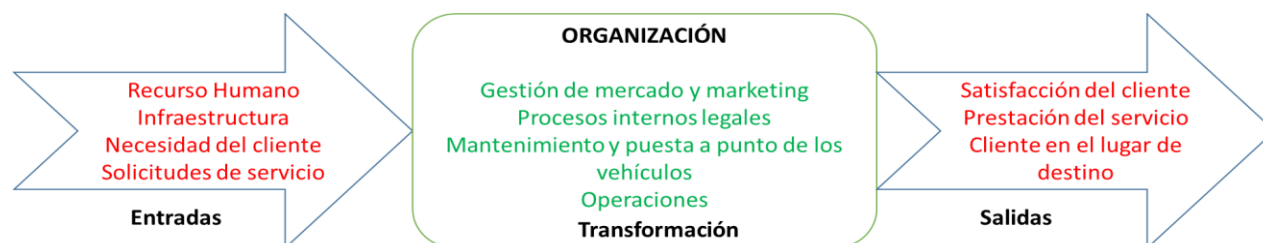



Figura 2. Proceso de transformación del servicio

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)


Proceso de prestación del servicio

Cliente o usuario Final:

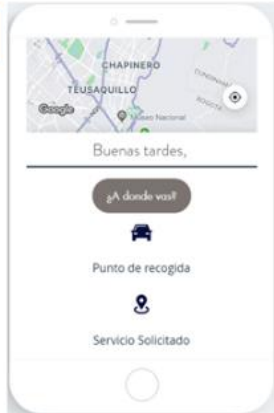
- 1**




Registro de usuario: Este acceso les permitirá a los clientes y/o usuarios registrarse por primera vez. Una vez el cliente se inscriba tendrá acceso a solicitar los servicios desde el App.
- 2**




Agregar Método de pago: Todos los clientes estarán sujetos a cumplir este requisito para garantizar la seguridad y la efectividad de la prestación del servicio.
- 3**



Solicitar un servicio: Les permitirá a los hoteles, a las agencias de turismo hacer la reservas necesarias para sus operaciones. Además la plataforma permitirá un acceso a clientes finales como huéspedes de los hoteles.
- 4**



Resumen de viajes: Brindara de manera ágil y detallada un reporte logístico y financiero de los servicios prestados anteriormente, así como programar las reservas futuras.
- 5**



Ayuda: Este módulo atenderá todos los inconvenientes que se presenten a los clientes con tarifas, pagos, comentarios del servicio y soporte inmediato brindado por la plataforma.

Figura. Proceso de prestación del servicio

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Proveedores y Conductores:

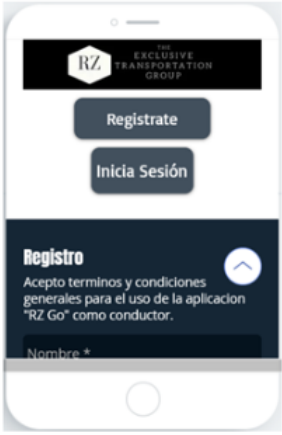



1		<p>Registro de conductor: Este acceso les permitirá a los conductores y propietarios de vehículos solicitar el ingreso al grupo de proveedores de nuestros servicios de transporte.</p>	2		<p>Datos de vehículo y cuenta bancaria: Cuando los conductores se registren deben también ingresar uno o más vehículos que cumplan con lo requerido. La compañía y el sistema harán una breve revisión y autorización.</p>
3		<p>Cuenta Bancaria y aprobación de activación: Cada cuenta de proveedor debe facilitar la información necesaria para gestionar los pagos de los servicios prestados y estará sujeta a aprobación por la compañía.</p>	4		<p>Operación: Los conductores podrán ponerse como disponibles o como no disponibles. El app les guiará hacia los lugares donde se requieren vehículos o hoteles que necesiten apoyo, también les permitirá gestionar las reservas de siguientes servicios.</p>
5		<p>Resumen de viajes: Los conductores podrán revisar sus viajes, además recibirán reportes diarios, semanales y mensuales de sus estados de ingresos.</p>	6		<p>Ayuda: Este módulo atenderá todos los inconvenientes que se presenten a los conductores con tarifas, pagos, comentarios del servicio y soporte inmediato brindado por la plataforma.</p>

Figura. Proceso de prestación del servicio

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Futuro general del sector al cual pertenece la empresa

El sector terciario o de servicios donde se incluye el transporte especial de pasajeros, ha evolucionado con el paso de los años y gracias a la tecnología se abren posibilidades de nuevos modelos de negocio, los cuales contribuyen a la modernización y organización del servicio de transporte especial de pasajeros, en Colombia pese a la importancia del sector de transportes especiales de pasajeros aún hay factores importantes a tratar, para mejorar la prestación del servicio.

En los últimos 4 años el parque automotor destinado al transporte de pasajeros ha mantenido un crecimiento uniforme desde el año 2013 a 2017, evidenciando un menor rango de crecimiento si es comparado con modelos tradicionales como las motocicletas, transporte público y está muy en línea con el transporte oficial, esto permite deducir que, el ratio de crecimiento es menor, el dinamismo es creciente representando un efecto positivo, dado que, se aumenta la flota de vehículos siendo benefactor para los intereses de afiliación de RZ Group, en la siguiente figura se evidencia el crecimiento de este tipo de transporte

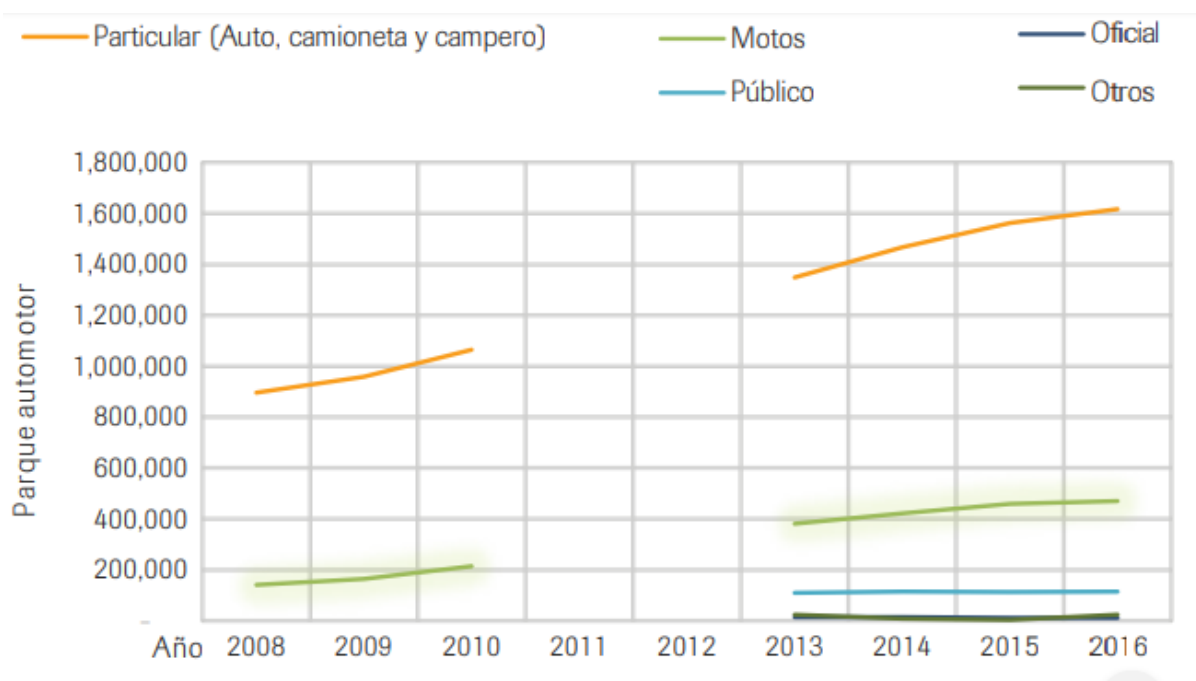


Figura 3. Evolución del parque automotor por utilidad

Fuente: Observatorio de Movilidad (2017)

Ahora bien, con relación a la demanda hotelera y de turistas que es un centro de mercado de RZ Group S.A.S., se puede estipular un aumento significativo, ya que, el incremento de visitantes no residentes a la capital ha incrementado en los últimos 7 años en un 42,7% lo cual es beneficioso para los intereses de crecimiento de la empresa, debido al auge de visitantes en la capital siendo este un nicho de mercado para la organización, de la misma manera, el potencial del servicio es la seguridad que ofrece al usuario, esto se debe a que se otorga la identificación del conductor, número de placa del vehículo y otros datos pertinentes, siendo este un factor diferenciador en la captación de nuevos clientes. En la siguiente figura, se evidencia la demanda de turistas a la capital de Colombia.

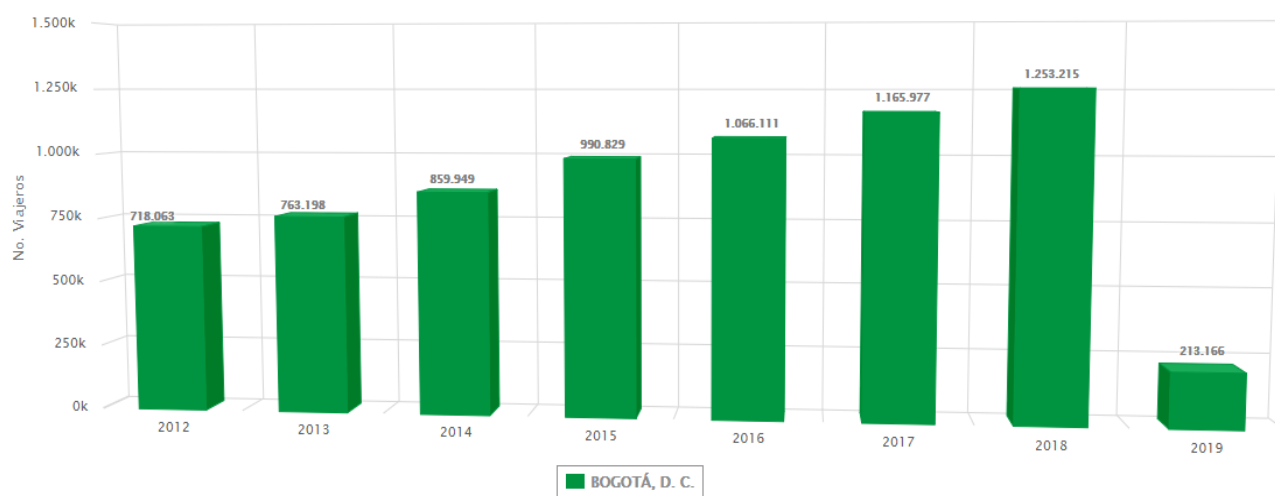


Figura 4. Llegada de visitantes extranjeros no residentes por departamento

Fuente: Centro de Información Turística de Colombia, (2019)

Por otra parte, se resalta que el crecimiento del transporte especial esta por alrededor del 0,3% durante el año inmediatamente anterior, siendo esto un fuerte retroceso si se compara con el año 2016 donde el crecimiento fue de 1,8% significando una recaída en este sector económico, pero no todo es malo para el sector dado que, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), evidencia una recuperación para los años 2019 a 2021 esperando un incremento en primera medida del parque automotor enmarcado en la demanda de las empresas transportadoras que se proyecta un ingreso promedio de 33.836 vehículos, y un aumento de pasajeros que para el año 2018 se estimó en 953.875 millones de pasajeros, estableciendo proyecciones de crecimiento

del 2,1% para los próximos 2 años (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2019).

Análisis del sector económico

El análisis del sector donde la organización va a desarrollar todo el proceso productivo es importante, puesto que, se hace un reconocimiento previo de la competencia, índices de crecimiento del sector, posible estructuración empresarial y la demanda de los servicios, al conocer y controlar estos supuestos es mayormente factible el posicionamiento de marca para la organización.

Además, los indicadores del turismo y comercio han sido positivos para la industria en Colombia, dado que, en los últimos 8 años se ha visto un incremento gradual en los turistas de los 2,6 millones de turistas en 2006 la cifra se duplicó a 6,5 millones representado un aumento del 150%, por otro lado, el turismo creció a razón del 38% en 2018, significando una entrada de 3,3 millones de turistas con referencia a 2017, esto impactó de manera directa la ocupación hotelera que para 2017 fue de 56,1% y entre enero y marzo de esta vigencia fue de 57,1% (55,8% en el mismo período de 2017); por último se han implementado 45 rutas turísticas (30 geográficas – 15 temáticas) en 32 departamentos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018).

Planeación Estratégica

En el presente apartado del trabajo se desarrolla la parte corporativa empresarial, que permita el correcto funcionamiento, reconocimiento y se establece el horizonte de crecimiento, a fin de mejorar el servicio y establecer percepción de arca frente a los posibles usuarios e RZ Group S.A.S.

Misión

En RZ Group S.A.S., prestamos servicios de transporte terrestre de lujo transformando la movilidad en las ciudades, buscamos la sostenibilidad ambiental, rentabilidad y bienestar para nuestros accionistas, nuestros colaboradores, nuestros clientes y nuestra área de influencia,

basados en la aplicación del conocimiento, en el uso de vehículos últimos modelo y uso de tecnología.

Visión

Para 2021 seremos una organización referente en el transporte de servicio especial, siendo el más prestigioso del país con miras en expansión al resto del mundo.

Players o competencia del sector

Es importante establecer quienes son los competidores directos o que pueden ofertar un servicio igual o similar a RZ Group S.A.S., por tal motivo, en la tabla 1 se describen los posibles competidores de la compañía.

Tabla 1.

Competidores de RZ Group S.A.S.

Nombre de la Empresa	Comisión aprox. mes	Descripción general
SANANDANTE	\$250.000 + 10% del valor total facturado	Esta compañía tiene contrato con seis hoteles 4 estrellas para atender sus solicitudes de transporte, es una empresa que no cuenta con aplicativo app, las solicitudes se hacen por página web o con contacto con el call center.
Transportes del Sol	\$350.000 + 15% del valor total facturado	Esta empresa tiene contratos con trece hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad, cuenta con un proceso de facturación muy demorado lo que hace que no sean cumplidos con los pagos a los conductores.
Trans. Rubio	\$450.000 + 20% del valor total facturado	Esta compañía tiene contratos con algunos hoteles 5 estrellas y alguna empresa de turismo, el margen de trabajo es un poco alto, pero no se garantiza estabilidad en el trabajo, son exigentes con el cumplimiento a pesar de no tener un sistema tecnológico que les permita optimizar sus procesos.
Tairona	\$350.000 + 10% del valor total facturado	Esta compañía intermedia diversos contratos con hoteles de la ciudad a pesar que ha presentado diversos problemas por estafa hacia propietarios de vehículos de servicio especial.
One Car	\$ 90.000	Esta empresa es de ámbito afiladora, es decir solo por proveer los documentos necesarios para que las camionetas de servicio especial puedan operar sin multas de la policía, cobran este valor mensual.

Global Services	\$250.000 + 15% del valor total facturado	Esta compañía es de objeto logístico, es decir no está habilitada por ministerio de transporte mediante resolución. Pero aun así cuenta con contratos para atender el transporte de 7 hoteles de la ciudad.
-----------------	---	---

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Lo que se evidencia en general con los competidores, y en general de estas empresas son de ámbito operadoras, en decir no están habilitadas por Ministerio de Tránsito y Transporte, y no se apalancan en herramientas tecnológicas que automatizan y optimizan sus procesos administrativos y operacionales.

Existe un grupo de empresas tecnológicas, que mediante aplicaciones móviles también incursionan en el sector de transporte, pero por su enfoque y nicho de mercado los se consideran competencia indirecta, en la tabla 2 se resumen dichos competidores

Tabla 2.

Competidores indirectos de RZ Group S.A.S. con aplicativos móviles

Nombre de la empresa	Nicho de mercado	Descripción general
Uber	Toda persona que necesite transportarse	Es una compañía internacional de cobertura global, no se interesa en los nichos de mercado personalizados, asegura la disposición de un conductor entre 3 y 10 minutos, ofreciendo facilidades inmediatas de transporte, incremento exponencial de la demanda en el mercado colombiano. Es la aplicación de servicio especial más utilizada en el mundo, siendo el líder de prestación de servicios por medio de aplicativos móviles.
Cabify	Empresas grandes y multinacionales y personas naturales	Es una compañía que compite directamente con Uber y Beat, abordan el mercado de forma generalizada, pero Cabify también atiende cuentas empresariales, cuenta con presencia en España, México, Colombia, Portugal, Brasil, Ecuador, a 2018 estaba valorada en cerca de 1400 millones de dólares, cuenta con servicios en línea las 24 horas, aunque funciona en varios países en la mayoría sigue siendo ilegal.
Mi Águila	Empresas	Esta compañía no atiende requerimientos de transporte del sector turístico, apuntan más a cuentas corporativas e incluso tienen barreras de entradas para sus propios clientes, resaltando altos requisitos de afiliación, y cumplimiento de las cuotas de mercado.

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Análisis económico de la competencia.

Con la finalidad de establecer un correcto análisis del sector es importante determinar los ingresos potenciales del mercado, basado en los datos históricos financieros de las compañías que son competencia directa de RZ Group S.A.S., por tal motivo, se presenta un seguimiento al comportamiento de las empresas en el sector, los cuales se evidencian en la siguiente tabla

Tabla 3.

Ingresos operacionales competencia RZ Group S.A.S.

Nombre de la empresa	Ubicación	Código CIU	Ventas último periodo	% Participación en el mercado
San andante Transportes especiales	Bogotá	H 4921	\$ 957.456.700	47%
Tairona Express S.A.S	Bogotá	H 4921	\$ 281.880.000	14%
Transportes especiales del Sol	Manizales	H 4921	\$ 798.420.000	39%

Fuente: Rozo y Rozo, (2019). Con información de E informa

Objetivos de la Organización

Para el desarrollo y sostenimiento de la empresa en el mercado, es importante establecerlos objetivos desde la parte táctica, operativa y estratégica, estos permiten hacer seguimiento a las operaciones y con ello, hacer ajustes en la ejecución de las actividades para así conllevar a la sostenibilidad empresarial por tal motivo se citan los objetivos de la empresa.

Tabla 4.

Objetivos empresariales

Tipo de Objetivo	Descripción
Estratégico	Para el año 2021 ser una empresa líder en la prestación de servicio de transporte de lujo en el país
	Disponer de CEO en la web para hacer más visible la organización en la búsqueda de los usuarios en el servicio
	Disponer de la red con mayor crecimiento de vehículos con no más de 5 años, como factor diferencial ante el mercado y el usuario.
Tácticos	Reducir los tiempos de respuesta en un 20% respecto a la competencia

Reconocimiento en por lo menos el 50% del mercado objetivo de la compañía
 Conocer la satisfacción del cliente mediante la calificación en la prestación del servicio, la cual debe estar en 4,5 estrellas con un máximo de 5

Capacitar al personal en atención al cliente e idiomas

Mantener servicios con menor tiempo de respuesta y garantizar la seguridad del pasajero

Operativos

Actualizar a los últimos estándares de gestión la aplicación móvil de solicitud del servicio.

Solicitar a los asociados de los vehículos revisiones rutinarias del estado de los vehículos.

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Filosofía del negocio

En vista de los principios enmarcados en la misión y visión empresarial, RZ Group S.A.S., es una empresa dedicada a la prestación de servicios de transporte de lujo, que promueve la movilización sostenible y comprometido con la seguridad, calidad y oportunidad en la prestación del servicio desde la solicitud hasta la llegada del cliente al destino, con automóviles últimos modelos con los más altos estándares de seguridad establecidas por la Latin Ncap²

La creación de valor compartido es bajo modelos de responsabilidad social de RZ Group S.A.S., prestando el servicio sostenible, sin dejar de trabajar cada día por la satisfacción de nuestros clientes, colaboradores y demás partes de interés, esperando un equilibrio responsable donde se establezca un gana – gana, bajo este modelo se desarrollan las actividades de RZ Group S.A.S., beneficiando a todos los actores empresariales.

En consecuencia, la propuesta de RZ Group S.A.S., se fundamenta en los siguientes principios.

- Cumplir con las funciones de las empresas afiliadoras, contratos digitales y FUEC digital en tiempo real. (Departamento de tecnología, logística y legal fuertes)

² El Programa de Evaluación de Vehículos Nuevos para América Latina y el Caribe (Latin NCAP) brinda a los consumidores información independiente y transparente acerca de los niveles de seguridad que ofrecen los diferentes modelos de vehículos del mercado

- Cumplir con las funciones de las empresas operadoras, contratos con hoteles, embajadas, agencias de turismo, etc. y gestiones de logística y contabilidad muy ágiles.

(Departamento comercial, administrativo, contable y tecnológico muy fuertes).



De esta manera nuestra propuesta genera un escenario más agradable para esos propietarios de vehículos de servicio especial, solucionando problemas de afiliación y legalidad que otras empresas no brindan. Por tal motivo, son muy importantes en la oferta empresarial, proveedores, pero se contemplan como clientes y la satisfacción de las partes interesadas.

Know How

Para las organizaciones determinar el Know How es prioritario para establecer las capacidades que requiere el personal para el desarrollo de la prestación del servicio, esto conlleva a establecer la ventaja comparativa con respecto a las demás compañías del mercado que son competencia directa de RZ Group S.A.S. Por tal motivo, se presenta el desarrollo del Know How de la organización.

Para la organización el Know How, es la suma de los conocimientos de las partes involucrados desde la junta directiva en el reconocimiento del mercado y desempeño de las estrategias que debe seguir la organización en el interés de posicionarse en el mercado, los prestadores del servicio quienes disponen de las habilidades de conducción para prestar un servicio placentero, de calidad y sin contratiempos, y de los colaboradores de la empresa que disponen de sus conocimientos en el área de transporte de pasajeros de lujo, en miras de la integración del conocimiento para así lograr ser un referente en el sector donde desempeña las operaciones RZ Group S.A.S.

Identificar con precisión el cambio externo

En esta fase se identifican las amenazas en el cambio de comportamiento del mercado y de la empresa, esto permite mantener el negocio a la ofensiva y a flote, bajo los siguientes parámetros.

- Agilidad, seguridad y puntualidad: La aplicación proporciona con la herramienta clave de “Real Time” la información exacta y confiable tanto a conductores que saben a dónde

dirigirse, cuáles estrategias utilizar, tiempos exactos de desplazamiento y resultados de su balance financiero; como a los usuarios finales y clientes conocer el perfil y la calificación de su conductor asignado, el tipo de vehículo, el teléfono y chat de contacto, y demás información básica relevante para sentirse complacido y a gusto con el servicio, además de la oportunidad de realizar siempre una calificación Feedback de cada contratación para ambas partes.

- **Flota Moderna de vehículos:** El proyecto no descuida el bienestar de los proveedores del servicio, por tal razón se exigirá siempre el buen estado y cuidado en mantenimiento y limpieza de la flota, pero apoyará siempre a los afiliados a mantener un nivel de calidad óptimo y sus vehículos siempre a vanguardia y con los estándares esperados por el perfil del cliente, es decir, vehículos modernos, de gama intermedia - alta, modelo reciente, amplios y seguros avalados en las normas internacionales de seguridad vial.
- **Capital Humano:** Este proyecto a pesar de estar fuertemente respaldado por una plataforma tecnológica, reconoce la esencialidad del factor humano en un servicio de altos estándares y confiabilidad, por eso el equipo de trabajo estará conformado por profesionales con altos estándares y cualidades humanas, orientados a brindar siempre la mejor experiencia a los clientes y comprometidos con la promesa de marca “Mereces estar en otro nivel.”

Concepto del Producto o Servicio

En el presente capítulo se abordan las especificaciones del servicio a prestar por parte de RZ Group S.A.S., esto permite establecer en mejor medida el alcance e impacto esperado por la compañía en el mercado.

Presentación detallada del servicio

El servicio de transporte especial de pasajeros en la categoría empresarial, ejecutivo y turístico se viene desarrollando desde hace 8 años teniendo mayor desarrollo en las ciudades capitales donde se resalta Barranquilla, Cartagena, Bogotá, Cali y Medellín, lo que pretende R-Z Group S.A.S, es a partir de las falencias existentes reorganizar el sector modernizando su funcionamiento con una herramienta tecnológica que le permitirá administrar su operación

mitigando riesgos, tiempos muertos, desplazamiento de flotas en vacío y disminución en costos de operación a proveedores y clientes y permitiendo una mejor relación entre el cliente y el proveedor de los vehículos.

Por tal motivo, RZ Group S.A.S., se enfocará en satisfacer las necesidades en el Servicio especial transporte de pasajeros, apalancados en un moderno sistema de tecnología de App móvil donde se reúnen todos los criterios de operación y logística de la actividad, para ofrecer a los usuarios de la plataforma los más altos estándares de diseño y funcionalidad.

Usos y manejo del servicio

El servicio se prestará de manera virtual mediante la App “RZ App Go”, mecanismo de comunicación donde el usuario hace la solicitud para la prestación del servicio, además, por medio de un mecanismo sincronizado los conductores estarán en línea para acceder al servicio y se enviará aquel automóvil que esté más cerca de la persona, para con ello, promover la promesa de valor de disminuir los tiempos de prestación del servicio en un 20% con referencia a la competencia, el resumen de la prestación y uso del servicio basado en la plataforma App RZ Go, se presenta en la siguiente figura.

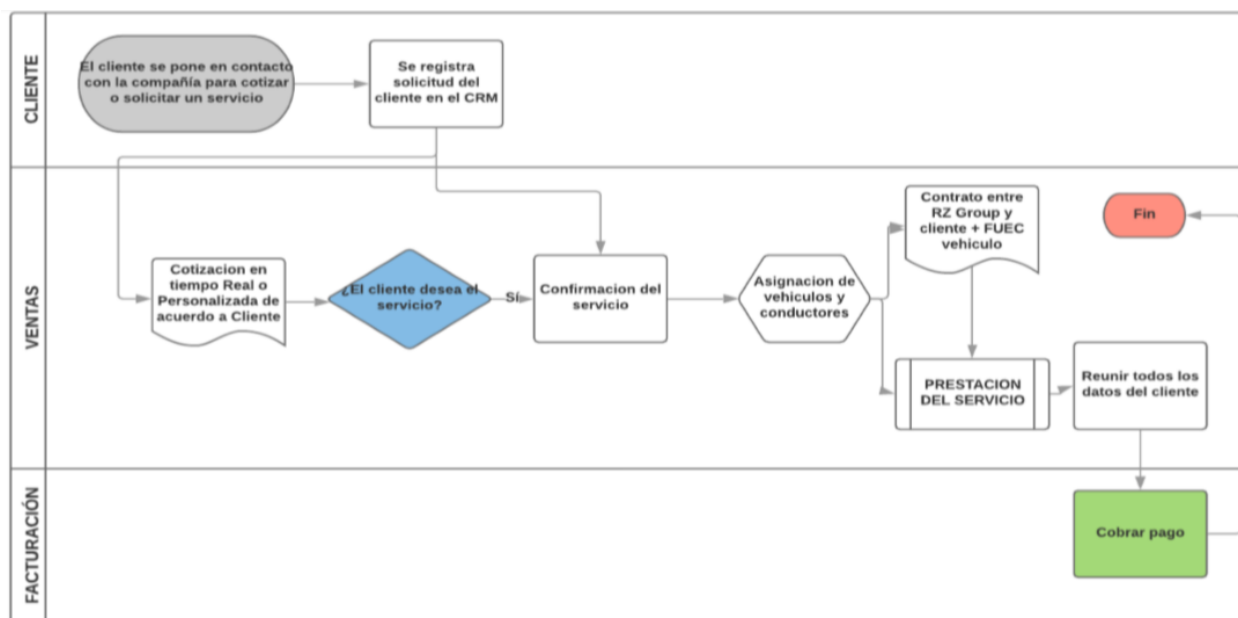


Figura 5. Uso y manejo del servicio

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Sumado a lo anterior es importante destacar el funcionamiento de la aplicación móvil y la interacción entre los interesados en la prestación del servicio, por tal motivo, se establecen los clientes corporativos que pueden hacer parte de la familia RZ Group S.A.S., y por el otro lado se encuentran los prestadores del servicio de la plataforma, quienes entrelazan funciones por medio de a App de la compañía, dicha información se presenta en la siguiente figura.

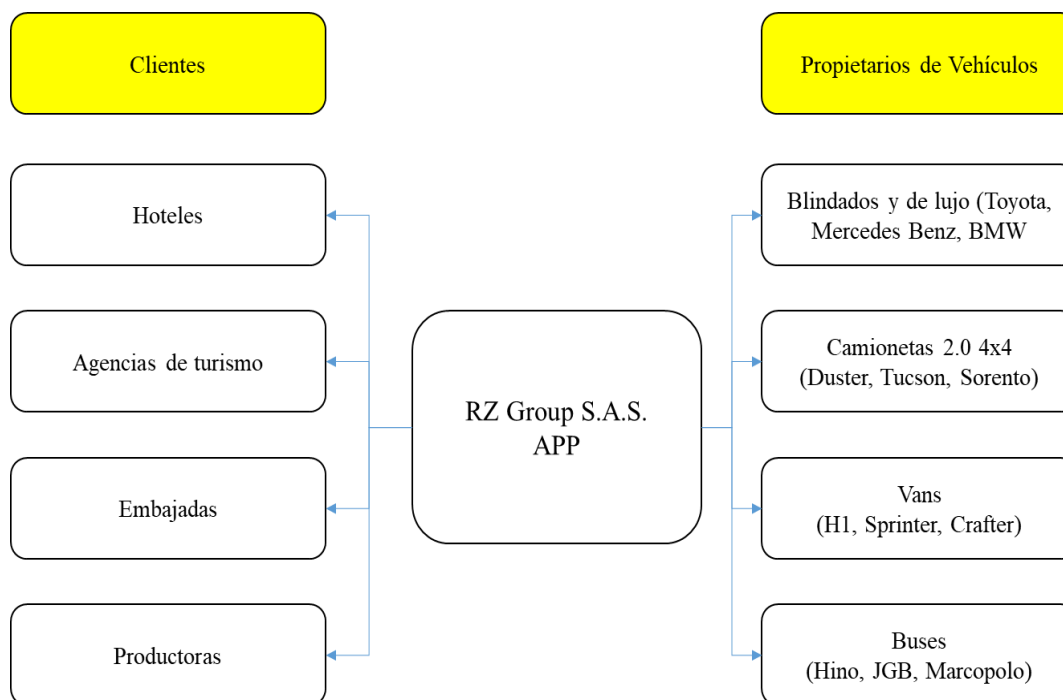


Figura 6. Diagrama de servicio, App móvil
Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Reconocimiento de marca

Imagen.

La imagen corporativa de RZ Group S.A.S., se enmarca en el color negro el cual irradia elegancia y confort en el servicio, con un logotipo de fondo blanco el cual hace alusión a la transparencia, calidad y sencillez del servicio ofertado por la compañía, este contraste de colores llama la atención de los usuarios con la percepción de exclusividad y confort.

Logo.



Figura 7. Logo corporativo RZ Group S.A.S.
Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Promesa de marca.

Mereces estar en otro nivel

Resumen del modelo de negocio

Es importante determinar el modelo de negocios mediante un análisis gráfico que permita vislumbrar de mejor manera el impacto que se espera tener en el mercado, de la misma manera, identificar el segmento y canales de comunicación es primordial para enfocar esfuerzos de posicionamiento de marca, por tal motivo, se presenta en el cuadro 1 el modelo Canvas para RZ Group S.A.S.

Cuadro 1.

Modelo Canvas RZ Group S.A.S.

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmentos de Clientes
--------------	-------------------	--------------------	---------------------------	-----------------------

<p>Inversionistas, proveedores de vehículos, Organismos de tránsito y medio ambiente, empresas aseguradoras. Clientes corporativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Suministro de plataforma móvil de comunicación entre el usuario y prestador del servicio de transporte de pasajeros, abarcando los diferentes segmentos como hoteles, agencias de turismo, embajadas, productoras, ofreciendo un portafolio de servicios variado y que cumpla con las necesidades propias de los usuarios. ● Marketing y mercadeo empresarial ● Promoción del servicio ● Estrategias de posicionamiento de marca ● Estrategias de captación de nuevos clientes. 	<p>Prestar el servicio de transporte mediante el aplicativo móvil, sirviendo de intermediario entre los clientes y conductores, mejorando los tiempos y la cobertura en la prestación del servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar los medios de comunicación, eliminando las barreras de intermediarios y prestar un servicio directo y personalizado. ● Prestar un servicio oportuno y de calidad, mejorando la experiencia del usuario, acercando las nuevas tendencias de movilidad. ● Identificar las necesidades de movilidad, ofreciendo el vehículo que más se adapte a las necesidades propias de cada usuario. ● Generar confianza mediante el otorgamiento de vehículos que cumplan en cuestiones de seguridad, pólizas de responsabilidad social, y con las condiciones óptimas para el uso. 	<p>Hombres y mujeres, turistas, ejecutivos entre otros, y que puedan adquirir el servicio de transporte de vehículos dentro de la ciudad de Bogotá.</p>
	<p style="text-align: center;">Recursos Clave</p> <p>Para el correcto funcionamiento de RZ Group S.A.S. es necesario disponer de los siguientes recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano ● Vehículos ● Infraestructura física ● Mobiliario de oficina ● Equipos de computo ● Insumos de papelería. ● Software ● Equipos de comunicación ● App móvil 		<p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aplicación app móvil para acceder a consultas y agendar la prestación del servicio. ● Intercomunicador para asistencia personalizada. ● Atención Online en la plataforma Web de la compañía. ● Redes sociales, email y página web empresarial. 	
Estructura de Costos			Fuentes de Ingreso	

<ul style="list-style-type: none"> ● Seguridad Social para los empleados ● Nómina. ● Servicios Públicos. ● Documentos operativos (Licencias) ● Mantenimiento de páginas web y aplicación móvil ● Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> ● Prestación del servicio de transporte de pasajeros, comisiones y pagos de rodamiento. ● Pagos en efectivo o tarjeta de crédito o débito ● Posible manejo de publicidad móvil exterior, con alianzas que deseen pautar con la organización.
---	--

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Estudio de Mercado

El servicio de transporte especial de pasajeros, empresarial, ejecutivo y turístico se viene desarrollando hace varios años en varias ciudades de Colombia, lo que pretende RZ Group S.A.S, es a partir de las falencias existentes reorganizar el sector modernizando su funcionamiento con una herramienta tecnológica que le permitirá administrar su operación mitigando riesgos, tiempos muertos, desplazamiento de flotas en vacío y disminución en costos de operación a proveedores y clientes.

Presentación de resultados de la metodología aplicada

De acuerdo al nicho de mercado el cual se ha definido en línea turista y línea ejecutiva, con base en información de Arciniegas (2017) y Ministerio de Comercio (2019), se establece que la población perteneciente a estos grupos de análisis asciende a 2.202.846 personas convirtiéndose en el mercado potencial para la compañía, pero como se ha establecido existe competencia en el mercado que cuenta con mayor tradición y posicionamiento, por tal motivo, RZ Group S.A.S., decide abarcar el 35% de la población total convirtiéndose en el mercado meta un total de 770.997 personas entre ejecutivos y turistas, siendo un porcentaje razonable para la incursión empresarial de RZ Group S.A.S.

Así mismo, la tradición en el mercado permite estipular la demanda del servicio por parte de los usuarios, esta referencia se toma con base en la experiencia de los investigadores en este sector económico, los ingresos mensuales por cada sector de mercado se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 5.

Oferta por tipo de camioneta RZ Group

Tipo Vehículo	Producido aproximado mensual
Camionetas (Duster, Sportage, Soul, Tucson)	\$ 4.500.000
Mini Van (H1 Grand Starex, T5 Transporter)	\$ 8.000.000
Aero Van (Sprinter, Crafter)	\$ 12.000.000

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Oferta del servicio camionetas

En RZ Group S.A.S., la prestación oportuna del servicio es parte inherente a las actividades de desarrollo de mercado, por tal motivo, y dada la experiencia del sector y de los investigadores se proyecta la cantidad y tipo de vehículos necesarios para satisfacer las demandas de nuestros clientes los cuales se estipulan en la tabla 8, por ende, la oferta de camionetas se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 6.

Oferta por tipo de camioneta RZ Group

Cantidad Vehículos	Tipo Vehículo
130	Camionetas (Duster, Sportage, Soul, Tucson)
50	Mini Van (H1 Grand Starex, T5 Transporter)
20	Aero Van (Sprinter, Crafter)

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Análisis de la demanda

Aspectos geográficos.

Inicialmente se insertará el plan de negocio en la capital del país y sus alrededores en donde gracias a factores como la cultura, estructura, gastronomía y oportunidades de inversión, se convierten en lugares con alta demanda de turismo, inversiones, altos ejecutivos, políticos, artistas nacionales e internacionales entre otros potenciales clientes.

Poblaciones aledañas:

- Chía

- Mosquera
- La Calera
- Zipaquirá
- Siberia
- Villa de Leyva

Aspectos demográficos.

Frente a este aspecto se contemplan las empresas, embajadas, agencias de viaje, cúpulas del gobierno, hoteles, multinacionales, petroleras, artistas, entre otros potenciales clientes que se ajustan al perfil del cliente de RZ Group S.A.S, de las principales ciudades como Bogotá D.C o alrededores descritos anteriormente, por tal motivo, se presenta el segmento de clientes que se espera prestar el servicio, en la siguiente tabla se resumen el segmento por mercado.

Tabla 7.

Segmento de clientes

Criterio	Segmento
Sector empresarial	Servicios, finanzas, manufacturas
Subsector empresarial	Multinacionales
Tipo de capital	Público, privado o mixto
Orientación al lucro	Con ánimo de lucro

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

El perfil del cliente que RZ Group S.A.S., espera satisfacer se enfoca en extranjeros que visitan el país ya sea por turismo, negocios, inversiones, etc. y buscan transportarse de manera segura y ágil, además, toda persona natural o jurídica, pública o privada que requiera transportar de forma segura y eficiente un grupo específico o diverso de personas, tal y como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 8.

Perfil del cliente

Perfil del cliente					Cantidad a atender
Cliente	Hoteles	Agencias de turismo	Embajadas	Productoras	5 Hoteles
Usuario final	Turistas ejecutivos	Turistas ejecutivos	Políticos	Artistas	3 Embajadas
			Empresarios	Influencers	

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Nicho de mercado

El nicho de mercado y mayor facilidad de identificación, comprensión y objetividad para RZ Group, se discriminan por 2 grupos de interés, siendo la población ejecutiva (políticos, embajada, empresarios y personas naturales), y por el otro lado se cuenta la línea de turistas (productores, influencers, actores), estas categorías permiten analizar en mejor medida el nicho de mercado de la compañía, esto con base en datos históricos de la capital colombiana.

Población ejecutiva.

Se estima que la población residente en Bogotá y que se dedica a labores netamente ejecutiva es de aproximadamente 1'098'400 habitantes, este servicio será exclusivo para gerentes y juntas de socios de empresas de orden nacional e internacional los cuales desarrollan labores bancarias, asesorías, consultorías entre otras labores que conllevan a una interacción directa con el cliente, y es necesario sus desplazamientos entre las diferentes localidades de Bogotá (Arciniegas, 2017).

Población turista.

Para el objetivo del presente trabajo se toma como base de estudio los turistas no residentes, entendiéndose como aquellas personas que arriban a la capital desde otros países, según datos del Ministerio de Comercio al país ingresaron 4,2 millones de turistas no residentes a corte de diciembre de 2018, siendo Bogotá la ciudad principal que acogió a este tipo de turistas, seguido por Cartagena, Medellín y Cali, ahora bien, la cifra real de visitantes que tienen destino la capital del país es de aproximadamente 1'104.446 turistas (Ministerio de Comercio, 2019).

Determinación del precio

Para el presente plan de ventas para RZ Group S.A.S., dedicado al transporte especial de pasajeros en 2 segmentos definidos turista y ejecutivo, es de rescatar que las categorías son a

modo de segmentación de mercado, esta segmentación se establece debido al alto costo en la adquisición del servicio.

Como primera medida se debe estipular el precio de venta del servicio de transporte de personas en servicio de lujo, el cual se obtuvo mediante investigación de los autores del presente proyecto, se establecen los precios promedio de venta de la competencia, fundamentados, por tal motivo la política de precios de RZ Group S.A.S., se toma con base en la competencia esto con la finalidad de establecer un precio competitivo y acorde a las condiciones del mercado, como se estipula el costo de la aplicación es de \$20.000, los cuales son cancelados solo una vez cuando se hace la inscripción formal en el aplicativo de RZ Go, la comisión cobrada a los prestadores de servicio se ubica en el orden del 14% del valor mensual facturado.

En la siguiente tabla se presenta la política de precios para RZ Group S.A.S.

Tabla 9.

Política de precios competencia

Empresa	Política de precios
Sanandante	\$250.000 + 10% valor facturado
Transportes del Sol	\$350.000 + 15% valor facturado
Trans. Rubio	\$450.000 + 20% valor facturado
Tairona	\$350.000 + 10% valor facturado
Global Services	\$250.000 + 15% valor facturado

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Ahora bien, al analizar la tabla anterior la política de precios de RZ Group S.A.S., se fundamenta en la competencia, por ende, en la siguiente tabla se presenta la política de precios por los diferentes segmentos de vehículos a prestar servicio por parte de la organización, teniendo como principal desarrollo que se van a prestar 3 tipos de servicios con diferentes gamas de vehículos, según las necesidades y expectativas del cliente.

Tabla 10.

Política de precios de RZ Group

Cantidad Vehículos	Tipo Vehículo	Valor Afiliación en RZ Group (Pago único inicial)	Comisión mensual
130	Camionetas (Duster, Sportage, Soul, Tucson)	\$ 100.000	10%
50	Mini Van (H1 Grand Starex, T5 Transporter)	\$ 150.000	10%
20	Aero Van (Sprinter, Crafter)	\$ 200.000	10%

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Pronóstico de ventas y crecimiento del sector

Ahora bien, al establecer la participación real de RZ Group S.A.S., en la categoría del transporte de pasajeros, se tiene que la compañía espera disponer de un margen de adquisición de servicios con base a la demanda del producto, por otro lado, al establecer el índice de crecimiento del servicio especial en Colombia se tienen que las proyecciones realizadas por las empresas líder del sector, el índice de crecimiento anual de este segmento es del 23% anual, y al hacer la proporcionalidad mensual se observa un incremento del 1,9% (Ramírez, 2018).

Plan de Mercadeo

Estrategias de promoción

Las estrategias empresariales son fundamentales hoy día en un mercado tan cambiante y dinámico, por lo tanto, se evidencia que para una organización es necesario adaptarse adecuadamente al cambio, valiéndose de herramientas para desarrollar las capacidades necesarias para enfocar su direccionamiento estratégico y así adquirir una ventaja competitiva sobre la competencia.

Por consiguiente, RZ Group S.A.S., debe estar a la vanguardia de las estrategias de mercado, por ende, se formulan las siguientes estrategias y así pueda mejorar de manera significativa la penetración, sostenimiento y evolución del mercado, las cuales se evidencian en la siguiente tabla.

Tabla 11.

Estrategias de promoción

Tipo de estrategia	Descripción	Cómo alcanzarla
---------------------------	--------------------	------------------------

Mercadeo de afinidad	Establecer alianzas con empresas que presten servicios afines, y que permitan una mayor evolución en el mercado.	Realizar integraciones con empresas tradicionales que conlleven a ofertar en nuevas vitrinas los servicios de la compañía. Integrar alianzas con hoteles, y ruedas de negocios como Corferias para mejorar la experiencia del usuario, y así este atraiga a más usuarios, por medio del voz a voz
Mercadeo de emboscada	Alianzas estratégicas con empresas corporativas	Aprovechar eventos de asistencia masiva como la Copa América y prestar el servicio de transporte a cuerpo técnico y médico de las diferentes selecciones participantes Promover alianzas con grupos corporativos como Éxito, Bavaria, Claro, Movistar entre otros, para movilizar el personal gerencial a ruedas de prensa, de negocios entre otros Publicitar por medio de canales nacionales e internacionales a cambio de servicios de transporte interno en Bogotá
Mercadeo para tomar acción	Incentivar modelos de imagen empresarial, en la web, eventos masivos, publicidad móvil y fija	Promoción a través de plataformas de redes sociales como Facebook, YouTube, Instagram, WhatsApp, promoviendo el uso del marketing digital Tráfico en la web, mediante asociaciones de gustos y preferencias de las personas para que les llegue publicidad al correo y demás redes. Crear medios de comunicación efectivos, mediante bases de datos y sondeos por 3 de las personas, para ofertar los servicios de la compañía. Pautar en eventos de asistencia masiva y en ruedas de negocios referentes a vehículos y transporte para aprovechar la situación e incentivar el mercado

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Marketing Mix

Una vez se ha definido los servicios, productos y los objetivos y estrategias de mercadeo, se procede a determinar el marketing mix, el cual ayudará a la organización a mejorar las políticas de implementación y seguimiento de los canales de venta, por ende, se presenta el desarrollo del marketing mix.

Estrategias de producto.

Viñarás (2018), establece que, las estrategias enmarcadas en esta dimensión, deben estar enfocadas en el diseño y producción de un bien o servicio, que pretendan satisfacer las necesidades detectadas en el mercado objetivo, las cuales deben estar en constante revisión con la finalidad de mantenerlas actualizadas dado que, los gustos y tendencias de los consumidores cambian. Por lo tanto, el mercado también evoluciona y es ahí donde se deben marcar las diferencias empresariales para abordar de mejor manera las nuevas oportunidades. Por ende, se formulan las siguientes estrategias para RZ Group S.A.S., para aplicarlas en el producto establecidas por el equipo consultor

- Posicionar el SEO de búsqueda en la web, así la compañía será más visible para aquellas personas que solicitan servicios de internet banda ancha.
- Establecer blogs publicitarios en redes sociales, con contenidos interesantes y llamativos para la población, que permitan incentivar el marketing digital, evidenciando resultados en el corto y mediano plazo.
- Posicionamiento de producto basado en el marketing buzz (boca a boca), por medio de clientes que recomienden el servicio a otros, estos adquirirán incentivos de descuento y cortesías en futuros servicios.
- Disponer de medios de comunicación donde se escuche al cliente, para hacer cambios en los productos haciéndolos más llamativos.

Estrategias de precio.

Establecer el precio del producto es un paso crítico para la organización, esto se debe principalmente a que existen variables tanto internas como externas que influyen de manera directa en establecer el precio de distribución de venta del servicio, por tal motivo se describen los pasos de debe seguir RZ Group S.A.S., para lograr una política acorde al mercado, por consiguiente, se detalla el procedimiento a seguir basado en (Mass, 2017)

- Realizar un sondeo del mercado objetivo y analizar los precios que ofrece la competencia en el mismo sector económico, en el que se desenvuelve la empresa.
- Determinar la complejidad, regulaciones, permisos y demás gastos en los que se debe incurrir para la correcta prestación del servicio, esto da indicios de que tanto puede cobrar por los servicios de la compañía.

- Definir los gastos fijos y variables, cuantificando los gastos asociados a las inversiones que debe incurrir la empresa para prestar un servicio de calidad.
- Establecer los porcentajes de utilidades deseados por la gerencia, esto influye directamente en cuanto se espera recuperar en un momento dado.

Estrategia de distribución.

La organización contará con una oficina en la ciudad de Bogotá e infraestructura física acorde a la prestación del servicio, que permita establecer una interacción con el cliente, por otro lado, se espera diseñar una página web y una app de comunicación donde el cliente ingrese y pueda realizar el proceso de solicitud, esto permite mejorar los procesos de entrega y de interacción, donde el cliente acordara hora y destino el cual estará en las condiciones de promesa del venta de la organización, así mismo, se tendrán presentes los siguientes pasos del modelo de distribución de RZ Group S.A.S.

- Canales directos de prestación del servicio teniendo oficina física y plataformas virtuales.
- Establecer los lineamientos del pedido, formas de pago, entrega y retorno de nuevo servicio
- Canales directos de prestación del servicio teniendo oficina física y plataformas virtuales, promoviendo prestación de servicio personalizado y atención a las solicitudes en menor tiempo posible, en efecto un 20% inferior a la competencia
- Establecer los lineamientos del pedido, formas de pago, entrega y políticas en la prestación del servicio, puesto que, al contar con claridad en la prestación del servicio, permite fomentar la fidelidad del cliente.

Estrategia de promoción.

En la actualidad la promoción de los productos y servicios, es una clave para atraer mayor número de clientes y evidenciar cierta mejoría en las ventas, por tal motivo, es importante establecer los canales, medios y métodos que debe utilizar RZ Group S.A.S, para realizar una promoción efectiva del servicio que ofrecerá en el mercado, se deben iniciar estrategias en puntos clave como:

- Publicidad móvil y fija
- Promoción por acumulación de servicios adquiridos

- Propagandas en medios masivos de comunicación
- Asistencia a eventos masivos
- Patrocinio en eventos deportivos, culturales y de integración social y colectiva

Estrategias de fidelización

La fidelización es una estrategia importante de crecimiento, cimentado en los clientes antiguos quienes darán las pautas de fidelización y captación de nuevos clientes por tal motivo, RZ Group S.A.S., implementará las siguientes estrategias de fidelización del cliente.

- Ofrecer sorteos promocionales por redes sociales, a modo que, aquellas personas que publiquen post en las redes sociales con información de RZ Group S.A.S., tendrán acceso a promociones en el servicio.
- Pautas de felicitaciones en fechas importantes como cumpleaños para los clientes registrados en la base de datos de la compañía.

Servicio postventa

En todas las organizaciones el servicio postventa es importante para conocer la percepción en la prestación del servicio, por tal motivo, en RZ Group S.A.S., se implementarán las siguientes estrategias postventa.

- Acompañamiento desde el momento de la solicitud de servicio hasta la llegada del cliente al destino solicitado, asesorando al cliente durante la prestación del servicio para conocer las inquietudes, dudas o sugerencias, buscando una relación cercana que permita con el consumidor y mejorar la percepción de marca.
- Establecer canales de comunicación gratuitos como por ejemplo asesor en línea de la app, línea telefónica para conocer inquietudes y atender las PQRS, y buzón de sugerencias en el App.
- Abrir punto de atención vía redes sociales, como WhatsApp, Facebook, Twitter donde los usuarios puedan dejar las inquietudes las cuales serán respondidas en la mayor brevedad posible.

Estudio de Operaciones

En el presente capítulo se abordan de manera directa el funcionamiento empresarial de R-Z Group, estas actividades permiten identificar los procesos clave de la organización, y con ello, poder establecer la cadena de valor y a futuro mejorar la prestación del servicio enfocados en la satisfacción de las partes interesadas.

Descripción y formalización del proceso

Para la prestación del servicio es importante que tanto el prestador del servicio que para el caso es la persona que ha dispuesto el vehículo para ser administrado por la App RZ Go, y los usuarios estén inscritos en esta app esto con la finalidad de mejorar la prestación del servicio, en consecuencia, en la siguiente figura se presenta el diagrama de flujo del proceso de la prestación del servicio.

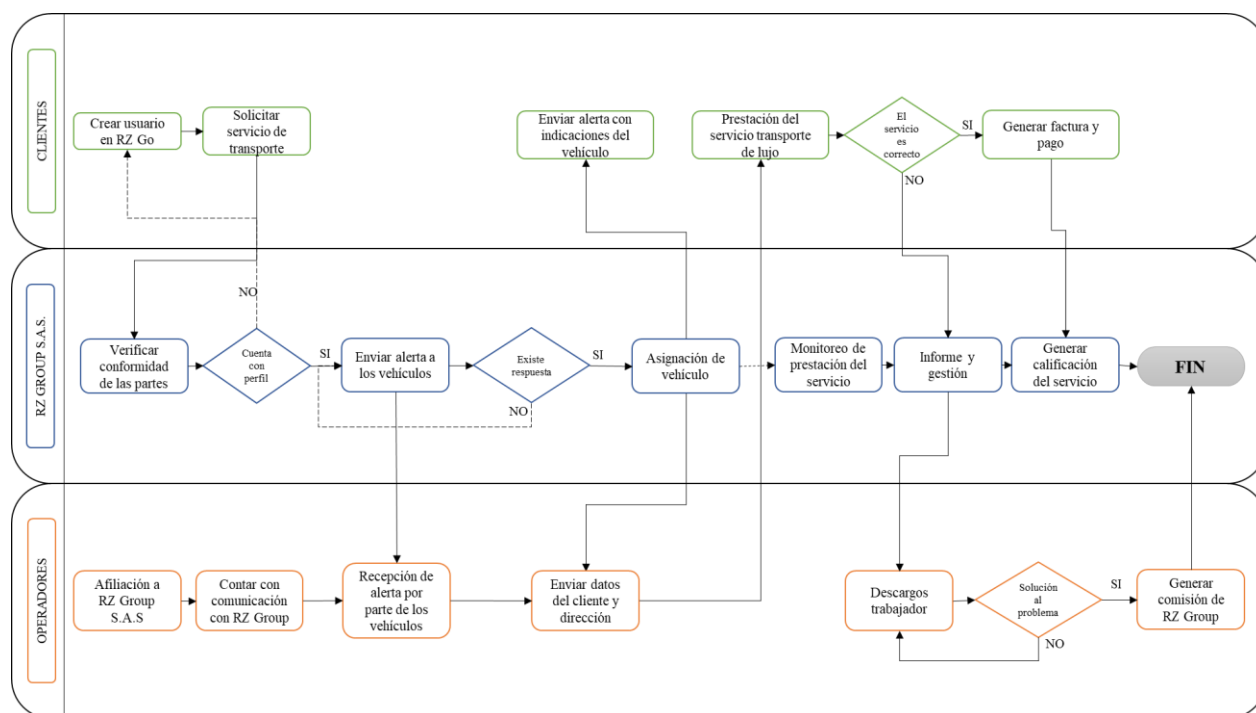


Figura 8. Diagrama de flujo de la prestación del servicio

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Distribución de planta

Para la ejecución de las operaciones RZ Group dispondrá de una oficina en la Localidad de Chapinero, debido a la afluencia de clientes y desarrollo empresarial que se desarrolla en esta zona de Bogotá, allí contará con instalaciones físicas para atender solicitudes de toda índole y dar

resolución de manera efectiva. Por tal motivo, el plano de la distribución se presenta en la siguiente figura, donde se evidencian las oficinas y escritorios para el equipo de trabajo de las distintas áreas, en un espacio de Coworking, con acceso a diferentes espacios organizacionales, y diversos servicios que garantizan agilidad y comodidad para los colaboradores de oficina.



Figura 9. Distribución Oficina RZ Group S.A.S

Fuente: WeWork/Lauren Kallen, (2019)

Costos de producción

Los costos asociados para la puesta en marcha de RZ Group, tienen que ver con el modelamiento de la aplicación y el soporte de mantenimiento de la app que esta necesita para el correcto funcionamiento, dado que, está es la esencia del negocio y el centro de funcionamiento de las operaciones propias de la empresa, por tal motivo, se definen los costos asociados al desarrollo de la App RZ Go, bajo las siguientes características que son fundamentales para determinar el costo de producción, tomando como referencia el aplicativo web Cuanto.cuesta.mi.app.com

Características de la app RZ Group S.A.S.

La aplicación de RZ Group tendrá las siguientes características.

- Calidad del soporte óptima, que abarque a varios usuarios y no tenga problemas de tráfico web que puedan ralentizar el aplicativo.
- La App será de Aplicación Android + IOS
- La interfaz es personalizada de acuerdo a las actualizaciones de las épocas del año
- La aplicación tendrá un costo de descarga de \$20.000 para los usuarios, quienes sólo harán el pago 1 vez.
- Se contará con Login y clave de acceso por usuario
- Estará integrada a sitios web para consultas en línea y sitios de interés
- Cada usuario tendrá su perfil, esto permite hacer trazabilidad del cliente, para aplicar a descuentos personalizados
- El aplicativo será bilingüe, manejando los idiomas español e inglés

Teniendo las anteriores características el desarrollo de la aplicación tendrá un costo de \$ 146.500.000, y se incurre en costos de mantenimiento anual del 10% del costo inicial de la aplicación, en este se incluye soporte técnico, actualizaciones y mejoras en la interfaz (Cuanto cuesta mi app, 2019).

Por otro lado, se estipulan los costos asociados a la mano de obra requerida para el funcionamiento, donde se incluye la carga y factor prestacional, dicha información se presenta en la siguiente tabla

Tabla 12.

Costos salarios y nómina:

No	CARGO EMPLEADO	SUELDO	SUB.TRANSP.	SUB.TOTAL	PAGO NETO
1	Gerente general	\$ 4.555.560	\$ -	\$ 4.555.560	\$ 4.191.115
5	Asistentes administrativos	\$ 1.518.520	\$ 97.032	\$ 8.077.760	\$ 7.431.539
1	Sub Gerente	\$ 4.555.560	\$ -	\$ 4.555.560	\$ 4.191.115
1	Contador	\$ 3.796.300	\$ -	\$ 3.796.300	\$ 3.492.596
4	Desarrollador Software	\$ 2.733.336	\$ -	\$ 10.933.344	\$ 10.058.676
2	Asesor Jurídico	\$ 4.100.004	\$ -	\$ 8.200.008	\$ 7.544.007
2	Ejecutivo Comercial	\$ 3.037.040	\$ -	\$ 6.074.080	\$ 5.588.154
1	Coordinador puntos	\$ 1.822.224	\$ -	\$ 1.822.224	\$ 1.676.446
5	Asistentes de punto	\$ 1.290.742	\$ 97.032	\$ 6.938.870	\$ 6.383.760
8	Edecanes y Host de protocolo	\$ 968.057	\$ 97.032	\$ 8.520.708	\$ 7.839.051
30	TOTALES	\$ 28.377.343	\$ 291.096	\$ 63.474.414	\$ 58.396.461

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Inversiones en infraestructura

Las inversiones en infraestructura física son limitadas, esto se debe principalmente a que la oficina donde desarrolla las operaciones es en arriendo, de otro lado, para el funcionamiento se requieren de la siguiente tabla se evidencian las inversiones

Tabla 13.

Inversiones de infraestructura para operar

Inversión Inicial	Cantidad	Valor Und	Valor Total
Desarrollo del App	1	\$ 146.500.000	\$ 146.500.000
Equipos de computo	15	\$ 2.200.000	\$ 33.000.000
Equipos de telefonía celular	10	\$ 1.500.000	\$ 15.000.000
Capital de trabajo	2	\$ 82.038.088	\$ 164.076.175
Inscripción a cámara y comercio	1	\$ 353.000	\$ 353.000
TOTAL			\$ 358.929.175

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Estudio Organizacional

Estructura organizacional

La estructura organizacional de RZ Group S.A.S., se encuentra encabezada por la junta de accionistas, luego lideran el grupo un gerente y un Sub gerente que tendrán a cargo 6 Staff principales: Staff Comercial, Staff Contable, Staff de soporte técnico, Staff legal, Staff logístico y Staff de edecanes y host.

Este esquema está diseñado por el momento para que los socios hagan las veces de gerente y subgerente. Este modelo de negocio está diseñado para que la operación sea realizada con la tercerización del 100% de la flota de vehículos y conductores. A continuación, se presenta la estructura organizacional de la organización.

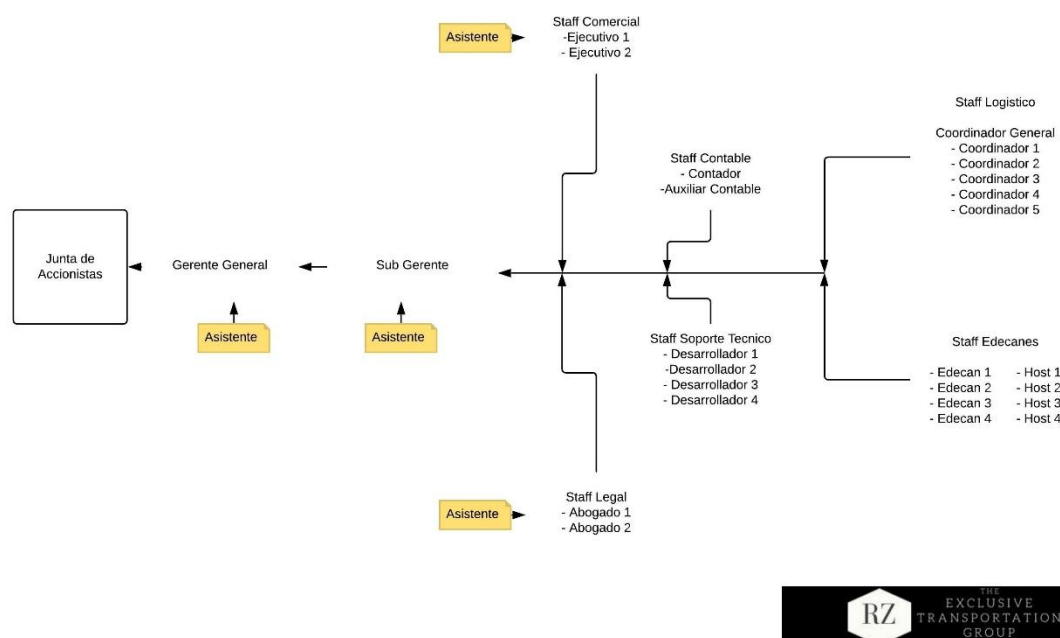


Figura 10. Estructura Organizacional RZ Group S.A.S
Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Manual y Perfil de Cargo

Dada la naturaleza de la sociedad, los socios se encargan de la planeación, implementación y control de cada una de la empresa, por tanto, es común verlos desarrollando labores de inspección y seguimiento empresarial. A continuación, se presenta al detalle cada uno de los cargos de RZ Group S.A.S., estableciendo su objetivo y funciones a desarrollar, resaltando que aplica para los integrantes de planta.

Tabla 14.

Perfil y manual de funciones socios

Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> ● Asegurar el adecuado funcionamiento de la organización. ● Sustentabilidad financiera ● Gestión de sostenibilidad empresarial ● Seguimiento a la ejecución de las labores empresariales
Jefe Inmediato
No Aplica
Perfil de Cargo
<ul style="list-style-type: none"> ● Administrador de empresas o ingeniero industrial ● Especialización en gestión financiera, gestión de proyectos o afines ● Mínimo 2 años en el desempeño de cargos similares

Funciones
<ul style="list-style-type: none"> ● Gestión de proyectos. ● Subcontratación de personal requerido para cada tipo de proyecto. ● Establecer estrategias financieras para obtener los recursos necesarios que permitan la ejecución de los proyectos. ● Asegurar que los servicios ofrecidos por la sociedad sean de calidad y según los requerimientos de los clientes. ● Asegurar la provisión competitiva de servicios relacionados con la misma. ● Verificar que el desarrollo de los proyectos cumpla con los requisitos establecidos y se ajuste al presupuesto determinado. ● Asegurar el pago oportuno de los servicios contratados. ● Asegurar contar con el personal adecuado y competente para la ejecución. ● Administrar los recursos financieros, humanos, materiales, bienes muebles e inmuebles, buscando su aprovechamiento para la generación de ingresos y utilidades. ● Autorizar la contratación y prestación de servicios de asistencia o consultoría técnica y administrativa en relación con sus actividades para fortalecer la rentabilidad empresarial.

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Tabla 15.

Perfil y manual de funciones Gerente General

Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> ● Verificar el funcionamiento en la prestación del servicio ● Desarrollo de las actividades estipuladas y asignada para la continuidad del negocio.
Jefe Inmediato
Junta de Socios
Perfil de Cargo
<ul style="list-style-type: none"> ● Administrador de empresas, ingeniero industrial o profesional en administración ● Formación postgraduada en proyectos, gestión humana o afines ● 3 años de conocimiento específico en el cargo
Funciones
<ul style="list-style-type: none"> ● Inspecciones de trabajo ● Inspecciones y revisión de los operadores que prestan el servicio ● Seguimiento a los tiempos establecidos ● Realizar informes de seguimiento y hacerlos llegar a la Junta de Socios ● Mantener comunicación constante con la junta. ● Informar de cualquier anomalía a la junta. ● Llamados de atención a operarios. ● Verificar cumplimiento de funciones y lineamientos empresariales ● Velar por sus condiciones de seguridad ● Funciones adicionales delegadas por la Junta de Socios

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Tabla 16.

Perfil y manual de funciones Staff contable

Objetivo
Liderar las operaciones contables (Retenciones, facturación, impuestos) a la organización con el fin de cumplir con los requerimientos contable y no incurrir en ningún tipo de sanción
Jefe Inmediato
Gerente y Subgerente
Perfil de Cargo
Contador público
<ul style="list-style-type: none"> ● Contador público ● Especialista en Normas Internacionales de Información Financiera ● 1 año de experiencia afín al cargo
Funciones
<ul style="list-style-type: none"> ● Controlar en general la contabilidad de la organización. ● Conocer y mantenerse actualizado en referencia de las obligaciones legales a que haya lugar para la organización. ● Realizar los cierres contables correspondientes y ajustes cuando sea necesario, esto según la normatividad legal vigente. ● Manejar las cuentas contables de la organización y entregar los estados contables periódicamente según estipulaciones legales. ● Velar por sus condiciones de seguridad. ● Llevar el control de los libros contables y tramitar su respectiva legalización. ● Asesor a la Junta de Socios en lo referente a toma de decisiones desde el ámbito contable.

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Tabla 17.

Perfil y manual de funciones edecanes y host

Objetivos
Desarrollar las actividades de protocolo y recepción de
Jefe Inmediato
Junta de Socios – Director
Perfil de Cargo
<ul style="list-style-type: none"> ● Persona Bilingüe ● Bachillerato ● 5 años de experiencia en sector turístico y atención al público
Funciones
<ul style="list-style-type: none"> ● Las asignadas tras contratación ● Seguir las instrucciones del director y/o de la junta de socios. ● Velar por sus condiciones de seguridad. ● Informar sobre condiciones de seguridad ● Optimizar el tiempo y recursos empleados. ● Informar sobre anomalías en el desarrollo de la labor ● Las asignadas por jefes inmediatos.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Mantener en excelentes condiciones los equipos de servicio, realizando las tareas de orden y limpieza ● Recepción y protocolo de bienvenida a los clientes para dirigirlos al vehículo asignado ● Prestar un servicio de calidad y acorde a los lineamientos de la organización. |
|--|

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Tabla 18.

Perfil y manual de funciones operador logístico

Objetivos
Liderar las operaciones en materia logística que permitan el logro de los objetivos empresariales en la prestación del servicio
Jefe Inmediato
Junta de Socios – Director
Perfil de Cargo
<ul style="list-style-type: none"> ● Ingeniero Industrial o Administrador de Empresas ● Especialización en logística ● 2 años de experiencia en áreas afines
Funciones
<ul style="list-style-type: none"> ● Gestión de los vehículos afiliados a la organización ● Ejecución de ruteo y asignación de los vehículos de acuerdo a las demandas pronosticadas ● Comprobar las ejecuciones diarias de los vehículos ● Hacer revisión periódica a los vehículos en el cumplimiento de la normatividad como SOAT, revisión técnico mecánica y seguros de los afiliados. ● Verificar posibles averías e inconvenientes en la prestación del servicio, tomando acciones correctivas ● Presentar informes de evolución de la dependencia a la dirección y junta de socios.

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Requisitos legales del proyecto

Para la correcta prestación del servicio de transporte especial de pasajeros, la organización debe conocer y regirse a las políticas legales y reglamentarias aplicables, con la finalidad de mejorar la interacción del cliente en cuanto a legalidad empresarial, y con ello, evitar sanciones de los organismos reguladores del sector, en consecuencia, RZ Group S.A.S., debe velar por el cumplimiento de las siguientes leyes.

El marco normativo del transporte está a cargo del Ministerio de Transporte, que bajo la Ley 105 de 1993, le otorga facultades de vigilancia y control sobre la planeación, regulación y vigilancia del transporte en el territorio nacional, por tal motivo, está en toda la autonomía de

expedir leyes, decretos y demás normas que permitan la regulación del sector transporte terrestre en Colombia (Secretaría del Senado, 1993).

Decreto 1879 de 2008

La organización debe cumplir los requisitos mínimos de funcionamiento los cuales se evidencian a continuación (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019)

- Matricula Mercantil Vigente: el establecimiento de comercio debe matricularse a más tardar dentro del mes siguiente a la fecha en la que inició actividades.
- Uso de suelo: verificar que la actividad económica del establecimiento comercial se pueda desarrollar en la ubicación que se ha escogido, de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial y la reglamentación específica del municipio, y solicitar el respectivo certificado de uso de suelo a la oficina de planeación.
- Inscripción en el RUT: los comerciantes deben estar inscritos en el RUT (Registro Único Tributario) y, si pertenecen al régimen simplificado, deben indicar su RUT en un lugar visible del establecimiento.
- Inscripción en el RIT: Todo establecimiento de comercio debe quedar inscrito en el Registro de Información Tributaria (RIT) a través del diligenciamiento del Formulario RIT

Decreto 431 de 2017.

Por el cual se dictan nuevas medidas frente al transporte terrestre automotor especial de pasajeros y se establecen otras disposiciones, nace con el objeto de reglamentar la prestación de este modelo de transporte, además, estipula que requisitos debe cumplir la organización en obtener la habilitación en esta modalidad.

Por otro lado, se decreta y se definen los alcances de movilidad especial terrestre, donde los vehículos deben estar afiliados a una operadora central que esté legalmente constituida para el transporte de estudiantes, turistas, empleados, personas con discapacidad, turistas, pacientes crónicos siempre que hagan parte de un grupo determinado (Ministerio de Transporte, 2017).

Decreto 1079 de 2015.

Se expide el decreto unido reglamentario del sector transporte, estipulando los siguientes lineamientos para el transporte especial de pasajeros.

- El transporte especial de pasajeros, en sus diferentes servicios, no podrá contratarse ni prestarse a través de operadores turísticos, salvo en aquellos casos en los que el operador turístico esté habilitado como empresa de transporte especial.
- Las empresas de servicio de transporte especial que pretendan prestar el servicio en el departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, para obtener la habilitación del Ministerio de Transporte, deberán tener domicilio principal en el mismo departamento y contar con un concepto previo favorable del Gobernador (Ministerio de Transporte, 2015, pág. 18).

Decreto 174 de 2001.

Tiene como finalidad la reglamentación la habilitación de empresas de transporte público terrestre automotor especial, en el compromiso de la prestación de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo lineamientos estipulados por el Ministerio de Transporte, además se fomenta la libre competencia entre compañías de orden público y privado (Ministerio de Transporte, 2001).

Decreto 0348 de 2015.

En este decreto se normaliza el alcance del transporte especial de lujo, dando los parámetros normativos que deben seguir tanto las empresas afiliadora como las personas que disponen de los vehículos para el transporte de pasajeros, a fin de legalizar y evitar la informalidad de este tipo de vehículos, además, de propender por la sana competencia con los vehículos de transporte público tradicional, se establece que, las empresas operadores deben emitir un documento formal de contratación de los vehículos para así establecer un mayor control sobre estos automotores, a fin de mejorar la seguridad de los actores viales y respetar la integridad y derecho a la igualdad en el trabajo de todos los transportadores (Ministerio de Transporte, 2015).

Aspectos legales a tener en cuenta para la legalidad en el mercado

Debido al crecimiento de plataformas móviles que operan en el país, el Ministerio de Transporte ha emitido normativas para controlar el crecimiento y desarrollo de este tipo de aplicaciones en el país, fundamentados en los siguientes principios emitidos por esta entidad que regula el transporte en el país (Noticias RCN, 2015).

- Comodidad de los usuarios
- Accesibilidad al servicio
- Seguridad tanto de los vehículos como del usuario
- Criterio de calidad en el servicio

Por otro lado, se debe tener presente lo estipulado en el Decreto 1079 de 2015 en los artículos 2.2.1.3.2.3., los cuales dictan las siguientes disposiciones para la prestación del servicio básico de transporte especial y legalidad de las empresas operadoras de los cuales se resaltan (Ministerio de Transporte, 2015).

- Solicitud dirigida a la autoridad de transporte competente suscrita por el representante legal.
- Certificado de existencia y representación legal, expedido con antelación máxima a 30 días, en el cual se determine que dentro del objeto desarrollará transporte especial.
- Descripción de la estructura organizacional de la empresa, donde se relacione la experiencia laboral de las personas adscritas a la organización.
- Relación del equipo de transporte con el cual van a operar, socios o de terceros, que permita estipular la capacidad máxima de la prestación del servicio.
- Estados financieros de certificados de los últimos 2 años.
- Demostración de un capital pagado o patrimonio líquido equivalente a los salarios mínimos mensuales legales establecidos para cada nivel.
- Copias de las pólizas de responsabilidad civil contractual y extracontractual exigidas por el Ministerio de Transporte a las cuales le aplique.
- Comprobantes de pago a favor de la Autoridad de transporte competente por el pago de los derechos que se causen.
- Los vehículos que se afilien a este tipo de operadores deberán ser nuevos y no podrán ser mayores a 7 años.
- Deben contar con sistemas de GPS, interacción en línea y tiempo real, frenos ABS, Airbags frontales, apoyo de cabezas en las plazas disponibles, esto para garantizar la seguridad del usuario.
- Acreditar que cuentan con plataformas tecnológicas o a través de contratos con terceros.

- Los conductores deberán estar certificados en competencias laborales y con capacitación en atención al usuario en un mínimo de 50 horas.

Impuestos a asumir RZ Group S.A.S., por funcionamiento

En el contexto actual colombiano de transporte, existe gran variación y diferencia entre los impuestos que deben asumir los transportes tradicionales como taxis y servicio público en general, a los que debe asumir los de transporte especial quienes prestan el servicio por medio de plataformas digitales, esto ha marcado tensión entre estas agremiaciones, al analizar un sondeo se tiene que el Gobierno Nacional, ha emitido decretos que regulan las tarifas e impuestos que deben aportar este tipo de organizaciones a fin de equilibrar las balanzas entre los modelos transporte tradicional y los nacientes.

El Gobierno Nacional, ha estipulado que los conductores asociados a plataformas digitales deben pagar impuestos relacionados al funcionamiento mediante la transferencia de \$500.000 por cada conductor afiliado al año, lo que supondría un costo administrativo adicional para el normal funcionamiento de los aplicativos móviles (Giraldo, 2018). Por otro lado, el Gobierno Nacional de la mano del Ministerio del Transporte excluye de los gravámenes legales como el IVA al sector de transporte, lo que es beneficioso para las intenciones de crecimiento de RZ Group S.A.S., convirtiéndose en un mayor incentivo para la afiliación a la compañía.

Gastos administrativos

Para la puesta en marcha de RZ Group S.A.S., se debe contar con personal administrativo y externo que ponen a disposición los conocimientos a la organización, por tal motivo, se estipulan los salarios asignados a cada dependencia donde se incluye factor prestacional, los cuales se evidencian en la siguiente tabla.

Tabla 19.
Gastos administrativos - Salarios personal administrativo

SALARIOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO								
No	CARGO EMPLEADO	SUELDO	SUB.TRANSP.	SUB.TOTAL	SALUD - EPS	PENSIONES	SUB.TOTAL	PAGO NETO
1	Gerente general	\$ 4.555.560	\$ -	\$ 4.555.560	\$ 182.222	\$ 182.222	\$ 364.445	\$ 4.191.115
5	Asistentes administrativos	\$ 1.518.520	\$ 97.032	\$ 8.077.760	\$ 323.110	\$ 323.110	\$ 646.221	\$ 7.431.539
1	Sub Gerente	\$ 4.555.560	\$ -	\$ 4.555.560	\$ 182.222	\$ 182.222	\$ 364.445	\$ 4.191.115
1	Contador	\$ 3.796.300	\$ -	\$ 3.796.300	\$ 151.852	\$ 151.852	\$ 303.704	\$ 3.492.596
4	Desarrollador Software	\$ 2.733.336	\$ -	\$ 10.933.344	\$ 437.334	\$ 437.334	\$ 874.668	\$ 10.058.676
2	Asesor Jurídico	\$ 4.100.004	\$ -	\$ 8.200.008	\$ 328.000	\$ 328.000	\$ 656.001	\$ 7.544.007
2	Ejecutivo Comercial	\$ 3.037.040	\$ -	\$ 6.074.080	\$ 242.963	\$ 242.963	\$ 485.926	\$ 5.588.154
1	Coordinador puntos	\$ 1.822.224	\$ -	\$ 1.822.224	\$ 72.889	\$ 72.889	\$ 145.778	\$ 1.676.446
14	TOTALES	\$ 26.118.544	\$ 97.032	\$ 48.014.836	\$ 1.920.593	\$ 1.920.593	\$ 3.841.187	\$ 44.173.649

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Por otro lado, se deben estipular los gastos administrativos referentes al funcionamiento de la oficina de RZ Group S.A.S., los cuales se evidencian en la siguiente tabla

Tabla 20.
Gastos administrativos funcionamiento empresarial

Descripcion	Cantidad	Costo Mensual	Costo Anual
Alquiler Oficinas WeWork Bogota (Servicios, Internet, Impresiones)	1	\$ 16.170.000	\$ 194.040.000
Telefonia e internet movil	20	\$ 2.200.000	\$ 26.400.000
Insumo Papeleria	1	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Marketing & Social Media	1	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Uso y Plataforma Tecnologica	1	\$ 1.465.000	\$ 17.580.000
TOTAL		\$ 22.435.000	\$ 269.220.000

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Metodologías de motivación

La motivación de los empleados se ha convertido en un factor clave de éxito empresarial, en consecuencia, es fundamental incluir metodologías que propendan por el desarrollo integral de la persona en el puesto de trabajo, además, permite desarrollar parámetros de autoconfianza y autorrealización entre los empleados, fundamentado en 3 necesidades básicas para lograr una correcta motivación, siendo estas la autónoma, competencia y vínculo, que se crea entre la empresa, líder de proceso y trabajador (Muñoz y Ramírez, 2013).

Por tal motivo, en RZ Group S.A.S., se implementará el modelo de motivación de aprendizaje, el cual permite que los colaboradores de la organización propendan por el mejoramiento empresarial mediante el análisis crítico organizacional y que determinen las oportunidades para aprender y asumir retos en beneficio integral del trabajador y de la empresa.

Así mismo, el programa de aprendizaje se enfoca en el mejoramiento de las actitudes y aptitudes de los empleados, lo que conlleva a mejorar la productividad, buen trato a los clientes, y en especial el desarrollo integral como persona del trabajador de RZ Group S.A.S., estos estarán liderados por la junta de socios quienes darán ejemplo de inclusión de modelos de motivación integrales y transversales a la organización, en la mejora del desarrollo participativo de la persona, para que se sienta a gusto en el desempeño de la labor encomendada

Mecanismos de liderazgo

En la actualidad se han diseñado, implementado y mejorado mecanismos de liderazgo, los cuales dependen en gran medida del enfoque gerencial de la empresa, es así como, RZ Group S.A.S., implementará un mecanismo enmarcado en el liderazgo visionario, el modelo debe estar basado en competencias a desarrollar entre los colaboradores como tener en claro y un sentido propio de “misión, visión, propósito e impacto positivo. Es un modelo a seguir, respetado y confiable, y vive su propio potencial ayudando a manifestarlo en sus colaboradores”. (Clarín, 2011, pág.1).

Por otra parte, se tiene el liderazgo visionario cuenta con una visión a largo plazo de las estrategias adoptadas para convertirlas en oportunidades, esto conlleva a que se anticipe a los acontecimientos y cambios volátiles del mercado objetivo, con la finalidad de tener tiempo para adaptarse al cambio y apalancarse en los inconvenientes, para sobresalir y llevar a la empresa al posicionamiento y éxito organizacional. (Gestión.Org, 2018).

En efecto, el modelo a implementar RS Group S.A.S., debe estar enmarcado en las siguientes características las cuales se evidencian en la siguiente figura



Figura 11. Competencias liderazgo visionario
Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Como se evidencia en la figura anterior, RZ Group S.A.S., debe dominar una serie de habilidades de liderazgo para motivar a su equipo de colaboradores, con la finalidad de culminar con éxito los objetivos planteados, de la misma manera, las competencias las debe desarrollar y apropiar para la correcta implementación del liderazgo visionario, propendiendo por el desarrollo integral del grupo de trabajo, manteniendo una meta realista y alcanzable que debe irse ajustando a medida que avanza el tiempo, con el propósito de aprovechar las habilidades de todos y de cada uno de los integrantes del equipo.

Este tipo de liderazgo se ajusta en gran medida al proyecto que desea adelantar, puesto que la meta a cumplir es a mediano plazo en el posicionamiento de un producto nuevo en el mercado, por ende, se disponen de tiempos de ejecución cortos para alinear los propósitos del equipo y de la finalidad del proyecto, de la misma manera, se pueden ajustar las estrategias que se establecen en beneficio de la empresa, producto y grupo empresarial seleccionado para la ejecución de las actividades.

Indicadores de gestión

Las organizaciones deben contar con estándares de medición, que permitan hacer una valoración en cualquier momento, para con ello, conocer el impacto empresarial tanto interno

como externo, conllevando a tomar acciones preventivas y de mejoramiento de manera oportuna, evitando incurrir en posibles fallas en los procesos, por tal motivo, se establecen los siguientes indicadores de gestión para hacer un seguimiento al detalle del desarrollo organizacional, en la siguiente tabla se evidencian los indicadores de gestión pertinentes para el desarrollo de la compañía

Tabla 21. Indicadores de gestión

Objetivos Empresariales	Indicador	Periodicidad de Seguimiento	Meta
Aumento del 20% de las ventas mensuales	$((\text{Ventas periodo actual} / \text{Ventas periodo anterior}) - 1) * 100$	Mensual	Aumento del 5% mensual
Incrementar el Aumento de rentabilidad de los servicios en un 2% anual	$(\text{Precio Venta} / \text{Costo Unitario}) * 100$	Anual	0,8% anual de aumento en las márgenes de participación
Incrementar la rentabilidad empresarial	ROE, ROA	Anual	Tener un aumento gradual del 0,05%
Establecer nuevas líneas de venta de servicios	(Productos Existente/Proyección de productos)	Anual	Incluir por lo menos 2 líneas de servicios en el portafolio de productos

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Estudio Financiero

RZ Group SAS presenta sus estados financieros con el fin de reflejar sus informes de Balance General, Estado de resultados, Proyección de ventas de los siguientes 5 años e indicadores de evaluación y gestión:

Los ingresos operacionales durante el desarrollo del proyecto siempre son superiores a los gastos operacionales, resultando siempre una utilidad neta positiva para cada año, así como los ingresos operacionales tendrán un incremento paulatino acorde al crecimiento proyectado de la compañía. Los gastos financieros por la amortización cada año serán menores, pero con el crecimiento de la compañía los gastos operacionales presentaran un aumento controlado año por año.

En cuanto a la carga tributaria la empresa por su actividad económica estará exenta del impuesto al consumo IVA, pero sujeta al impuesto de renta del 33%.

Tabla 22. Estado de Resultados

Estado de Resultados					
Nombre de la Empresa		RZ Group S.A.S.			
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisiones	\$ 1.470.000.000	\$ 1.808.100.000	\$ 2.223.963.000	\$ 2.735.474.490	\$ 3.364.633.623
Afiliaciones	\$ 24.500.000	\$ 30.135.000	\$ 37.066.050	\$ 45.591.242	\$ 56.077.227
Descargas App	\$ 4.000.000	\$ 4.920.000	\$ 6.051.600	\$ 7.443.468	\$ 9.155.466
Ingresos Operacionales:	\$ 1.498.500.000	\$ 1.843.155.000	\$ 2.267.080.650	\$ 2.788.509.200	\$ 3.429.866.315
Sueldos	\$ 1.137.992.125	\$ 1.177.821.849	\$ 1.219.045.614	\$ 1.261.712.210	\$ 1.305.872.138
Alquiler Oficinas	\$ 194.040.000	\$ 200.831.400	\$ 207.860.499	\$ 215.135.616	\$ 222.665.363
Telefonia e internet movil	\$ 26.400.000	\$ 27.324.000	\$ 28.280.340	\$ 29.270.152	\$ 30.294.607
Insumo Papeleria	\$ 7.200.000	\$ 7.452.000	\$ 7.712.820	\$ 7.982.769	\$ 8.262.166
Marketing & Social Media	\$ 24.000.000	\$ 24.840.000	\$ 25.709.400	\$ 26.609.229	\$ 27.540.552
Uso y Plataforma Tecnologica	\$ 17.580.000	\$ 18.195.300	\$ 18.832.136	\$ 19.491.260	\$ 20.173.454
Camara y comercio	\$ 1.482.000	\$ 1.561.000	\$ 1.613.000	\$ 1.705.000	\$ 1.705.000
Gastos de depreciación	\$ 9.600.000	\$ 19.200.000	\$ 28.800.000	\$ 29.520.000	\$ 36.309.600
Gastos financieros	\$ 22.780.000	\$ 19.929.349	\$ 16.754.009	\$ 13.216.998	\$ 9.277.122
Gastos Operacionales	\$ 1.441.074.125	\$ 1.497.154.898	\$ 1.554.607.818	\$ 1.604.643.235	\$ 1.662.100.002
Utilidad Antes de Impuesto	\$ 57.425.875	\$ 346.000.102	\$ 712.472.832	\$ 1.183.865.964	\$ 1.767.766.314
Impuesto de Renta (33%)	\$ 18.950.539	\$ 114.180.034	\$ 235.116.035	\$ 390.675.768	\$ 583.362.884
Utilidad Neta	\$ 38.475.336	\$ 231.820.068	\$ 477.356.798	\$ 793.190.196	\$ 1.184.403.430

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Tabla 23. Punto de Equilibrio

PUV*X=CF+CVU*X		458	La empresa alcanzara el punto de equilibrio al vincular 458 vehiculos para presentar ingresos de \$113'824.510 sin obtener perdidas ni ganancias.	
COSTOS FIJOS CF	\$			113.824.510
PRECIO VENTA UNITARIO PUV	\$			624.375
COSTO VARIABLE UNIT.	\$			375.900
	X:			458
COSTO VARIABLE TOTAL	\$			75.180.000
INGRESO TOTAL	\$	286.021.446		

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

En este indicador de gestión encontramos un panorama alentador para el proyecto, indica para que la empresa alcance su punto de equilibrio económico donde no presente ni pérdidas para el caso, con un precio promedio de venta estimado \$ 624.375 y unos costos variables unitarios de \$ 375.900, queda un margen bruto de contribución de \$ 248.475 por cada vehículo. Para poder cubrir los costos fijos totales que suman \$ 113.824.510 millones, deben haber activos 458 vehículos, o vender esa cantidad de servicios a ese precio unitario con ese margen de contribución.

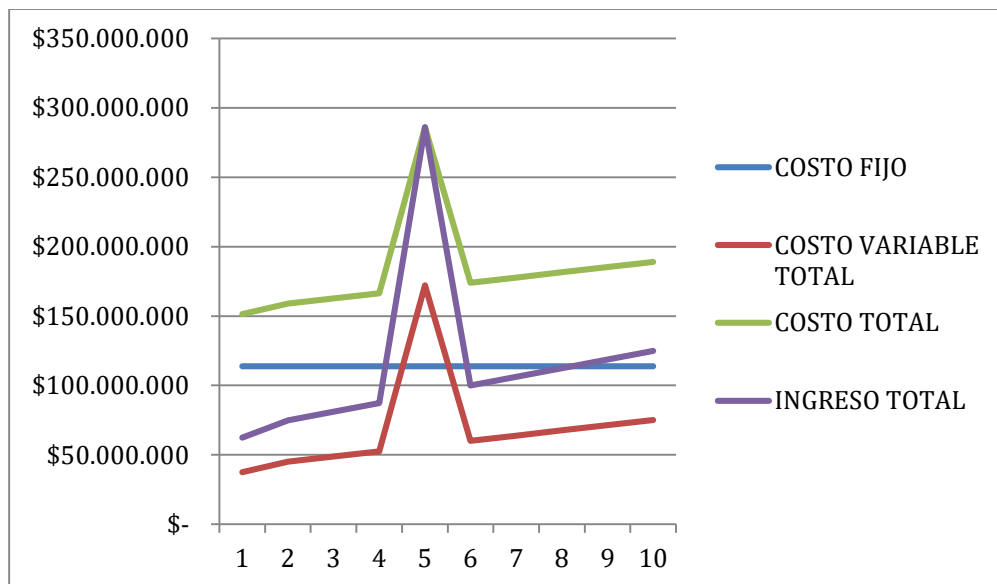


Figura 12. Punto de Equilibrio

Tabla 24. Balance General

BALANCE GENERAL

Nombre de la empresa :	RZ Group S.A.S.				
Años de Análisis	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS					
Activos corrientes					
Caja y bancos	159.759.138	478.976.328	743.250.028	1.335.469.522	2.092.228.984
Valores negociables	-	-	-	-	-
Cuentas por cobrar	122.500.000	150.675.000	185.330.250	227.956.208	280.386.135
Existencias	-	-	-	-	-
Gastos pagados por adelantado	8.682.000	9.013.000	9.325.820	9.687.769	9.967.166
Otros activos corrientes	-	-	-	-	-
Otros activos corrientes	-	-	-	-	-
Total Activos corrientes	290.941.138	638.664.328	937.906.098	1.573.113.498	2.382.582.284
Activos no corrientes					
Intangibles	146.853.000	97.902.000	220.279.500	171.328.500	97.902.000
Inmuebles, maquinaria y equipo	48.000.000	38.400.000	28.800.000	81.600.000	72.000.000
Menos: Depreciación acumulada	-9.600.000	-19.200.000	-28.800.000	-50.880.000	-60.480.000
Vehículos	-	-	-	-	-
Total Activos no corrientes	185.253.000	117.102.000	220.279.500	202.048.500	109.422.000
Total Activos	476.194.138	755.766.328	1.158.185.598	1.775.161.998	2.492.004.284
PASIVO					
Pasivo corriente					
Proveedores	3.465.000	3.586.275	3.711.795	3.841.707	3.976.167
Tributos por pagar	18.950.539	114.180.034	235.116.035	390.675.768	583.362.884
Laborales por pagar cesantías e Intereses	31.358.263	38.570.664	47.441.916	58.353.557	71.774.875
Adquisición Local	-	-	-	-	-
Total pasivos corrientes	53.773.802	156.336.972	286.269.745	452.871.033	659.113.926
Total pasivos no corrientes					
Deuda a largo plazo	174.972.338	147.094.025	116.040.373	81.449.709	42.919.169
Total pasivos no corrientes	174.972.338	147.094.025	116.040.373	81.449.709	42.919.169
Total Pasivos	228.746.140	303.430.997	402.310.118	534.320.742	702.033.094
PATRIMONIO					
Capital	208.972.662	208.972.662	208.972.662	208.972.662	208.972.662
Utilidad del Ejercicio	38.475.336	231.820.068	477.356.798	793.190.196	1.184.403.430
Utilidad Retenida Ejercicios Anteriores	-	11.542.601	69.546.020	238.678.399	396.595.098
Total Patrimonio Neto	247.447.998	452.335.331	755.875.480	1.240.841.257	1.789.971.190
Total Pasivo y Patrimonio	476.194.138	755.766.328	1.158.185.598	1.775.161.999	2.492.004.285
	0	0	0	0	0

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Los activos corrientes de la compañía estarán siempre con cifras positivas lo que permitirá en cualquier cambio o decisión de inversión a la junta de socios maniobrar o invertir de manera ágil. Los activos no corrientes por otra parte se verán siempre afectados por la depreciación anual,

mientras que las cuentas de pasivo y patrimonio siempre incrementarán año por año acorde al crecimiento de la empresa.

Tabla 25. Proyección de Ventas

Tipo Vehículo	Cantidad Vehículos	Producido aproximado mensual	Pago comisión mensual a RZ Group (ingreso mensual)	Valor Afiliación en RZ Group (Pago único inicial)	Ingreso mensual por comisiones a RZ Group	Ingreso por afiliaciones	Descarga del App	Ingreso anual (año1)
Camionetas (Duster, Sportage, Soul, Tucson, etc)	130	\$ 4.500.000	\$ 450.000	\$ 100.000	\$ 58.500.000	\$ 13.000.000	\$ 2.600.000	\$ 717.600.000
Mini Van (H1 Grand Starex, T5 Transporter, etc)	50	\$ 8.000.000	\$ 800.000	\$ 150.000	\$ 40.000.000	\$ 7.500.000	\$ 1.000.000	\$ 488.500.000
Aero Van (Sprinter, Crafter, etc)	20	\$ 12.000.000	\$ 1.200.000	\$ 200.000	\$ 24.000.000	\$ 4.000.000	\$ 400.000	\$ 292.400.000
					\$ 122.500.000	\$ 24.500.000	\$ 4.000.000	\$ 1.498.500.000

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Los ingresos operacionales del primer año corresponden a 200 vehículos afiliados.

Tabla 26. Proyección de Ventas

Ingreso anual (Año1)	Ingreso anual (Año2)	Ingreso anual (Año3)	Ingreso anual (Año4)	Ingreso anual (Año5)
\$ 717.600.000	\$ 882.648.000	\$ 1.085.657.040	\$ 1.335.358.159	\$ 1.642.490.536
\$ 488.500.000	\$ 600.855.000	\$ 739.051.650	\$ 909.033.530	\$ 1.118.111.241
\$ 292.400.000	\$ 359.652.000	\$ 442.371.960	\$ 544.117.511	\$ 669.264.538
\$ 1.498.500.000	\$ 1.843.155.000	\$ 2.267.080.650	\$ 2.788.509.200	\$ 3.429.866.315

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Los ingresos operacionales están presupuestados para aumentar acorde al crecimiento esperado del mercado en los siguientes 5 años del 23% anual,

Tabla 27. Indicadores de Gestión y Evaluación

RATIOS	FORMULA		RESULTADO	ANALISIS
PRI Período de recuperación de la inversión	Años+ (inversión inicial - flujo de efectivo acumulado) / flujo de efectivo recuperación inversión	En años: 5+ (358929-1659322739)/266418300	4,53	Como la proyección se realizó para 5 años, la empresa en 4 años y 4 meses recupera la inversión
		En meses 0,7207*12	8,6	
VAN	Inversión inicial - flujo de efectivo Neto	tasa + flujo de efectivo neto - inversión inicial	\$ 883.512.953	Proyecto rentable
TIR Tasa Interna de Retorno	Inversión inicial - flujo de efectivo inicial		58%	La empresa cuenta con una tasa de retorno del 59% es decir, la implementación del proyecto es rentable, ya que esta recuperando más del 50% de la inversión
EBITDA	Gastos Operacionales + Depreciación y Amortización		\$ 107.385.875	Beneficio bruto de explotación antes de deducibilidad de gastos financieros. Demuestra que la compañía tiene gran capacidad de generar beneficios con su actividad.
ROE Rentabilidad Financiera	Beneficio neto o después de impuestos / Fondos propios.		18%	La rentabilidad obtenida sobre el capital invertido en el proyecto es de 18% anual. Por encima del esperado por los accionistas.

Fuente: Rozo y Rozo, (2019)

Conclusiones

Durante el desarrollo de la puesta en marcha de RZ Group SAS, se cumplió lo propuesto en los objetivos iniciales que conllevan al objetivo general. Estas algunas de las conclusiones fundamentales en la ejecución de los objetivos específicos propuestos:

Definir el proceso operacional con base en un aplicativo móvil que permita el desarrollo del proyecto: Durante el desarrollo e investigación del proyecto se identifica la importancia de aplicar estrategias tecnológicas de vanguardia para la automatización de procesos, esto fue un apalancamiento importante para la compañía en la consecución de la capacidad requerida para alcanzar lo propuesto mediante un aplicativo móvil que abarcó todos los módulos necesarios para facilitar la interacción entre las partes involucradas, como se muestra en [Proceso de transformación](#).

Especificar el equipo de trabajo y el organigrama necesario para poner en marcha el proyecto: Como se recalca en los valores de la compañía, a pesar de ser un proyecto fuertemente respaldado por una plataforma tecnológica, no descarta la importancia del capital humano, de los puestos de trabajo y las funciones específicas que conllevan al cumplimiento del sentido propio de la compañía plasmado en la misión, visión y promesa de marca.

Determinar la viabilidad financiera y calcular las proyecciones de ventas futuras del proyecto: Por medio de la investigación del sector y su comportamiento económico, se proyectó un modelo financiero con una inversión inicial de \$358'929.176 con un número de 200 clientes inscritos inicialmente a la plataforma que son un 0,45% de los 45.500 vehículos de servicio especial que trabajan en Bogotá según las cifras de movilidad, y lo cual al final del proyecto refleja un ROE de 18% y un PRI de 4 años y 5 meses, por ende se demuestra que es un proyecto financieramente viable.

Desarrollar el marketing mix de RZ Group S.A.S., para hacer más visible a la empresa en la promoción del servicio: Una vez aplicadas las estrategias de producto, distribución, fidelización, promoción y precio se logró determinar y ejecutar los planes de acción que permiten generar recordación y posicionamiento de marca para RZ Group en el mercado meta. a lo largo de este proyecto se plasman al detalle cada una de las estrategias.

Anexo de Encuestas y Tabulaciones

Tabulación encuesta a conductores:

Ficha técnica de la investigación de mercado usuarios

Objetivo	Conocer el perfil del cliente, las opiniones y expectativas de sus experiencias, identificar las variables que permitan llevar a cabo el proyecto.
Población Objetivo	- Conductores y propietarios de vehículos de servicio especial en Bogotá.
Muestra	Tamaño de la muestra: De acuerdo a lo investigado se procede aplicar la encuesta a personas de la ciudad e Bogotá, sector hotelero con una población total de 92 encuestados.

Resultados y Tabulación de la Encuesta

Por medio de la encuesta aplicada en un grupo amplio de conductores del gremio de servicio especial de pasajeros de la ciudad de Bogotá identificamos que cerca del 60% de estos son propietarios de su mismo vehículo, esto se convierte en una ventaja para la compañía ya que el compromiso de trabajo es de mayor calidad, estas personas son más cuidadosas con su vehículo y así mismo esto disminuye las cifras de rotación de personal vinculado a la plataforma. También los resultados nos muestran que los vehículos que más unidades se ofertan son las Mini-vas y Aero-van 45%, un 50% son camionetas y el restante pueden ser Buses. Uno de los cuestionamientos más relevantes de la encuesta nos muestra que en cuanto a la calificación de sus empresas afiliadoras existe mucha polarización, sin embargo más del 60% está inconforme con esta figura de empresa e incluso se sienten explotados por los abusos y exigencias de estas empresas. De hecho, lo confirmamos con el 90% que aseguran estas empresas no le garantizan nunca trabajo que apoye la producción de sus vehículos.

El 95% de los conductores aseguran que están obligados a pagar una cuota de administración a estas empresas de por vida sin importar si sus vehículos están produciendo o no, lo cual identificamos como una gran falencia de la actividad que desarrollan los propietarios de vehículos de servicio especial y razón por la cual estos mismos se ven afectados en sus flujos de caja que en oportunidades pueden ser negativos por estas obligaciones.

Otra respuesta interesante que se descubrió fue que el 60% de vehículos activos en la operación de la ciudad son vehículos con más de 6 años en funcionamiento, lo cual se ve reflejado en bajos estándares de calidad en la modernidad y categoría del servicio ofrecido actualmente.

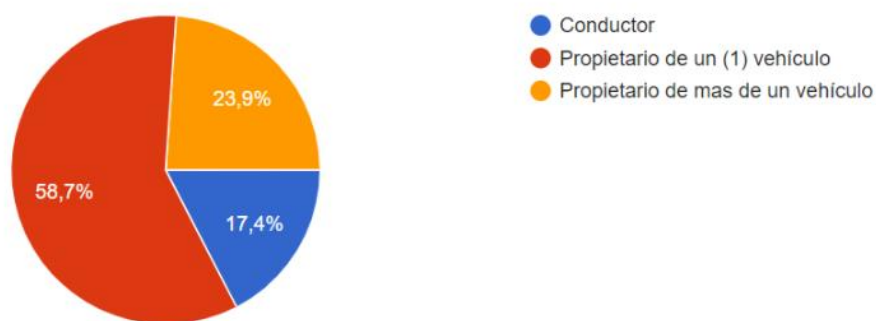
Cerca del 70% de los conductores aseguró que aún pagan una cuota de crédito por la compra de sus vehículos.

Un mensaje de preocupación nos deja la encuesta en donde los conductores expresan que para un 56% de ellos no están siendo rentables sus vehículos hoy en día, esto nos deja ver que si están afrontando sobrecostos en su actividad y bajos márgenes de productividad.

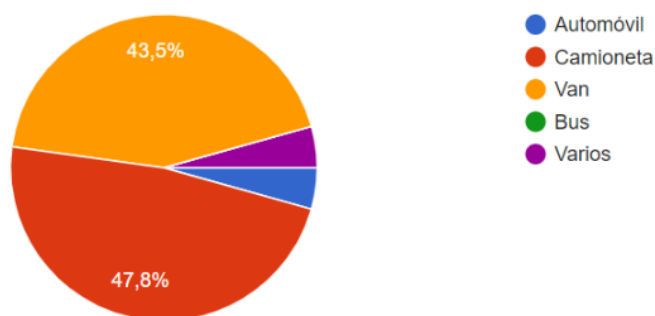
Para finalizar consultamos con los conductores si aprobarían una nueva compañía que garantice trabajo bien remunerado y pagos oportunos a lo cual el 97% de ellos reaccionaron de forma asertiva confirmando que si es necesario una nueva idea de negocio que se comprometa con el bienestar general del gremio y sus condiciones económicas.

Anexo Encuesta:

Pregunta 1. ¿Eres conductor o Propietario?



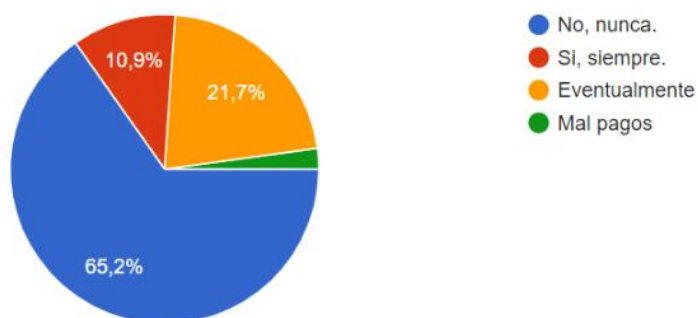
Pregunta 2. ¿Qué tipo de vehículo conduces?



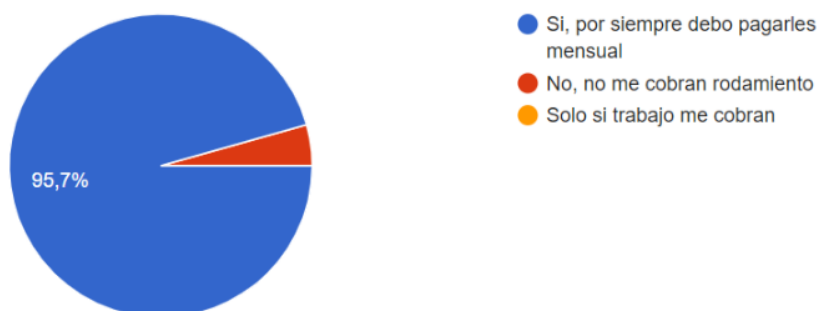
Pregunta 3. ¿Estás a gusto con la empresa donde está tu vehículo afiliado actualmente? (Por que?)



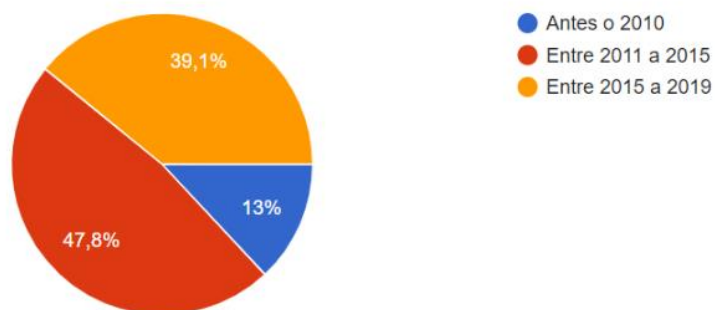
Pregunta 4. ¿Esta empresa te garantiza trabajo para tu vehículo?



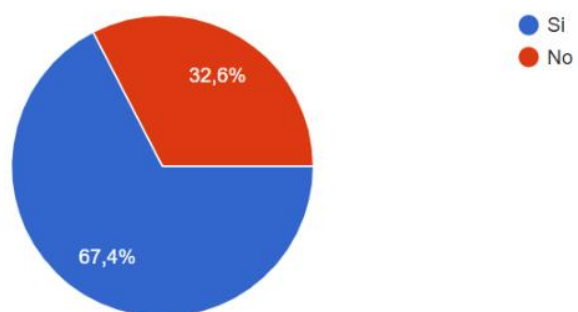
Pregunta 5. ¿Estás obligado a pagar una cuota de rodamiento mensual a esta empresa afiliadora?



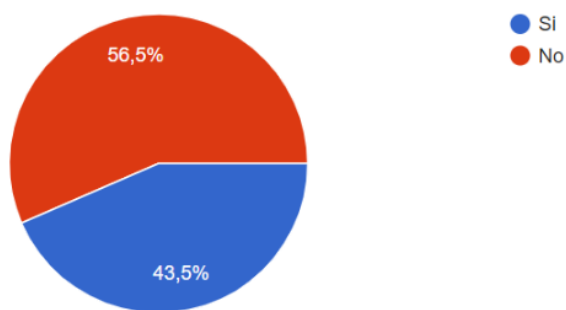
Pregunta 6. ¿De qué año es tu vehículo? (Modelo)



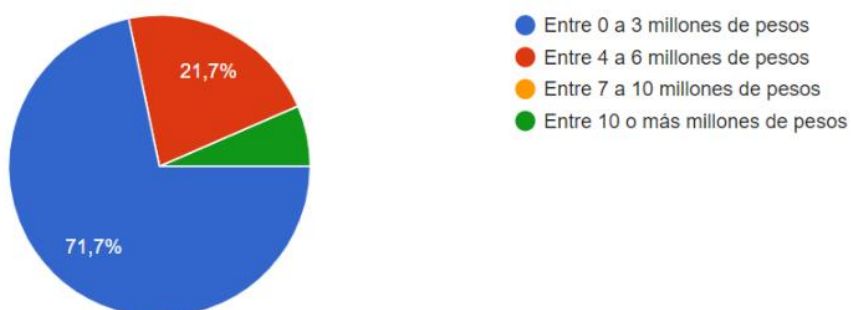
Pregunta 7. ¿Pagas mensualmente una cuota por el crédito de tu vehículo de Servicio Especial?



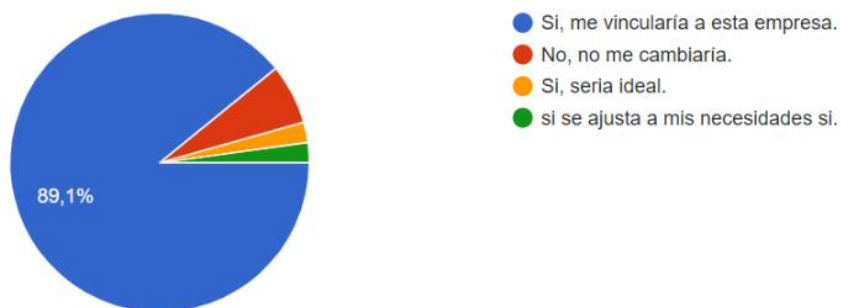
Pregunta 8. ¿Es rentable hoy en día tu vehículo?



Pregunta 9. ¿Cuál es tu rango de ingresos totales mensuales por tu trabajo en Servicio especial de pasajeros?



Pregunta 10. Si existiera una empresa para afiliar tu vehículo, que te garantice trabajo bien remunerado y pagos oportunos. ¿Te interesaría vincularte?



Referencias

- Arciniegas, P. (2017). En el 2020, Bogotá tendrá 300.000 habitantes. *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/bogota/poblacion-por-edad-de-bogota-2017-109238>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). Trámites y consultas. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Tramites-y-Consultas>
- Centro de Información Turística de Colombia. (2019). Estadísticas Nacionales – Flujo de Turistas. Recuperado de http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_viajeros_ciudad_destino/num_viajeros/2?t=1
- Cerón, J. (2 de marzo de 2018). La pesadilla de transportarse desde Soacha hasta Bogotá. *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/bogota/problemas-de-movilidad-para-transportarse-desde-soacha-hasta-bogota-189124>
- Clarín. (4 octubre de 2011). Rasgos del líder visionario. Recuperado de https://www.clarin.com/empleos_y_capacitacion/Rasgos-lider-visionario_0_ry-beeN6Dmg.html
- Consejo Superior del Transporte. (14 de marzo de 2017). Decreto 431 de 2017: Por el cual se modifica y adiciona el Capítulo 6 del Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1079 de 2015, en relación con la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial, y se dictan otras disposiciones. Recuperado de http://consejosuperiordeltransporte.org/wp-content/uploads/2017/08/decreto_431_2017.pdf
- Cuánto cuesta mi app. (2019). Costo estimado de tu app. Recuperado de <https://www.cuantocuestamiapp.co/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (1 de marzo de 2019). Encuesta de transporte urbano de pasajeros (ETUP). Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/transporte/bol_transp_IVtrim18.pdf
- Einforma. (2019). Resumen ejecutivo Sanandante Transportes Especiales. Recuperado de https://www.einforma.co/servlet/app/portal/PF/id_sess/00039346644000077643590000030

956/prod/FIN_PROMO_CARRITO/NUEVO_REGISTRADO/1/id_sess/00039346644000
077643590000030956

Einforma. (2019). Resumen ejecutivo Tairona Express. Recuperado de
https://www.einforma.co/servlet/app/portal/PF/id_sess/00039350407000077643590000038030/screen/SProductoClienteWeb/prod/AVISO_CONSUMO/prod_mostrar/INF_BASICA_REGISTRADOS/saldo/0/nif/1700016753000000/mostrar_aviso/1/prod/INF_BASICA_REGISTRADOS/

Einforma. (2019). Resumen Ejecutivo Transportes del Sol. Recuperado de
https://www.einforma.co/servlet/app/portal/PF/id_sess/00039350407000077643590000038030/screen/SProductoClienteWeb/prod/AVISO_CONSUMO/prod_mostrar/INF_BASICA_REGISTRADOS/saldo/0/nif/1700316500300000/mostrar_aviso/1/prod/INF_BASICA_REGISTRADOS/

Gestión.Org. (2018). El liderazgo visionario. Recuperado de
<https://www.gestion.org/aproximacion-al-liderazgo-visionario/>

Giraldo, J. (19 de diciembre de 2018). Conductores de taxi pagan hasta tres veces más. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/conductores-de-taxi-pagan-hasta-tres-veces-mas-impuestos-que-los-de-uber-2807496>

López, M. (1 de septiembre de 2018). Pica, Beat y Emobi son las nuevas apps que le ganan en precio a Uber. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/internet-economy/picap-beat-y-emobi-son-las-nuevas-apps-que-le-ganan-en-precio-a-uber-2765918>

Magarín, A. (2015). *Plan de empresa para un negocio de renting de coches en valencia*. (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

Mass, A. (2017). 6 pasos para determinar el precio de tu producto. Recuperado de
<https://mipropiojefe.com/6-pasos-para-determinar-el-precio-de-tu-producto/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (13 de julio de 2018). Turismo, la prometedor industria que no contamina. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Turismo-de-Negocios-yEventos/Noticias/2018/Julio-2018/Turismo-la-prometedora-industria-que-no-contamina>

- Ministerio de Comercio. (2019). Informes de turismo. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo>
- Ministerio de Transporte. (14 de marzo de 2017). Decreto 431 de 2017. Por el cual se modifica y adiciona el Capítulo 6 del Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1079 de 2015, en relación con la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial, y se dictan otras disposiciones. Recuperado de <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=15058>
- Ministerio de Transporte. (15 de febrero de 2015). Decreto 348 de 2015. "Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y se adoptan otras disposiciones. Recuperado de <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DECRETO%20348%20DEL%2025%20DE%20FEBRERO%20DE%202015.pdf>
- Ministerio de Transporte. (2015). Decreto 1079 de 2015. por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte. Recuperado de <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=12801>
- Ministerio de Transporte. (26 de mayo de 2015). Decreto 1079 de 2015. por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte. Recuperado de <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=12801>
- Ministerio de Transporte. (5 de febrero de 2001). Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial. Recuperado de <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=124>
- Muñoz, A., & Ramírez, M. (2013). La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote”. *Ad Minister*, 24(1), 143.150, Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n24/n24a8.pdf>
- Noticias RCN. (23 de noviembre de 2015). Estos son los requisitos para operar servicios de taxis de lujo en el país. *Noticias RCN*. Recuperado de <https://noticias.canalrcn.com/nacional-pais/estos-son-los-requisitos-operar-servicios-taxis-lujo-el-pais>

- Observatorio de Movilidad. (2017). Balance de movilidad 2007 – 2016, Reporte anual de movilidad 2016. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/19561/Observatorio%20de%20movilidad%20%2830-11-2017%29.pdf?sequence=14&isAllowed=y>
- Ramírez, A. (10 de julio de 2018). El ‘renting’, la tendencia mundial que sigue tomando fuerza en el país. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/entrevista-sobre-crecimiento-de-renting-de-vehiculos-en-colombia-107222>
- Revista Semana. (14 de diciembre de 2018). Conductores de Uber y Cabify podrían ser sancionados con 25 años sin licencia. Recuperado de <https://www.semana.com/tecnologia/articulo/conductores-de-uber-y-cabify-podrian-ser-sancionados-con-25-anos-sin-licencia/594804>
- Secretaria del Senado. (1993). Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0105_1993.html
- SurveyMonkey.com. (2019). Calcula el tamaño de la muestra. Recuperado de <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- Tamayo, J., & Zárate, K. (2017). *Estudio prefactibilidad para la implementación de un esquema de alquiler de vehículos eléctricos en las zonas centro, empresarial Chicó Norte y Avenida el Dorado de Bogotá*. (Tesis de pregrado). Universidad de la Salle, Bogotá.
- Viñaras, E. (10 de julio de 2018). La importancia de contar con una estrategia de producto. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-importancia-de-contar-con-una-estrategia-de-producto/>