

Resumen Ejecutivo

Perfil del equipo emprendedor

La emprendedora Liz Orjuela es profesional en finanzas y comercio exterior de la Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá – Uniempresarial; es técnica en asistencia administrativa del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA; tiene experiencia en el campo administrativo.

Problema o necesidad detectada

El problema detectado se centra en la ineficiencia del servicio de transporte para la movilización de personas con limitaciones físicas en la ciudad de Bogotá, considerando que estos servicios son inadecuados e insuficientes para atender las necesidades de movilidad de este importante grupo poblacional, causando en él aflicciones en el acceso al servicio. En los últimos años en Bogotá se han creado empresas especializadas en el transporte de personas con discapacidades motoras. Según el Master en discapacidad e inclusión social de la Universidad Nacional, Julio Gómez (2017), aunque estas empresas proporcionen vehículos acondicionados a las necesidades de las personas, no prestan una atención adecuada; su cumplimiento no es el más apropiado y sus altos costos limitan su acceso. Equitrans busca atacar aspectos como la poca disponibilidad de vehículos adecuados para el transporte de personas en condición de discapacidad; los tiempos de espera para acceder al servicio y la exclusividad de destinos.

Servicio

Se busca crear una empresa de transporte accesible especializado, que brinde un servicio de movilidad rápido, de calidad, cómodo y acondicionado para garantizar desplazamientos que satisfagan las necesidades de la población con discapacidad motora.

Componente innovador

El servicio de transporte que ofrece Equitrans utiliza un aplicativo móvil (App), mediante el cual el cliente podrá realizar la solicitud o reserva del servicio, verificar tarifas y la disponibilidad y portafolio de la compañía.

Mercado Objetivo

Según el DANE (2010) en Bogotá viven 189.177 personas en condición de discapacidad, donde 55.796 tienen limitaciones en el movimiento de su cuerpo, manos, brazos, piernas; de los cuales Equitrans busca atender habitantes de estratos socioeconómicos medio – alto (3 al 6) correspondientes a 21.448, el 95.19% son personas mayores de 15 años, por tanto el mercado potencial es cercano a 15.223 personas.

Estrategias de posicionamiento

Equitrans ha desarrollado una estrategia de fidelización de vehículos, logrando confirmar la vinculación de automóviles a través de cartas de intención; Planea generar espacios de asesorías y capacitación por parte de la compañía internacional *Lyft*; además de realizar campañas de posicionamiento destacando la calidad y especialización de los servicios de la compañía.

Inversión y financiamiento

Se requiere de una inversión inicial de \$137.904.255 valor que será financiado mediante los aportes de la emprendedora.

Evaluación económica y financiera

Las cifras arrojadas por las proyecciones y el potencial crecimiento del sector hacen evidente la rentabilidad del negocio; ya que en un escenario normal se obtiene una TIR del 71,6% y una VAN de \$244.251.995, recuperando la inversión en un periodo de 2 años y 11 meses; resaltando que su punto de equilibrio se obtiene al prestar 2.487 servicios al mes equivalentes a \$58.323.783.

Estudio de viabilidad de empresa de transporte para personas en condición de discapacidad física - Equitrans

Autora:

Liz Katherine Orjuela Bayona

**Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá
Uniempresarial
Facultad de Ciencias Económicas**

Programa de Finanzas y Comercio Exterior

Bogotá D.C.

2018

Estudio de viabilidad de empresa de transporte para personas en condición de discapacidad física - Equitrans

Autora:

Liz Katherine Orjuela Bayona

Tutor:

Juan Carlos Catumba Arias

MBA Dirección y administración de empresas

Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá

Uniempresarial

Facultad de Ciencias Económicas

Programa de Finanzas y Comercio Exterior

Bogotá D.C.

2018

Contenido

Resumen	11
Palabras Clave	11
Abstract	12
Keywords	12
Introducción	13
Motivación para la elección del tema.....	13
Antecedentes del proyecto-empresa.....	14
Relevancia- del proyecto-empresa	15
Planteamiento del problema.....	15
Objetivos del proyecto-empresa.....	16
Generales.....	16
Específicos.	16
Justificación.....	16
Idea de negocio	18
Misión y visión.....	18
Misión.	18
Visión.	18
Valores	18
Público objetivo	19
Orientación al lector.....	19
Presentación	21
Definición del negocio	21
Actividad.....	21
Oportunidad de negocio.....	21
Descripción del equipo emprendedor.....	22
Equipo.	22
Formación y experiencia.....	22
Mercadeo.....	24
Servicios.....	24
Descripción del servicio.....	24
Necesidades.....	25
Aspectos diferenciales.....	25

Nuevos productos y/o servicios.	25
Mercado.....	26
Ámbito geográfico.	26
Público objetivo.	26
Cliente y consumidor.	26
Situación del mercado.	27
Competencia.....	32
Descripción de la competencia.....	32
Comparación con la competencia.	33
Precio.....	34
Variables para la fijación del precio.....	34
Determinación del precio.	36
Distribución.....	36
Canales de distribución.	36
Promoción	37
Medios de publicidad.	37
Proyecciones de ventas	40
Proyecciones de ventas anuales.	40
Servucción y calidad	42
Servucción.....	42
Servicio.	42
Proceso de prestación del servicio.	44
Tecnologías necesarias.....	46
Gestión de inventarios (stocks).	46
Costos.....	46
Calidad	47
Control de calidad.	47
Equipos e infraestructura locativa.....	49
Equipos e infraestructuras necesarios.	49
Seguridad en el trabajo y medio ambiente	53
Normativa de prevención de riesgos.	53
Organización y gestión.....	55

Planificación y programación	55
Planificación de ventas.....	55
Planificación de producción.....	55
Planificación de personal.	56
Planificación de inversiones.....	56
Sistema de evaluación de resultados.	56
Organización	57
Equipo.	57
Organización del trabajo.	57
Gestión de personal.....	59
Proceso de reclutamiento.	59
Formación.	59
Retribución del emprendedor.....	59
Sueldos.....	60
Jurídico – Tributario.....	61
Determinación de la forma jurídica.....	61
Pasos para la tramitación de la forma jurídica.	61
Costo.	62
Aspectos laborales del emprendedor.....	62
Seguridad social del emprendedor.	62
Aspectos laborales y seguridad social de los trabajadores.....	63
Modalidades contractuales.	63
Obligaciones tributarias o fiscales	63
Impuestos.	63
Permisos, licencias y documentación oficial	64
Permisos y licencias.....	64
Documentación oficial.	64
Cobertura de responsabilidades.....	65
Seguros.....	65
Patentes, marcas y otros tipos de registros.....	66
Registro de dominio.	66
Financiero.....	67

Plan financiero	67
Inversión total inicial.....	67
Estructura de financiamiento.....	67
Presupuesto de ingresos	68
Costos indirectos	68
Utilidades y política de su distribución.....	69
Impuestos	69
Sistema de cobros y pagos	70
Sistema de cobros y pagos	70
Resumen de los datos financieros más relevantes.....	70
Proyecciones contables	70
Valoración.....	75
Análisis de puntos fuertes y débiles	75
Puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades, amenazas.....	75
Estrategia de desarrollo del proyecto	76
Aspectos de sostenibilidad y riesgos.....	76
Bibliografía	78
Anexos	82

Lista de tablas

Tabla 1 Población con registro para la localización y caracterización de las personas con discapacidad.....	28
Tabla 2 Tabulación encuesta clientes potenciales.	29
Tabla 3 Tabulación encuesta conductores y propietarios	30
Tabla 4 Tarifas a usuarios de transporte	35
Tabla 5 precio servicios	36
Tabla 6 Presupuesto publicidad	38
Tabla 7 Ficha técnica servicio “Van”	42
Tabla 8 Ficha técnica servicio “Van-Max”.....	43
Tabla 9 Ficha técnica servicio “Camioneta”	44
Tabla 10 Costos operacionales.....	46
Tabla 11 Clasificación de costos.....	47
Tabla 12 Indicadores atención al cliente.....	48
Tabla 13 Cotización equipos necesarios	49
Tabla 14 Inversión total de infraestructura	53
Tabla 15 Planificación de ventas	55
Tabla 16 Nomina requerida	56
Tabla 17 Indicadores de gestión	57
Tabla 18 Nomina base	60
Tabla 19 Costos y gastos de constitución y formalización.....	62
Tabla 20 Composición y cuantía inversión inicial.....	67
Tabla 21 Estructura de financiamiento	67
Tabla 22 Ingresos y Gastos	68
Tabla 23 Costos fijos Equitrans	68
Tabla 24 Flujo de fondos	71
Tabla 25 Estado de resultados proyectado.....	72
Tabla 26 Balance general.....	73
Tabla 27 matriz axiológica.....	82

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Frecuencia de uso de medio de transporte	29
Ilustración 2 Principales aspectos de selección del medio de transporte.....	30
Ilustración 3 Principales factores de disgusto de los propietarios y conductores sobre las empresas vinculantes	31
Ilustración 4 Encuesta de percepción ciudadana en movilidad.	33
Ilustración 5 Prototipo publicidad 1.....	39
Ilustración 6 Prototipo publicidad 2.....	40
Ilustración 7 Proyección de ventas, año 1 al 3.....	40
Ilustración 8 Diagrama de flujo del servicio.....	45
Ilustración 9 Plano diseño de oficina	51
Ilustración 10 Organigrama	57
Ilustración 11 Punto de Equilibrio Económico mensual de Equitrans	70
Ilustración 12 Cartas de Intensión de afiliación de vehículos.....	82

Resumen

El presente trabajo corresponde a un plan de emprendimiento que evalúa la viabilidad de Equitrans en el mercado de movilidad de la ciudad de Bogotá; quien busca establecerse como una compañía de transporte accesible especializado en personas en condición de discapacidad motora; innovando en este sector, a través de la utilización de herramientas tecnológicas tipo App y la ampliación del portafolio de destinos. En el transcurso de este documento se ilustran los elementos a tener en cuenta en el proceso de la puesta en marcha de la idea de negocio, como lo son los factores de mercado, producción, organización y gestión, jurídico-tributario, finanzas y valoración de la empresa.

Luego de realizar los estudios de factibilidad y evaluar el proyecto se logró identificar que el proyecto es viable, considerando que no es necesaria la adquisición de los vehículos de forma directa, evitando incurrir en gastos de depreciación o mantenimiento, ya que estos corren por cuenta del propietario. Las cifras arrojadas por las proyecciones y el potencial crecimiento del sector hacen evidente la rentabilidad del negocio; ya que en un escenario normal se obtiene una TIR del 71,6% y una VAN de \$244.251.995, recuperando la inversión en un periodo de 2 años y 11 meses.

El plan ha sido desarrollado bajo el modelo “Guía para la formulación y elaboración de tu plan de empresa” de Bogotá emprende y los lineamientos de la opción de grado plan de negocios de la Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá Uniempresarial.

Palabras Clave

Discapacidad motora, transporte accesible especializado, sistema de transporte de Bogotá, vehículos acondicionados, Aplicativo móvil.

Abstract

The present work corresponds to an entrepreneurship plan that assesses the viability of Equitrans in the mobility market of Bogotá, whom seeks to establish itself as an accessible transport company specialized in people with disabilities; innovating in this sector, through the use of App- type technological tools and the expansion of the portfolio of destinations. This document will illustrate the elements that need to consider in the process of the implementation of the business idea, such as market factors, production, organization and management, legal-tax, finance and valuation of the company.

After carrying out the feasibility studies and evaluating the project, it was possible to identify that the project is viable, considering that, it is not necessary to acquire the vehicles directly, avoiding incurring depreciation or maintenance costs, since these are on behalf of the owner. The figures thrown by the projections and the potential growth of the sector, it becomes evident the profitability of the business; since in a normal scenario an IRR of 71.6% and a NPV of \$ 244,251,995 is obtained, recovering the investment in a period of 2 years and 11 months.

The plan had been develop under the model “Guía para la formulación y elaboración de tu plan de empresa” of Bogotá Emprende and the guidelines of the business plan degree option of the Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá Uniempresarial.

Keywords

Motor disability, specialized accessible transport, Bogotá transportation system, conditioned vehicles, mobile application.

Introducción

Motivación para la elección del tema

Equitrans surge tras el análisis del panorama de movilidad de la ciudad de Bogotá, el cual es uno de los principales blancos de críticas, principalmente por la falta de efectividad en el servicio; sin embargo, es altamente solicitado y de trascendente importancia, puesto que este sistema puede ser catalogado como el pilar de una sociedad, ya que según los autores Vallés & Hap Dubois en la información de García (2011), tienen la capacidad de modificar bienestar social y nivel de desarrollo de los habitantes, así como define sus hábitos y comportamientos.

El servicio de transporte urbano al cual también acceden las personas discapacitadas es bastante complejo y por años ha vulnerado los derechos al libre desplazamiento de muchos usuarios con limitaciones físicas. Según el informe del Ministerio de Salud (2017), actualmente las autoridades del país han venido trabajando en diferentes mecanismos y programas que permitan la accesibilidad en el entorno urbano y social en general; sin embargo, no se ha logrado una propuesta efectiva de inclusión, para estos usuarios que logre mitigar las barreras de movilidad a las cuales se enfrentan en la cotidianidad.

En los últimos años en Bogotá se han creado empresas especializadas en el transporte de personas con discapacidades motoras, como lo son Asistencias Código Delta, IPS Ser Asistencial, el grupo empresarial Fuerza Líder y BHM. Según el Master en discapacidad e inclusión social de la Universidad Nacional Julio Gómez (2017), aunque estas empresas proporcionen vehículos acondicionados a las necesidades de las personas; no prestan una atención adecuada, su cumplimiento no es el más apropiado y sus altos costos limitan su acceso. Considerando que la fuente primaria para acceder a los servicios son los seguros médicos, quienes de no ser estrictamente necesario, no lo proporcionan.

Considerando esto, es que se logra visualizar el potencial de una compañía prestadora de servicios de transporte para personas con limitaciones físicas, mediante vehículos acondicionados y personal comprometido, dispuesto a servir.

Antecedentes del proyecto-empresa

Con el avance tecnológico de la última década y la generación de conciencia en el mundo frente al trato igualitario a personas en condición de discapacidad; se han logrado desarrollar diferentes herramientas que buscan mejorar la calidad de vida de esta población, en diversos aspectos de su vida como la movilidad.

La invención más reciente fue realizada por la multinacional Panasonic, quien en él (2017), comenzó a realizar pruebas de su *Whill Next* una silla de ruedas autónoma que “permite que las personas de movilidad reducida circulen de manera autónoma al introducir el destino en un Smartphone que se encuentra conectado a la silla”; cuenta con un sistema de sensores que permiten detectar obstáculos e incluso sincronizar varias sillas con la misma ruta. La compañía generó alianzas con NTT compañía de telecomunicaciones y las autoridades del aeropuerto de Haneda en Tokio, para realizar las pruebas del producto, las cuales terminaron el 31 marzo de 2018, logrando testear el diseño y ergonomía de la silla e identificar diversas barreras idiomáticas existentes en el aplicativo móvil con el cual se maneja la invención; la *Whill Next* se prevé sea implementada en el aeropuerto de Tokio con el fin de ofrecer un servicio autónomo a los visitantes, durante su tránsito por el aeropuerto (Panasonic Corporation, 2018).

Por otra parte, Istlan Kissaroszlak emprendedor húngaro diseñó un vehículo eléctrico sin silla denominado *Kenguru*, con una puerta trasera y su respectiva rampa, manejadas mediante control remoto, las cuales permiten el acceso al auto en silla de ruedas; el acelerador y el freno se encuentra en el manubrio, simulando el de una motocicleta; “Este puede alcanzar los 40 Km/h y cada recarga permite recorrer 72 kilómetros” (Ortega, 2014); el vehículo tiene un costo de \$25.000 dólares y es producido en Austin Texas.

El mercado de la ciudad de Bogotá hace un par de años ha presentado un auge de empresas de transporte especializado para personas con discapacidad motora, que buscan brindar servicios privados de movilidad enfocados en los procesos médicos de las personas, pero dejando de lado las demás actividades de esparcimiento y ocio de la población con discapacidad física. Dado el grado de focalización de las empresas por brindar herramientas de transporte relacionadas a temas

médicos sus tarifas son demasiado elevadas e ignoran las demás necesidades de traslado asociadas a sus actividades cotidianas.

A pesar de estos desarrollos, el mercado colombiano en la actualidad no ha logrado implementar herramientas de transporte que cubra todos los requerimientos de movilidad de la población en condición de discapacidad.

Relevancia- del proyecto-empresa

La población con movilidad reducida de la ciudad de Bogotá a diario debe enfrentar las dificultades existentes en el sistema de transporte como lo es la poca disponibilidad de vehículos adecuados a sus necesidades; los largos tiempos de espera para tomar un vehículo dispuesto a prestarle los servicios; la discriminación percibida por la población y el respectivo malestar coligado. Aspectos que logran repercutir en la calidad de vida de las personas con discapacidad física.

Por ello, Equitrans busca entrar al mercado de transporte, con el fin de generar un impacto positivo en la población en condición de discapacidad física de la ciudad, mediante la prestación de un servicio de fácil acceso, de calidad, cómodo y acondicionado para garantizar desplazamientos que satisfagan las necesidades del cliente y aporten a su calidad de vida.

Planteamiento del problema

En el informe del DANE (2017) sobre la encuesta de transporte urbano de pasajeros – ETUP, la poca efectividad de los servicios de transporte para garantizar la movilidad de personas en condición de discapacidad física en la ciudad de Bogotá es significativa, considerando que son inadecuados e insuficientes para suplir las necesidades de transporte de este importante grupo poblacional, causándole aflicciones en el acceso al servicio; teniendo en cuenta que el sistema de transporte cuenta con una estructura logística e infraestructura precaria que termina por crear una percepción de discriminación y malestar frente al uso del sistema de transporte de la ciudad.

Objetivos del proyecto-empresa

Generales.

Brindar un mecanismo de movilidad para el desplazamiento de la población con discapacidades motoras de la ciudad de Bogotá, generando un aporte a su calidad de vida, a través de un sistema rápido, seguro, cómodo y de calidad.

Específicos.

Identificar las necesidades de movilidad de las personas en condición discapacidad motora de la ciudad de Bogotá.

Establecer la viabilidad y sostenibilidad de Equitrans en el mercado.

Diseñar la estructura operativa que permita a Equitrans mejorar las condiciones de movilidad de la población en condición de discapacidad motora de la ciudad de Bogotá.

Justificación

Según Agudelo (2016) en su artículo titulado “El Derecho a la Accesibilidad de las Personas con Discapacidad”, la población en condición de discapacidad constantemente se enfrenta con barreras que afectan considerablemente su diario vivir y siendo el sistema de transporte uno de los más relevantes, debido a su difícil acceso, considerando la escasa disponibilidad de recurso automotor totalmente acondicionado para prestar un servicio adecuado a todas las partes de la ciudad. En Colombia existe una amplia y sólida normatividad en temas de accesibilidad, sin embargo la ciudadanía en el momento de ponerla en práctica se queda corta, dejando en evidencia la incoherencia entre lo que estipula la ley con lo que se observa en la realidad.

Los autores Camargo y Serrano en la información de Agudelo (2016) consideran que las barreras físicas que deben enfrentar cotidianamente las personas con discapacidad son, el acceso a la movilidad de la ciudad, el uso de los medios de transporte público, entre otros, que terminan

por ser limitantes de oportunidades para las personas; restringiendo sus “oportunidades de desarrollo, sus capacidades para enfrentar la adversidad y para fortalecer de manera efectiva sus habilidades en el plano social y laboral; reduciendo la participación de las personas con discapacidad en la actividad social y económica de un país”.

El transporte Urbano de la ciudad de Bogotá es el principal escenario donde se puede evidenciar la ausencia de espacios adecuados para la movilización de personas con movilidad reducida; siendo este el principal impedimento, considerando que de no poder moverse, difícilmente podrá disfrutar plenamente de todos sus derechos; a su vez, gran cantidad de espacios de índole académica o laboral no son accesibles a toda la población, segregando y discriminando, puesto que limita las oportunidades de las personas en condición de discapacidad motora para educarse y desarrollarse integralmente.

Según la Federación Iberoamérica de Ombudsman (2010), la movilidad y el desplazamiento para las personas en condición de discapacidad en la ciudad de Bogotá, requiere de amplios cambios, mitigación y supresión de obstáculos y barreras de entrada; buscando la integración multimodal con el propósito de garantizar el ingreso a autobuses, a través de plataformas bajas entre otras; considerando el panorama en el cual se encuentran envueltas las personas con limitaciones físicas, donde según el Informe Mundial sobre Discapacidad (2014), existe fuerte incidencia en esta población en los niveles más altos de pobreza a nivel mundial como resultado de la baja participación laboral; “en parte, como consecuencia de los obstáculos en el acceso de las personas con discapacidad a servicios básicos que afectan la calidad de vida y las oportunidades, en particular la salud, la educación, el empleo, el transporte, o la información” (Ministerio de Salud, 2014).

Es por esto que la creación de una compañía transportadora que ofrezca servicios para la población con movilidad reducida residente de la ciudad de Bogotá, es de importante relevancia y brinda un aporte social significativo, puesto que esta busca satisfacer las carencias de la población, que garanticen un servicio accesible, rápido y adecuado a sus necesidades particulares, logrando no solo un lucro propio, si no también generar un apoyo considerable a esta población vulnerable.

Idea de negocio

La idea de negocio se fundamenta en la prestación de servicios de transporte especializado dentro del perímetro urbano a personas en condición de discapacidad motora, mediante una flota de vehículos acondicionada para su operación, garantizando un servicio agradable, cómodo, de fácil acceso y con efectividad.

Misión y visión

Misión.

Equitrans es una compañía de transporte que brinda soluciones de movilidad con calidad, rapidez y efectividad a personas en condición de discapacidad física; mediante la disposición de una flota de vehículos totalmente adecuada a las necesidades de nuestros clientes, con la intención de que puedan desplazarse confortablemente.

Visión.

En Equitrans nos enfocamos en lograr en los próximos 2 años, un posicionamiento y liderazgo del mercado de transporte especializado en Bogotá; siendo reconocidos por aportar al mejoramiento de calidad de vida de las personas con limitación física.

Valores

Los valores corporativos de Equitrans son la base de su actuación y soportan la forma de trabajar y hacer las cosas; basándose en una prestación de servicios de movilidad que logren mitigar la problemática y genere un aporte significativo al bienestar de los clientes y los empleados.

Calidad – Brindar servicios eficientes y eficaces es la prioridad de la compañía, mediante procesos administrativos y operaciones efectivos.

Pasión – Disfrutamos lo que hacemos y por ello, brindamos servicios a nuestros clientes con orgullo y empeño, siempre en pro de mejorar y generar la mejor experiencia posible.

Profesionalismo – Nuestro personal es el más idóneo para prestar los servicios, gracias a las constantes capacitaciones recibidas.

Responsabilidad – Estamos comprometidos con nuestros clientes, la sociedad y la empresa; cumpliendo con las expectativas de todas las partes y los lineamientos legales establecidos por los entes reguladores.

Seguridad – Una de las razones de ser de la empresa es garantizar la integridad de nuestros clientes durante la prestación del servicio.

Ver anexo, 15 matriz axiológica.

Público objetivo

La segmentación de mercado de Equitrans está compuesta por personas de 15 años en adelante en condición de discapacidad física, considerando que la población entre 0 a 14 años tan solo representa el 4,81% del total de la población y su servicios exige mayores requerimientos; pertenecientes a los niveles socio-económicos 3 al 6, ubicados en la ciudad de Bogotá, más específicamente en las localidades de Barrios Unidos, Chapinero, Engativá, Fontibón, Kennedy, Puente Aranda, Suba, Teusaquillo, Usaquén; siendo estas, según el último censo emitido por el DANE (2010) las zonas con mayor número de personas con movilidad limitada.

Orientación al lector

El plan de negocio de Equitrans que aquí se presenta se compone de siete capítulos en los cuales se realiza la presentación de la empresa, ilustrando su finalidad y su equipo creador; seguido de un análisis del mercado, en el cual se indaga el entorno, las fortalezas y debilidades de la empresa, las tácticas de distribución, promoción y su proyección de ventas. Su tercer componente

muestra los aspectos de producción y calidad con los que funciona la empresa, posterior a un componente organizacional, donde se establece la planificación y programación, organización y gestión del personal; luego de esto, se consideran todos los factores jurídicos y tributarios relacionados a la actividad de la compañía y, por último, se encuentra el componente financiero y la valoración de viabilidad.

Presentación

Definición del negocio

Actividad.

Equitrans es una compañía de transporte de carácter privado, clasificada según su actividad económica, con el código CIIU 4921 “Transporte de pasajeros”, considerando que esta ofrece servicios de movilidad para personas en condición de discapacidad física en la ciudad de Bogotá, mediante una flota de vehículos totalmente acondicionada para las necesidades y comodidades de los clientes.

Los servicios de la compañía se distribuirán y comercializarán, a través de un aplicativo móvil (App) disponible en plataformas Appstore y Google play; mediante el cual el cliente realiza la solicitud o reserva del servicio, verifica tarifas, disponibilidad y la variedad del portafolio de la compañía; esto con el fin de modificar positivamente los niveles de calidad de vida de los consumidores. La empresa se espera inicie en el 2020, considerando que en el transcurso de los dos años se adelantarán estudios de posgrado por parte de la socia, con el fin de aportar los conocimientos adquiridos al proceso de logística de la compañía, además de adelantar los preparativos relacionados con la constitución y adquisición de recursos.

Oportunidad de negocio.

La idea de negocio surge tras la identificación de una problemática en las personas con movilidad reducida, que transitan en la ciudad de Bogotá, ya que estas personas por su condición física, requieren de unos espacios especiales en los sistemas de transporte y que por diferentes factores no logran acceder a estos o se requiere de extensos espacios de tiempo.

La principal barrera con la que se enfrenta esta población al ingresar a los servicios de transporte de la ciudad es la baja disponibilidad de vehículos acondicionados a los requerimientos de la población objetivo; causando malestar, al no lograr hacer uso de los servicios de forma rápida

y en iguales condiciones al resto de la población, obligándolos a recurrir a otros medios de tipo privado para satisfacer su necesidad, sin lograr ser satisfechas en un cien por ciento.

Por esto es que la población en condición de discapacidad de la ciudad de Bogotá requiere de un servicio de transporte especializado de vehículos acondicionados con herramientas que faciliten su acceso y que permita movilizarse a cualquier sitio de la ciudad, no solamente para temas de salud, tal como se ofrece actualmente en el mercado.

Descripción del equipo emprendedor

Equipo.

Para el desarrollo de la idea de negocio se emplearon los conocimientos adquiridos durante la academia de Liz Orjuela, la creadora del proyecto de emprendimiento, junto con las herramientas brindadas por parte del programa de la Cámara de Comercio “Bogotá emprende” y el apoyo del centro de emprendimiento de Uniempresarial; adicionalmente, se aprovecharán espacios de asesorías liderados por de la compañía estadounidense *Lyft*, con el propósito de aterrizar más la idea de negocio a la realidad a la que se enfrenta esta empresa en el desarrollo de su actividad económica.

Cabe resaltar, la emprendedora es la encargada de la constitución de la idea de negocio, no solo con sus conocimientos, sino con aporte de capital por un monto de COP\$137.904.225 con el cual se empezará a desarrollar la idea, posicionándola como la única propietaria de la empresa; de igual forma, esta se encargará de buscar el financiamiento del capital faltante para poner en marcha de forma oficial la idea de negocio.

Formación y experiencia.

Liz es profesional en finanzas y comercio exterior de la Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá – Uniempresarial, es técnica en asistencia administrativa del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA; tiene experiencia en el campo

administrativo en compañías como zona de seguridad LTDA en la dirección de talento humano; Arista Arquitectura Corporativa en la dirección contable y administrativa y en la Armada Nacional de Colombia en la Dirección de comercio exterior.

Mercadeo

Servicios

Descripción del servicio.

Equitrans brinda servicios de transporte para personas en condición de discapacidad física en la ciudad de Bogotá; sus conductores cuentan con previa capacitación en primeros auxilios y tratamiento de discapacidades, con el objetivo de preservar la integridad de los beneficiarios. La compañía ofrece el siguiente portafolio de vehículos:

- ✓ *Van* – disponible para transportar a una persona en silla de ruedas y un acompañante.
- ✓ *Van máx.* - disponible para transportar a una persona en silla de ruedas y hasta cuatro acompañantes.
- ✓ *Camioneta* - disponible para transportar hasta dos personas con limitaciones físicas que no hagan uso de silla de ruedas y hasta dos acompañantes (la capacidad máxima del auto es de cuatro pasajeros).

La *van* y la *van-máx.* Cuentan con herramientas para facilitar el acceso como rampas, seguros para evitar el movimiento de las sillas de ruedas, cinturones de seguridad y los elementos exigidos por la ley; logrando un acondicionamiento que garantice un servicio cómodo.

Los servicios estarán disponibles mediante un aplicativo móvil, en el cual el cliente puede identificar tarifas, disponibilidad de vehículos, programar sus viajes con anterioridad y realizar los pagos. El App cuenta con la opción *talónario*, el cual consiste en generar un cronograma mensual para la adquisición de los servicios, seleccionando horarios, tipo de vehículo y en ciertos casos hasta el conductor que desee para la prestación del servicio.

Necesidades.

Considerando todas las barreras a las cuales se enfrenta la población con movilidad reducida de la ciudad de Bogotá, Equitrans busca contrarrestar problemáticas como, la poca disponibilidad de vehículos adecuados para el transporte de personas en condición de discapacidad; los largos tiempos de espera para acceder a los servicios de transporte; destinos exclusivos para la salud; tal como lo expresó la población encuestada (el análisis de la encuesta se puede observar en el apartado situación del mercado dentro de este estudio) quienes argumentaron que la accesibilidad a los servicios de movilidad acondicionados a sus necesidades, en la ciudad son deficientes, especialmente por la limitada línea de destinos que se ofrecen actualmente en el mercado. Sin dejar de lado todo el tema social y cívico, considerando que por causa de la poca tolerancia que presenta la población de Bogotá, manifiestan que se generan situaciones en las cuales se discriminan o se vulneran sus derechos de igualdad.

Aspectos diferenciales.

Equitrans brinda servicios de transporte especializado a diferentes lugares de la ciudad, para que las personas con movilidad reducida puedan desplazarse a los lugares donde realizan sus actividades cotidianas. Equitrans dispondrá de un aplicativo móvil mediante el cual, el cliente podrá solicitar el servicio, reservar servicios futuros y programar paquetes mensuales de movilidad.

En el mercado actual los servicios se ofrecen través de call-center o realizando las reservas desde sus oficinas y únicamente se moviliza a los clientes hacia los sitios donde se les realizan sus tratamientos y rehabilitaciones.

Nuevos productos y/o servicios.

En el trascurso de las operaciones, se espera generar proyectos de ampliación del portafolio, frente a servicios de transporte en vehículos de mayor tamaño (microbuses y colectivos) para

realizar desplazamientos de múltiples usuarios con movilidad reducida a sitios acordados en la ciudad, e incluso a sus alrededores ya sea con fines recreativos, salud o laborales.

Mercado

Ámbito geográfico.

Equitrans tiene un alcance comercial que abarca la ciudad de Bogotá, con un enfoque especial en las localidades de Barrios Unidos, Chapinero, Engativá, Fontibón, Kennedy, Puente Aranda, Suba, Teusaquillo, y Usaquén considerando que en estas localidades se concentra gran parte de la población con discapacidad motora según el informe de la alcaldía de Bogotá (2016).

Público objetivo.

Según el DANE (2010) en Bogotá viven 189.177 personas en condición de discapacidad, donde 55.796 tienen limitaciones en el movimiento de su cuerpo, manos, brazos, piernas y según el informe emitido por la alcaldía de Bogotá a cargo de Lurduy (2016) estas personas presentan mayor presencia en lugares como Kennedy (13,7%) y Rafael Uribe (10,0%); de los cuales Equitrans busca atender habitantes de estratos socioeconómicos medio – alto (3 al 6) correspondientes a 21.448 personas de las cuales el 95.19% son mayores de 15 años, por tanto el mercado potencial es cercano a 15.223. Teniendo en cuenta la capacidad instalada y la frecuencia de uso del servicio, Equitrans espera atender para el primer año 625 personas al mes, para un total de 2250 servicios.

Cliente y consumidor.

Comprador; se considera como cliente a la persona con movilidad reducida que habite en la ciudad de Bogotá o los familiares a cargo, de un nivel socioeconómico medio-alto (3 al 6) y con una capacidad adquisitiva de 3 a 16 SMMLV, que requieran los servicios de transporte.

Consumidor; se considera como consumidor a la persona con movilidad reducida que habite en la ciudad de Bogotá, que haga parte de un nivel socioeconómico medio-alto (3 al 6) y con una capacidad adquisitiva de 3 a 16 SMMLV, que requieran de servicios de transporte por la ciudad.

Influenciador; cuidador o familiares de la persona con movilidad reducida al ser quienes aconsejan o afectan la toma de decisión.

Situación del mercado.

Tras la publicación del informe del DANE sobre el sector transporte, se conocieron las cifras de crecimiento para 2016 y que correspondió al 1.3%, un aumento mínimo con respecto al año anterior del 3.8%, desempeño que no logró alcanzar la expansión económica del país, correspondiente al 2% Vs. el 5% de 2014; donde el transporte aéreo obtuvo el mejor rendimiento con un 5.1%, pero siendo este el de menor participación. En cuanto al transporte terrestre, que cuenta con una participación del 68% en el mercado, obtuvo uno de los crecimiento más bajo con el 0.3% principalmente asociado al paro de transporte de junio-julio. Adicionalmente se destacó el pésimo servicio a nivel urbano, el cual en promedio transporta 2.7 millones de personas al día y donde el transporte masivo acaparó el 54% del mercado, frente a un 51% en el año anterior.

Según el Centro de estudios económicos (2018); En el 2017 el sector alcanzo un precario crecimiento del 0.3% anual pero representativo frente al comportamiento nulo del año anterior, donde el transporte terrestre representa el 67% del conglomerado y el cual se espera para el 2018 escale a un 1% anual, gracias al optimista crecimiento esperado de otros sectores como el industrial, minero-energético y el comercio, teniendo en cuenta que de ser así estos requerirán de manera más frecuente los servicios de movilidad.

Observando la demanda del sector transporte de la ciudad de Bogotá, por parte de personas con movilidad reducida y compuesta por una población de 189.177 habitantes y de los cuales Equitrans busca atender habitantes de estratos socioeconómicos medio-alto (3 al 6) con afectaciones en el movimiento del cuerpo, manos, brazos, piernas los cuales corresponden a 21.448 personas y teniendo en cuenta las localidades con mayores habitantes con estas limitaciones

físicas, se cuenta con un mercado objetivo de 15.223 personas de 15 años en adelante de las localidades de Barrios Unidos, Chapinero, Engativá, Fontibón, Kennedy, Puente Aranda, Suba, Teusaquillo, y Usaquén; la tabla 1 muestra la cantidad de personas por localidad.

Tabla 1 Población con registro para la localización y caracterización de las personas con discapacidad

Localidad	# Habitantes discapacitados estratos 3 al 6.	Participación de estratos por localidad.	# Habitantes con deficiencias motoras.	# Habitantes estratos 3 al 6 con deficiencias motoras.
usaquen	6.901	63,39%	2.378	1.507
chapinero	1.473	38,51%	608	234
kennedy	13.055	44,41%	6.801	3.020
fontibon	6.570	77,29%	1.994	1.541
engativa	9.377	75,57%	4.497	3.398
suba	3.591	30,65%	4.818	1.476
barrios unidos	7.268	97,61%	1.474	1.438
teusaquillo	3.075	98,49%	445	438
puente aranda	11.540	98,32%	3.002	2.951
santafe	125	3,99%	1.399	55
bosa	288	1,65%	4.233	69
martires	1.928	84,67%	1.081	915
candelaria	114	9,69%	536	51
rafadel uribe	7.473	37,97%	6.409	2.433
ciudad bolivar	176	1,45%	4.379	63
san cristobal	1.438	10,32%	4.459	460
usme	16	0,18%	3.263	6
tunjuelito	1.342	17,12%	2.827	483
antonio nariño	2.946	84,39%	1.079	910
sumapaz	0	0,00%	114	0
Total	78.696	-	55.796	21.448
			Total localidades seleccionadas	16.003
			% participacion, 15 años en adelante	95,19%
			Poblacion objetivo	15.233

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de (Departamento administrativo nacional de estadística, 2010)

Con el fin de conocer a fondo la situación actual del mercado, se realizaron dos encuestas, una dirigida a 50 posibles clientes y la otra a 22 conductores de vehículos acondicionados de otras compañías; con quienes se buscó identificar la percepción que tienen frente a los servicios ofrecidos en el mercado de la ciudad de Bogotá.

La encuesta aplicada a los 50 clientes potenciales arrojó los siguientes resultados:

Tabla 2 Tabulación encuesta clientes potenciales.

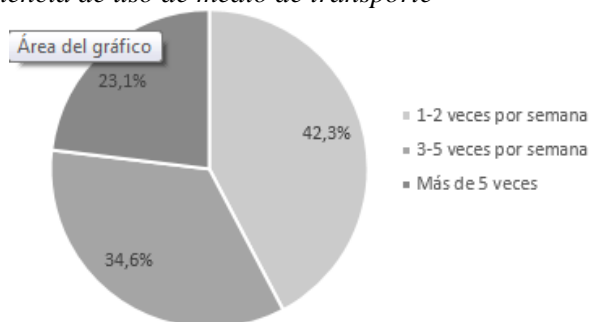
¿En cuál de las siguientes localidades vive?			¿Cuándo transita por la ciudad en qué modo de transporte lo hace?			¿Qué es lo primero que tiene en cuenta al momento de seleccionar su medio de transporte?		
Usaquén	1	4%	Taxi	6	23%	Espacio	1	4%
Chapinero	5	19%	Sistema de transporte masivo	9	35%	Seguridad	2	8%
Kennedy	5	19%	Uber – Cabify	5	19%	Comodidad	1	4%
Fontibón	2	8%	Empresas de transporte especial	6	23%	Fácil Acceso	7	27%
Engativá	3	12%	Total	26	100%	Servicio	2	8%
Suba	3	12%	¿Con que frecuencia usa el medio de transporte antes seleccionado?			Rapidez	10	38%
Barrios unidos	2	8%	1-2 veces por semana	11	42%	Tiempo de espera	3	12%
Teusaquillo	3	12%	3-5 veces por semana	9	35%	Total	26	58%
Puente Aranda	2	8%	Más de 5 veces	6	23%			
Total	26	100%	Total	26	100%			

Fuente: Elaboración propia

Las localidades con mayor concentración de posibles clientes son chapinero y Kennedy con el 19,2%. El 34,6% de estos usuarios manifestaron que transita por la ciudad mediante el sistema de transporte masivo, el 23,1% en taxi y transporte especial, mientras que el 19,2% emplea las plataformas digitales Uber y Cabify; con una frecuencia de uso 1 a 2 veces por semana como se evidencia en la Ilustración 1.

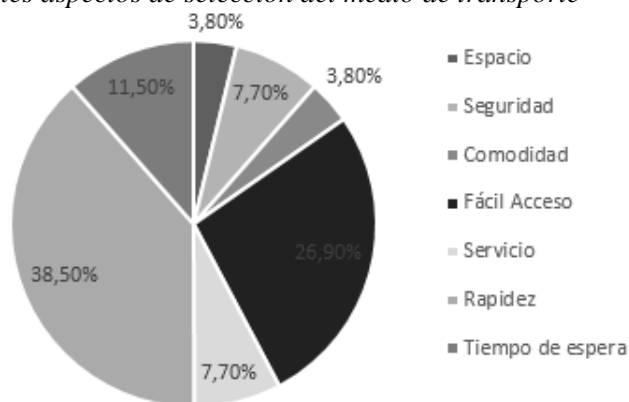
Con la encuesta se logró identificar que los aspectos que se tienen en cuenta al momento de seleccionar su medio de transporte son el espacio, el fácil acceso y el tiempo de espera ver Ilustración 2; se pudo conocer que los servicios de movilidad son sufragados en un 30,8% con recursos propios o familiares, el 26,9 por medio de su EPS y el 11,5% recibe subsidios del distrito. Es importante resaltar que las personas encuestadas manifestaron sus deseos de adquirir los servicios de Equitrans y considerarían disponer de un promedio entre \$30.000 y \$40.000 por servicio.

Ilustración 1 Frecuencia de uso de medio de transporte



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 2 Principales aspectos de selección del medio de transporte



Fuente: Elaboración propia.

La encuesta aplicada a los 22 conductores y propietarios de vehículos acondicionados arrojó los siguientes resultados:

Tabla 3 Tabulación encuesta conductores y propietarios

<u>¿Cuáles son los beneficios que obtiene por trabajar con la empresa de transporte a la cual se encuentra vinculado?</u>			<u>¿Qué factores le disgustan de la empresa a la cual se encuentran vinculado actualmente?</u>		
Asignación de placas de servicio público para el vehículo	13	36%	Incumplimiento	3	7%
Numero de servicios de transporte asignados	5	14%	Bajas remuneraciones	6	13%
Ingresos suficientes para cubrir los gastos del vehiculo	11	31%	Tarifas de vinculación muy elevadas	11	24%
Ingresos suficientes para generar utilidades	7	19%	Ausencia de incentivos	11	24%
			Poca asignación de servicios	7	16%
			Desinterés por las circunstancias a las cuales se enfrentan los asociados	7	16%
Total	36	100%	Total	45	100%
¿A qué entidad se encuentra vinculado para prestar los servicios de transporte?					
IPS Ser Asistencial	6	30%			
Código Delta	3	15%			
Fuerza Líder	3	15%			
BHM	8	40%			
Total	20	100%			

Fuente: Elaboración propia.

El 35% de los encuestados mencionan que se encuentran vinculados a la empresa BHM, seguida de IPS Ser Asistencial con el 30%, Código Delta y Fuerza Líder cada una con el 15%; los conductores y propietarios de vehículos acondicionados aseguran que éstas empresas en su mayoría cuentan con unas tarifas de vinculación muy elevadas y no ofrecen ningún tipo de

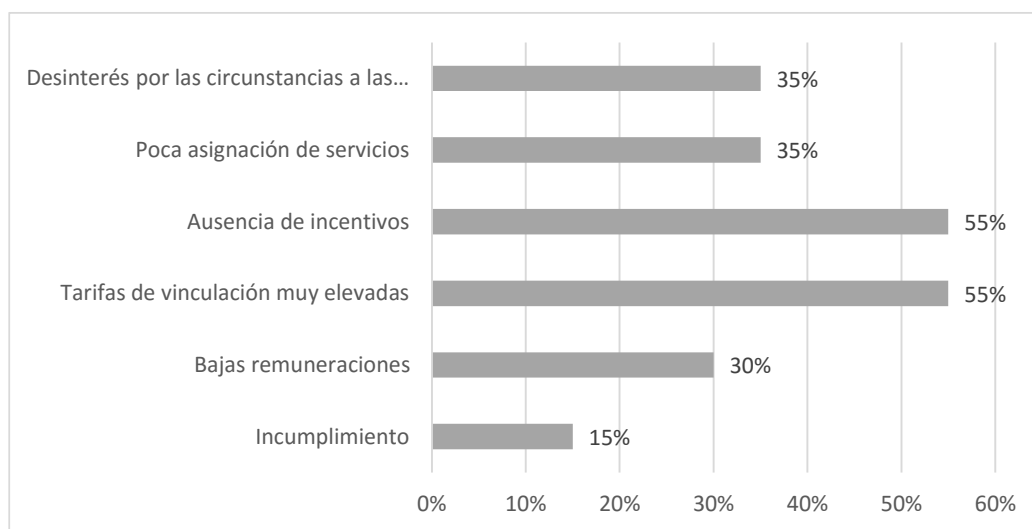
incentivo por la prestación de sus servicios, tal como se puede observar en la Ilustración 3. Los conductores y propietarios se vinculan con el propósito de obtener las placas blancas para sus vehículos y la asignación de servicios que les permitan cubrir los gastos del automóvil.

Ante las condiciones actuales de vinculación, los encuestados manifiestan que les gustaría obtener ciertos beneficios por la prestación de sus servicios como lo son mayores remuneraciones e incentivos que logren motivarlos a mejorar cada día, puesto que de los encuestados, el 55% recibe a la semana por concepto de la prestación de servicios de transporte un monto entre los \$100.000 y \$400.000; el 30% recibe entre \$500.000 y \$1.000.000 y solo el 15% recibe entre \$1.000.000 y \$1.500.000.

Según la percepción de los conductores y propietarios los clientes eligen la empresa principalmente por los siguientes factores: el espacio del vehículo y la rapidez prevalecen con un 20%, seguido con un 15% por la seguridad y la calidad del servicio.

El 95% de los conductores y propietarios encuestados manifestaron su interés de vinculación a una compañía que les permita seleccionar las rutas y los servicios.

Ilustración 3 Principales factores de disgusto de los propietarios y conductores sobre las empresas vinculantes



Fuente: Elaboración propia.

Competencia

Descripción de la competencia.

Los principales competidores de Equitrans se clasifican en:

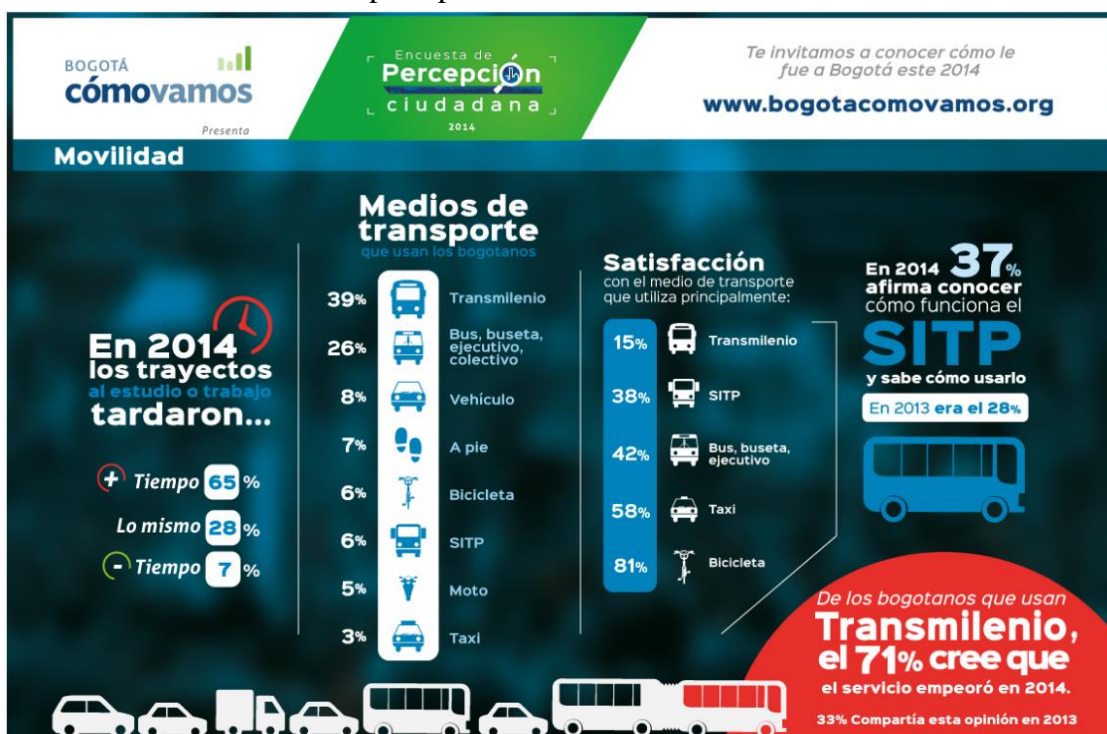
Competidores directos: Compañías de transporte accesible especializado (Asistencias Código Delta, IPS Ser asistencia, Grupo empresarial Fuerza líder, BHM), Taxi, Tappsi, Uber y Cabify

Las compañías anteriormente mencionadas cuentan con vehículos adaptados para la prestación de servicios de movilidad a personas con discapacidad motora y con los cuales en cierto grado satisfacen las necesidades de la población; estas se encuentran posicionadas en el mercado de forma significativa y según los datos obtenidos en Benchmark (2018), IPS Ser asistencial ocupa el lugar 25 en el sector transporte con ventas por más de 19,057 millones de pesos para el 2017, seguido de BHM en puesto 82 y con ventas por 4.672 millones de pesos; Asistencias Código Delta con la posición 178 en el ranking del sector y con ventas por 1.741 millones de pesos y el Grupo empresarial Fuerza Líder en el puesto 195 con ventas de 1.381 millones de pesos para 2017; resaltando que este ranking es por todo el sector de transporte terrestre automotor.

Indirectos más importantes: Transmilenio y Sistema integrado de transporte público – SITP

El mercado de transporte de la ciudad de Bogotá se ve fuertemente liderado por los sistemas de transporte público, donde según Bogotá Como Vamos (2014), el 39% de los bogotanos usan el Transmilenio; seguido de los buses, busetas, ejecutivos y colectivos con el 26% del mercado; los vehículos con un 8%; las caminatas con un 7%; la bicicleta con el 6% del mercado, el sistema integrado de transporte público SITP con el 6%, las motos con el 5% y el taxi con un 3%. Es importante destacar que los principales medios de transporte tienen un nivel de satisfacción bastante bajo y donde el Transmilenio cuenta con una valoración del 15%, el SITP con un 38%, los buses, busetas, ejecutivos con un 42%, el taxi con un 58% y la bicicleta con el 81%, tal y como lo muestra la ilustración 4.

Ilustración 4 Encuesta de percepción ciudadana en movilidad.



Fuente: Elaborado por (Bogotacomovamos, 2014)

Tras la inclusión de Uber en el mercado, se han presentado algunos cambios, frente a los hábitos de consumo de la población, donde cerca del 65% del mercado ha mantenido su consumo del sistemas de transporte particular “Taxi” a pesar de haber perdido cerca del 3% de sus usuarios; de los cuales el 10% sustituyó sus servicios por el sistemas de transporte masivo, el 5% por vehículos particulares o moto, un 2% hacia el sistema de transporte Uber y el otro 2% por la bicicleta, por tres principales razones, “Rapidez, ahorro de tiempo y economía”. (Dinero, 2016)

Comparación con la competencia.

Teniendo en cuenta el planteamiento realizado por Porter en 1990, frente los factores a tener en cuenta al momento de estudiar el nivel de competitividad de la industria, que para el caso de Equitrans y quien hace parte del sector transporte, se debe meditar que tan dispuestos están los clientes a adquirir los servicios, que tal como se observó en la investigación, el mercado no ha logrado dar con una solución pragmática y al poner en consideración los comentarios de los clientes potenciales encuestados, la idea de negocio adquiere relevancia.

Los clientes encuestados manifiestan que se encuentran en busca de un servicio capaz de movilizarlos a diversos puntos de la ciudad de forma cómoda y eficiente, que sea capaz de visualizar las debilidades de los servicios disponibles en el mercado para tomarlos como foco para mejorar los suyos. Es importante resaltar que ciertos servicios del mercado cuentan con un posicionamiento y trayectoria bastante buena, que para desventaja de Equitrans, puede causar desconfianza en el cliente, manteniéndose con las empresas de preferencia.

En el momento las empresas que prestan servicios de movilidad a personas en condición de discapacidad en la ciudad de Bogotá no son muchas, pero que gracias a su trayectoria han logrado posicionar su marca, alcanzando alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y del sistema de salud, para brindar sus servicios a afiliados y clientes. Un punto en contra de las empresas actuales son sus precios, ya que al prestar servicios puerta a puerta elevan sus tarifas, dificultando el acceso a los mismo; destacando que estos servicios son desde el hogar hasta un centro médico y de regreso; otro tipo de desplazamientos elevan las tarifas o generan recargos, por lo cual muchas personas prefieren usar los incómodos y trajinados servicios de transporte masivo de la ciudad (CrecerNegocios, 2017). Esta debilidad de la competencia le permite a Equitrans brindar un valor agregado al mercado, considerando que se prestan servicios en vehículos totalmente acondicionados a las carencias de los clientes, además de brindar un amplio cubrimiento de la ciudad, es decir que se ofrecen servicios de transporte en toda la ciudad sin importar el destino; todo a través de un aplicativo móvil que permite un fácil acceso e ilustra los tiempos de espera y portafolio de servicios disponibles.

Precio

Variables para la fijación del precio.

Para el proceso de fijación de tarifas de los servicios de transporte de Equitrans se tendrán en cuenta diferentes aspectos de carácter macroeconómicos, corporativo y del entorno; los cuales se listan a continuación:

Precio gasolina: este combustible es un elemento vital para llevar a cabo la actividad, según el Tiempo a partir de junio de (2018), el precio de referencia del galón de gasolina corriente será

de 9.303 y el de ACPM en 8.610 para el caso de Bogotá, resaltando que en lo corrido del año el gobierno ha venido modificado su precio, argumentado en los precios internacionales de los combustibles, los cuales sirven como referente para determinar el valor del galón en Colombia.

Tiempo: es trascendental pensar en el tiempo que requiere el conductor para concluir cada uno de los servicios; resaltando que esta variable se encuentra sujeta a aspectos sociales de movilidad como lo son los trancones y la cual se calcula sobre el valor hora y minuto del salario mínimo legal mensual vigente para el 2018, más un porcentaje de incentivo del 15% como se observa en la tabla 5.

Distancia recorrida: los trayectos que requieran realizar los clientes para llegar a sus puntos de destino, son aspectos que se deben valorar, teniendo en cuenta que entre más largo sea el recorrido así será su costo, ya que se requerirá de mayor tiempo y gasolina. Este es estimado según el consumo promedio de gasolina del vehículo por kilómetro más un estimado en pesos del desgaste del automóvil como se observa en la tabla 5.

Precios de la competencia: un aspecto bastante importante para la fijación del precio del servicio; es el monto de dinero que la competencia solicita a sus clientes a cambio de la prestación de sus servicios. Las compañías privadas que prestan servicios de transporte con vehículos acondicionados, tienen un precio base de \$50.000 (distancia-tiempo) el cual puede aumentar según las distancias, el destino y el tiempo que se requiere para la prestación el servicio. Respecto a otros servicios de transporte en la ciudad, como es el caso de Transmilenio y el SITP, para el 2018 tiene un costo de \$2.300 y \$2.100 por trayecto y donde los usuarios del sistema con algún tipo de discapacidad reciben un subsidio mensual de \$23.000. Por último, es importante considerar las tarifas de los servicios de competidores como Uber, Cabify y los Taxis, que son las siguientes:

Tabla 4 Tarifas a usuarios de transporte

Tarifas	Taxi	Uber X	Uber	Cabify
Tarifa por kilometro recorrido	\$ 780	\$ 549	\$ 950	Primeros 8kms (c/u) \$1.750 y siguientes (c/u) \$1.050
Arranque o Banderazo	\$ 2.000	\$ 2.200	\$ 3.000	Hora valle: \$0 Pico:\$2.600
Tarifa po minuto	\$ 156	\$ 110	\$ 180	260
Cobro al aeropuerto	Recargo \$ 3.900	Por servicio \$ 25.000	Por servicio \$ 40.000	No aplica
Cuota cancelación de servicio	\$ 0	\$ 4.600	\$ 6.000	No aplica

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de (Ortiz, 2016)

Estos datos deben ser considerados al momento de establecer el precio del servicio de Equitrans, puesto que a partir de este se tomarán las respectivas decisiones comerciales para garantizar una efectiva entrada al mercado.

Capacidad adquisitiva: Según Ocrospoma Huerta (2017) es el poder adquisitivo los recursos que tiene una persona para satisfacer sus necesidades, mediante un dinero recibido como producto de una labor (salario). Para el caso del mercado objetivo de Equitrans quienes pertenecen a los estratos medio-altos (3 al 6) de la ciudad de Bogotá, que reciben entre 3 a 16 SMMLV, aclarando que para el año 2018 este corresponde a COP\$781.242, estos estarían en la capacidad de adquirir los servicios de la compañía.

Determinación del precio.

Teniendo en cuenta todas las variables anteriores, se generó un cálculo que permitió identificar el precio más apropiado al servicio; esta tarifa contempla todos los costos en los cuales se incurre para llevar a cabo la prestación de los respectivos servicios de transporte, según el tipo de vehículo así:

Tabla 5 precio servicios

Producto	Tarifa Mínima	Tarifa Base	Costo por minuto	Costo por Km	Tarifa Cancelación
Van	22.641,17	13.925,72	135,63	702,60	10.444
Van-Max	24.921,39	15.833,02	149,20	723,00	11.875
Camioneta	24.166,38	14.867,67	142,41	752,48	11.151

Fuente: Elaboración propia

Distribución

Canales de distribución.

A través de un canal de venta directa, Equitrans garantiza a sus clientes la adquisición de los servicios de transporte, mediante un aplicativo móvil, por el cual el usuario puede realizar la

solicitud de su vehículo o reservar el servicio; la herramienta permite conocer la disponibilidad de vehículos en la zona y el tiempo de espera; la App se encuentra disponible en las Appstores de los sistemas operativos iOS y Android, totalmente gratis.

Promoción

Medios de publicidad.

Para desarrollar el proceso de promoción de los servicios de Equitrans, se han planteado las siguientes estrategias en los diferentes medios de difusión, así:

Campañas publicitarias en redes sociales, enfocando los anuncios según el tipo de población (Influenciador, usuario, cliente); es significativo tener en cuenta que el tipo de publicidad será paga, a través de Facebook ads y Google Adwords, quienes manejan tres sistemas métricos para establecer el costo de los servicios publicitarios. Facebook ads maneja las métricas CPC, CPL y CTR; y Google Adwords los esquemas CPC, CPM, CPA; sistemas de cálculo que valoran el costo por los avisos publicitarios expuestos en los portales. Mediante cada una de estas métricas las páginas determinan el precio por mes de administración de informes de marketing de las campañas; aclarando que los precios varían según el tipo de métrica y el posicionamiento del advertising en la red (Nuñez, 2017).

Para ambos portales se ha seleccionado la métrica CPC, como el tipo de estrategia de difusión más conveniente, considerando que esta maneja un mecanismo de exposición en las páginas que efectúa el cobro por visualizaciones efectivas de los anuncios publicitarios que para el caso de Google Adwords tienen un precio de importe máximo de 1 USD, el cual se hace efectivo cuando el cliente haga clic en el anuncio (Google Inc, 2018).

Es importante resaltar que este tipo de estrategias tiene una relevancia significativa, cerca del 53% de la población mundial tiene acceso a internet; las tres cuartas partes de esta población son usuarios activos de redes sociales y nueve de cada 10 acceden a éstas desde un teléfono móvil (Gonzalez, 2018); según el informe de Global Web Index sus usuarios emplean en promedio seis

horas al día en redes sociales, donde Facebook continua siendo la más popular al tener el 62% de los usuarios totales de redes sociales en el mundo; “cuatro de las siete redes sociales más importantes en el mundo le pertenecen a este gigante: la propia Facebook, WhatsApp, Facebook Messenger e Instagram” (Gonzalez, 2018).

Perfil comercial en redes sociales; teniendo en cuenta el crecimiento y relevancia que han tomado estas redes sociales y según Savini (2014), es de gran importancia que las compañías logren posicionarse en el medio ya que estos le permiten proporcionar de forma cómoda la información de la empresa, sus productos, así como conocer las opiniones de sus clientes para fines comerciales; considerando que su impacto es significativo, tan solo para el Año 2017, “cerca de 1 millón de personas empezaron a utilizar las redes sociales por primera vez de forma diaria. Eso significa que hay cerca de 11 usuarios de redes sociales nuevos cada segundo” (Gonzalez, 2018). Para enero de 2018 Facebook registro cerca de 2.167 millones de usuarios activos nuevos. Este tipo de crecimientos obligan a implementar las redes sociales en las estrategias de marketing independiente de su tamaño, categoría y audiencia; según Mejía (2018) el uso propicio de redes sociales como Facebook logra generar un importante tráfico de audiencia de importe para la compañía hacia sus servicios o productos; resaltando que cerca del 95.1% de los usuarios que usan Facebook lo hacen desde dispositivos móviles, se hace necesario que todos los enlaces entre la red social al sitio web o tienda electrónica, garanticen una buena experiencia de navegación en estos dispositivos.

Para lleva acabo las estrategias publicitarias anteriormente descritas, se ha definido el siguiente presupuesto.

Tabla 6 Presupuesto publicidad

PRESUPUESTO				
	Requerimientos	Cantidad	Precio	Total
Citas ejecutivas a posibles entidades clientes	Transporte	1	130.000	130.000
	volantes/papelería	1	100.000	100.000
	Extras comerciales	1	100.000	100.000
Diseño campañas publicitarias - redes sociales	Prototipo Abs	1	700.000	700.000
	Publicidad en Facebook Ads	1	400.000	400.000
	Publicidad en Google Adwords	1	428.000	428.000

<i>Desarrollo perfiles corporativos en redes</i>	Diseño y activación de perfil Facebook	1	66.000	66.000
	Diseño y activación de perfil Instagram	1	66.000	66.000
	Diseño y activación de perfil Twitter	1	66.000	66.000
<i>Total Presupuesto</i>			2.056.000	

Fuente: Elaboración propia.

Para efectos publicitarios, se han diseñado dos modelos de Ads o propagandas de promoción de los servicios de Equitrans; el ideal es que con estos se logre potenciar las campañas de mercadeo enfocadas a atraer clientes y propietarios de vehículos acondicionados, con el fin de generar un posicionamiento y crecimiento empresarial.

Ilustración 5 Prototipo publicidad 1.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 6 Prototipo publicidad 2.

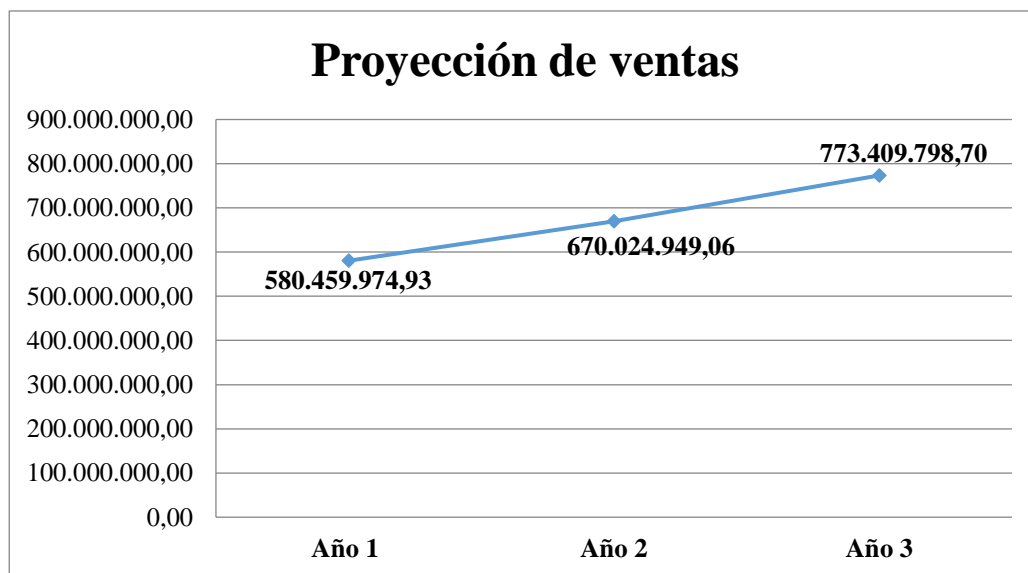


Fuente: Elaboración propia.

Proyecciones de ventas

Proyecciones de ventas anuales.

Ilustración 7 Proyección de ventas, año 1 al 3



Fuente: Elaboración propia.

Mediante un previo estudio de las tendencias del sector transporte y teniendo en cuenta el progreso que han tenido las principales empresas competidoras, se planteó un estimado de las ventas esperadas para los primeros 3 años de Equitrans tras el comienzo de sus operaciones y basado en su capacidad operacional; con lo cual se espera obtener unas ventas de aproximadamente COP\$580 millones, realizando unos 2250 viajes mensuales mediante la utilización de 15 vehículos. Para los siguientes años se tomó el promedio de crecimiento del sector y esperando llegar a COP\$773 millones para el año 3.

Servucción y calidad

Servucción

Servicio.

Tabla 7 Ficha técnica servicio “Van”

FICHA TECNICA DEL SERVICIO:		Van
TIEMPO DE LA PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO	varía según el servicio	/MINUTOS
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO FÍSICAS, QUÍMICAS Y DE PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO		
<p>Para llevar acabo la prestacion de los servicios de movilidad es necesario la utilizacion de un vehiculo tipo van de un tamaño moderado, con al menos una puerta deslizable o con puerta doble para emplear el mayor espacio posible de acceso. El auto debe estar acondicionado con rampa de acceso, seguros para sillas de ruedas, Cinturones de seguridad, airbags, manijas para ingreso de pasajeros y otros accesorios que permitan un facil acceso, comodidad y seguridad.</p>		
EQUIPO HUMANO REQUERIDO	COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL EQUIPO HUMANO	
Conductor	Personal con licencia de conduccion C1, con experiencia en servicios de movilidad publica, capacitado en manejo de personas con movilidad reducida (brindada por la empresa), cuenten con vehiculo acondicionado (opcional).	
TIEMPO TOTAL HORAS HOMBRE POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN	varía según el servicio	/MINUTOS
SITIO DE PRESTACION DEL SERVICIO	Punto de encuentro establecido por el cliente (servicio a domicilio)	
MAQUINARIA Y EQUIPO A UTILIZAR PARA LA PRESTACION DEL SERVICIO	Cantidad /tiempo	
Vehiculo tipo van 4 puertas	1	
TIEMPO TOTAL MÁQUINA EMPLEADO	Varia según cant. Viajes al día	MINUTOS
INSUMOS A EMPLEAR	INSUMOS A EMPLEAR	
Gasolina		
Tiempo		
Aplicativo		
INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA		
<p>Es importante resaltar que para realizar la solicitud de los servicios es necesario emplear el aplicativo empresarial. Los vehiculos utilizados son tercerizados.</p>		

Fuente: Elaboración propia con diseño tomado de (BogotaEmprende, 2017)

Tabla 8 Ficha técnica servicio “Van-Max”

FICHA TECNICA DEL SERVICIO:		Van-max
TIEMPO DE LA PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO	varia según el servicio	/MINUTOS
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO FÍSICAS, QUÍMICAS Y DE PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO		
<p>Para llevar acabo la prestacion de los servicios de movilidad es necesario la utilizacion de un vehiculo tipo van familiar (7 a 8 puestos), con al menos una puesta deslizable o con puerta doble para emplear el mayor espacio posible de acceso. El auto debe estar acondicionado con cinturones de seguridad, airbags, manijas para ingreso de pasajeros; se debe eliminar el puesto de la mitad del vehiculos, con el fin de poder situar la silla de suedan en este sitio y demas accesorios que permitan un facil acceso, comodidad y seguridad.</p>		
EQUIPO HUMANO REQUERIDO	COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL EQUIPO HUMANO	
Conductor	Personal con licencia de conduccion C1, con experiencia en servicios de movilidad publica, capacitado en manejo de personas con movilidad reducida (brindada por la empresa), cuenten con vehiculo acondicionado (opcional).	
TIEMPO TOTAL HORAS HOMBRE POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN	varia según el servicio	/MINUTOS
SITIO DE PRESTACION DEL SERVICIO	Punto de encuentro establecido por el cliente (servicio a domicilio)	
MAQUINARIA Y EQUIPO A UTILIZAR PARA LA PRESTACION DEL SERVICIO	Cantidad /tiempo	
Vehiculo tipo van 5 puertas	1	
TIEMPO TOTAL MÁQUINA EMPLEADO	Varia según cant. Viajes al día	MINUTOS
INSUMOS A EMPLEAR	INSUMOS A EMPLEAR	
Gasolina		
Tiempo		
Aplicativo		
INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA		
<p>Es importante resaltar que para realizar la solicitud de los servicios es necesario emplear el aplicativo empresarial. Los vehiculos utilizados son tercerizados y de propiedad de la compañía. Este tipo de vehiculo debe ser modificado parqa que ingresen 3 o 4 personas mas una silla de ruedas.</p>		

Fuente: Elaboración propia con diseño tomado de (BogotaEmprende, 2017)

Tabla 9 Ficha técnica servicio “Camioneta”

FICHA TECNICA DEL SERVICIO:		Camioneta	
TIEMPO DE LA PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO	varia según el servicio		/MINUTOS
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO FÍSICAS, QUÍMICAS Y DE PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO			
Para llevar acabo la prestación de los servicios de movilidad es necesario la utilizacion de un vehiculo tipo camioneta. El auto debe estar acondicionado con cinturones de seguridad, airbags, manijas para ingreso de pasajeros y demas accesorios que permitan un facil acceso, comodidad y seguridad.			
EQUIPO HUMANO REQUERIDO		COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL EQUIPO HUMANO	
Conductor		Personal con licencia de conduccion C1, con experiencia en servicios de movilidad publica, capacitado en manejo de personas con movilidad reducida (brindada por la empresa), cuenten con vehiculo acondicionado (opcional).	
TIEMPO TOTAL HORAS HOMBRE POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN		varia según el servicio	
		/MINUTOS	
SITIO DE PRESTACION DEL SERVICIO		Punto de encuentro establecido por el cliente (servicio a domicilio)	
MAQUINARIA Y EQUIPO A UTILIZAR PARA LA PRESTACION DEL SERVICIO		Cantidad /tiempo	
Vehiculo tipo camionetade 5 puertas		1	
TIEMPO TOTAL MÁQUINA EMPLEADO		Varia según cant. Viajes al día	
		MINUTOS	
INSUMOS A EMPLEAR		INSUMOS A EMPLEAR	
Gasolina			
Tiempo			
Aplicativo			
INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA			
Es importante resaltar que para realizar la solicitud de los servicios es necesario emplear el aplicativo empresarial. Los vehiculos utilizados son tercerizados y de propiedad de la compañía. Este tipo de vehiculo es empleado para prestar servicios de movilidad a personas con caminadore, bastones y demas herramientas que les reduscan en cierto grado su movilidad.			

Fuente: Elaboración propia con diseño tomado de (BogotaEmprende, 2017)

Proceso de prestación del servicio.

Mediante la inscripción a la aplicación, el cliente procederá a ingresar a su cuenta con la cual accederá a la información relevante del servicio, dando clic en el icono de solicitud, el App requerirá que este brinde información relacionada al servicio como destino, tipo de vehículo de preferencia, número de pasajeros, lugar de origen, entre otro.

Luego de que el cliente brinde toda la información solicitada, el App le solicitará una confirmación, con la cual se emitirá en contrato del servicio quien oficializa la solicitud y permite

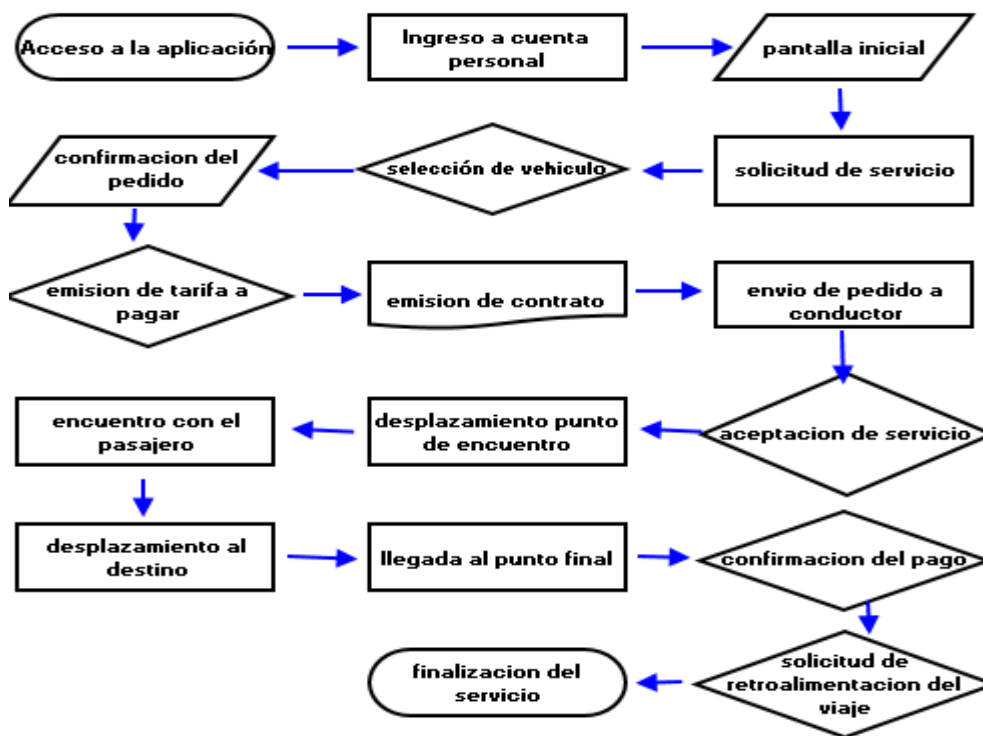
proceder con la búsqueda y asignación del conductor más cercano, disponible en la zona y quien de inmediato se desplazará al punto de encuentro establecido.

Tras la llegada del vehículo al punto de encuentro, el conductor se dispondrá a alistar el auto para que al momento del encuentro físico con el cliente, este pueda acceder al vehículo inmediatamente y pueda comenzar su desplazamiento.

Al llegar al punto destino, el conductor colaborará con la salida del cliente del vehículo para dar por terminado el servicio; es importante resaltar que el pago de este, se da tras finalizado el servicio y el cual se hace a través del aplicativo, considerando que el cliente previamente ha dado toda la información de las tarjetas que ha dispuesto para hacerle frente a los servicios.

Un aspecto importante por destacar es que en caso de que el cliente cancele el servicio, este incurrirá en un recargo por los inconvenientes causado al conductor y de los pormenores que se puedan presentar con el servicio, tal como se encuentra estipulado en el contrato que previamente la App a emitió.

Ilustración 8 Diagrama de flujo del servicio



Fuente: Elaboración propia.

Tecnologías necesarias.

Para poder realizar la prestación de los servicios de movilidad, es necesario tener al alcance herramientas tecnológicas modernas, considerando que es aquella que ha sido creada en la modernidad, más precisamente después de los 70's la cual permite agilizar y tecnificar los procesos, que para Equitrans corresponde a computadores; dispositivo requerido para llevar a cabo todos los procesos administrativos y comerciales; Equipados con paquete Office, programas de desarrollador de Apps, entre otros; impresora y teléfono.

Gestión de inventarios (stocks).

Al ser una compañía de servicios no es necesario incurrir en costos de almacenamiento, puesto que no cuenta con un stock de materias primas para listar en el control de inventario ni tampoco con mercancías o productos terminados.

Costos.

Los costos operaciones de Equitrans se encuentran compuestos de la siguiente forma:

Tabla 10 Costos operacionales

Costos	
Costo Honorarios	26.302.408
Capacitaciones	150.000
Gastos	
Gerente	6.074.213
Comercial	3.037.107
Jefe Operaciones	3.037.107
Ing. Sistemas	3.037.107
Hon. Contables	500.000
Administrativos	15.685.533
Ventas	1.858.000
Total	43.995.942

Fuente: Elaboración propia.

La clasificación de los costos fijos y variables de Equitrans es la siguiente:

Tabla 11 Clasificación de costos

Costos	
<i>Fijo</i>	
Salarios	15.685.533
Arriendo	2.000.000
Servicios	300.000
Hon. Contables	500.000
<i>Variables</i>	
Publicidad	2.056.000
<i>Total</i>	20.541.533

Fuente: Elaboración propia.

El margen de contribución que se manejará por cada uno de los servicios corresponde al 49% para las operaciones con vehículos Van; 58% por las operaciones con Van-Max y 54% por llevar a cabo operaciones en Camionetas.

Calidad

Control de calidad.

La calidad puede ser interpretada desde diferentes puntos de vista, pero indudablemente en el ámbito de los servicios, el elemento con mayor importancia es la atención al cliente; Según Pérez (1994, pág. 23) este momento es el punto decisivo en el cual el usuario adquiere, se fidelice y recomiende el servicio, considerando que no se tiene un producto tangible y lo que conduce a un enfoque de las estrategias empresariales en el plano de la atención al cliente; para que estas logren brindar una experiencia satisfactoria al comprador, acorde a los objetivos corporativos del sistema de gestión de calidad, implantado en pro de asegurar que todas las actividades se enfoquen a la satisfacción plena del cliente.

Para el caso de Equitrans, se garantizará la calidad de los servicios, mediante un proceso de seguimiento y capacitación del personal, al tener estos un papel fundamental en el proceso;

considerando que son la imagen de la compañía y quienes reflejan los valores y compromiso por la generación de bienestar, mediante la muestra de cortesía, un sentimiento de bienvenida e importancia para la empresa; todo esto de forma rápida y eficiente, aclarando que para esto deben contar con un conocimiento técnico del servicio previamente evaluado y mostrar habilidades de comunicación efectivas para asegurar el servicio preventa y posventa, momentos en los cuales los directivos se encargarán de guiar y estimular a los empleados para que estos se centren en mantener al consumidor satisfecho y utilicen sus habilidades personales para enriquecer la relación de la organización y el usuario; acompañado de tácticas de escucha, plática, empatía y respeto, siempre resaltando el bienestar adquirido por medio del servicio y superando las expectativas del cliente, “de esta forma se brinda un valor agregado tanto de la atención como del servicio al cliente. En esta fase del proceso, la atención y el servicio al cliente son un todo indisoluble” (Carolina, 2007, págs. 15-59).

El control de calidad del servicio desde la perspectiva de la atención al cliente será medido mediante los siguientes indicadores: Efectividad en los procesos administrativos, operativos (prestación del servicio), satisfacción del cliente, competitividad (ventas y vinculación de vehículos), quienes serán evaluados de forma trimestral, con el fin de llevar un seguimiento real de la situación y tomar las decisiones más apropiadas.

Tabla 12 Indicadores atención al cliente

Indicador	Fórmula	
<i>Efectividad en los procesos administrativos</i>	$\frac{\text{Número de usuarios satisfechos}}{\text{Número de usuarios evaluados}}$	x100
<i>Efectividad en los procesos operativos</i>	Número total de quejas y reclamos	
<i>Satisfacción del cliente</i>	$\frac{\text{Promedio calificación cliente}}{5}$	x100
<i>Competitividad ventas</i>	$\frac{\text{Ventas mes actual} - \text{Ventas mes anterior}}{\text{Ventas mes anterior}}$	x100
<i>Competitividad vinculación de vehículos</i>	$\frac{\text{Vinculaciones mes actual} - \text{Vinculaciones mes anterior}}{\text{Vinculaciones mes anterior}}$	x100

Fuente: Elaboración propia.

Equipos e infraestructura locativa

Equipos e infraestructuras necesarios.

Teniendo en cuenta la actividad económica; la compañía requiere de los siguientes equipos y mobiliario para poder prestar de sus servicios:

Tabla 13 Cotización equipos necesarios

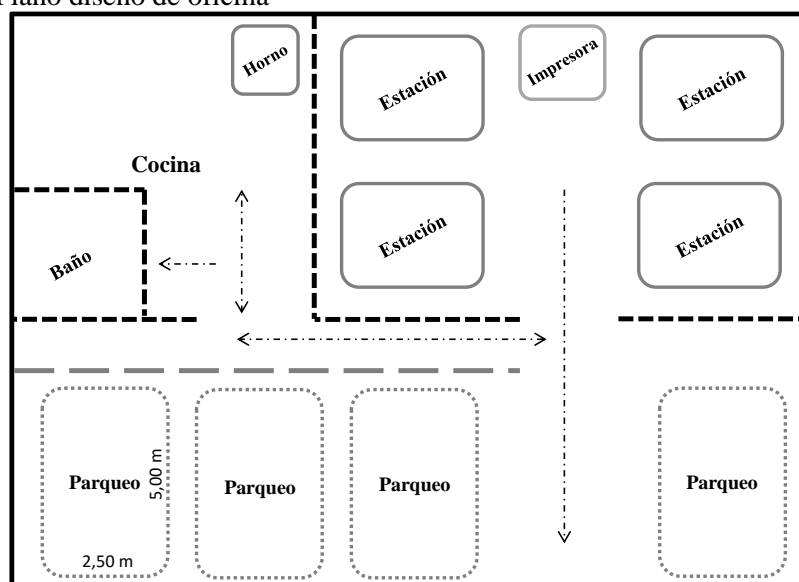
<i>Item</i>	<i>Cant</i>	<i>Especificaciones técnicas</i>	<i>Proveedor</i>	<i>Precio</i>	<i>Contacto</i>
Computador	4	all in one (CPU incorporada), procesador Intel core 7 con memoria de 1 Tera, de más de tres puertos USB, entrada HDMI, Bluetooth, accesorios inalámbricos y sistema operativo Windows 10 home. El dispositivo All In One Hp Pavilion 24-B224LA es el más adecuado a los requerimientos	Almacenes Éxito	1.599.940	https://www.exito.com/products/0002790996762455/Computador+All+In+One+Hp+Pavilion+24+B224la+AmD+9410+23.8
Impresora	1	Equipada con escáner, fax, impresión a color y blanco y negro, de tanques de tinta, con Bluetooth; Se busca que su estructura sea pequeña, capaz de estar sobre un escritorio sin que reduzca el espacio vital del trabajo. el equipo que más se adecua a estas características es la Epson wf-2630	Epson Office Depot	240.000 240.000	https://epson.com/For-Work/Printers/Inkjet/Epson-WorkForce-WF-2630-All-in-One-Printer/p/C11CE36201 https://www.officedepot.com/a/products/470464/Epson-WorkForce-WF-2630-Wireless-Color/?cm_mmc=PLA--Google--Printers--470464-VQ6-51194811476-VQ16-c-VQ17-pla-VQ18-online-VQ19-470464-VQ20-
Teléfono	1	set de teléfonos inalámbrico de 3-4 dispositivos, que incorpore agenda para realizar transferencias de llamada, con características que permitan poner llamadas en espera, sostenimiento e intercomunicadores, que cargue a corriente; con baterías de duración de 12 horas o más y con detector de llamadas. El Panasonic KX-TG585SK	Panasonic	300.000	https://panasonic.factoryoutletstore.com/details/307677/panasonic-kx-tg585sk-r.html?category_id=26983

Estación de trabajo	4	puestos individuales de acero inoxidable, con archivador incluido y divisores de vidrio templado, con medidas aproximadas de 150 cm de ancho por 150 cm de profundidad, en forma de L. (Escritorio ES0803)	Almacenes Éxito	800.000	https://www.exito.com/products/0001681520381756/Escritorio+Color+Wengue .
Asientos	4	Sillas en malla y acero inoxidable de color negro, con reclinatorio y rodachinas. (silla escritorio C B Malla Neg W-135)	Almacenes Éxito	149.880	https://www.exito.com/products/0001826071425096/Silla+Escritorio+C+B+Malla+Neg
Archivador	1	En acero o madera de 2 o 3 gavetas, con unas medidas aproximadas de 120 cm. (archivador inval AR3X3)	Almacenes Éxito	299.000	https://www.exito.com/products/0001681522381757/Archivador+3+Cajones
Microondas	1	horno de 1000 watt o más, con bandeja giratoria, colores oscuros (no blanco), con pantalla digital y con mango o botón de auto apertura. (general electric JES70G)	Hipermercados Alkosto	243.900	http://www.alkosto.com/horno-microondas-ge-0-7-pies-jes70g

Fuente: Elaboración propia.

El local ideal para iniciar las operaciones de Equitrans deberá contar con un espacio de parqueo para mínimo 4 vehículos; un área para 4 estaciones de trabajo, un baño y un lugar de esparcimiento (cocina-comedor) y con un diseño similar al siguiente:

Ilustración 9 Plano diseño de oficina



Fuente: Elaboración propia.

Con el propósito de adquirir los elementos de infraestructura requeridos para poner en marcha el negocio, se han planteado dos tipos de estrategias o métodos de financiamiento de los mismos, los cuales consisten en:

Financiación inicial: tras recibido el dinero requerido para la constitución de la Equitrans por parte del socio, se dispondrá parte del capital para la adquisición del mobiliario y equipos de mayor urgencia como lo son las estaciones de trabajo, asientos, computadores, impresora y teléfono.

Financiación restante: para la adquisición del resto del mobiliario faltante, se espera utilizar dinero recibido por los servicios prestados, es decir que parte de la utilidad será empleada para las compras finales de la instalación de las oficinas de la compañía.

La capacidad operativa instalada que tiene Equitrans, se espera sea de 15 vehículos inicialmente, los cuales realizarán en promedio 5 viajes por día, con el fin de alcanzar la meta de ventas de 2250 viajes al mes. A su disposición estarán 3 personas, integrantes del servicio administrativo, los cuales se encargarán de los procesos comerciales, negociación, operaciones y temas administrativos, que faciliten su operación y garantice un crecimiento; como un ente externo se encontrará el desarrollador, encargado de todo el tema de la aplicación con la cual se prestará el servicio.

Para resumir, la inversión total requerida para la adecuación de la oficina donde se llevará a cabo la actividad económica se cuenta con la siguiente composición y cuantificación:

Tabla 14 Inversión total de infraestructura

		Requerimientos infraestructura		
	Requerimientos	Cantidad	Precio	Total
Equipo y Mobiliario	Computadores	4	1.599.940	6.399.760
	Impresora	1	240.000	240.000
	Telefono	1	300.000	300.000
	Estacion de trabajo	4	800.000	3.200.000
	Asientos	4	149.800	599.200
	Archivador	1	299.000	299.000
	Horno microondas	1	243.900	243.900
Arriendo	Oficina	1	2.000.000	2.000.000
			Total inversión	13.281.860

Fuente: Elaboración propia

Seguridad en el trabajo y medio ambiente

Normativa de prevención de riesgos.

Respecto a los aspectos que conciernen la seguridad en el trabajo, las medidas empleadas en la empresa se basan en la reglamentación establecida por el sistema general de riesgos profesionales, específicamente en la ley 1562 de 2012 y demás normas similares. Considerando que las tareas a desempeñar por parte de los trabajadores son netamente administrativas, les corresponde el nivel más bajo de riesgo, teniendo en cuenta que para llevar a cabo las actividades asignadas no hacen uso de fuerza física si no por el contrario requieren es de un esfuerzo intelectual o académico; sin embargo, es importante señalar que al permanecer varias horas estáticos en la misma posición y realizando la misma actividad pueden generarse graves problemas de salud y por lo cual se busca implementar el mecanismo de pausas activas con el objetivo de mitigar esta problemática y brindarle un bienestar a los empleados administrativos. En el caso de los conductores de los vehículos, quienes cuentan con un nivel tipo cuatro de riesgo; puesto que deben desplazarse por la ciudad para cumplir con los servicios de la compañía, enfrentándose al entorno hostil de movilidad de la ciudad; con el propósito de mitigar la problemática, se emplearan los conocimientos de un profesional en salud (Fisioterapeuta), quien será el encargado de liderar capacitaciones periódicas, que permitan orientar a los trabajadores sobre los hábitos más convenientes para preservar su salud, además de orientarlos en los procedimientos a seguir en caso

de cualquier emergencia, tal como lo expone la resolución 1111 del 2017 emitida por el ministerio del trabajo.

Normativa ambiental y productos contaminantes.

Considerando que la principal herramienta para llevar a cabo la prestación de los servicios de movilidad son los vehículos, se debe evaluar aspectos referentes a la contaminación del aire y daños a la capa de ozono y requiriendo adoptar los parámetros establecidos en la resolución 910 del 5 de junio de 2008 y la resolución modificatoria 1111 de 2013, quienes disponen “los niveles permisibles de emisión de contaminantes que deberán cumplir las fuentes móviles terrestres”.

Con el fin de mitigar la producción de gases contaminantes producidos por los combustibles empleados para el funcionamiento de los autos, Equitrans realizará la revisión técnica mecánica de forma anual o antes si se considera pertinente, con el propósito de obtener un diagnóstico frente al estado de la flota vehicular y sobre el cual se trabajará en caso de existir cualquier tipo de falla y lograr dar de alta los autos para su movilización.

Organización y gestión

Planificación y programación

Planificación de ventas.

Tabla 15 Planificación de ventas

<i>Año</i>	<i>Valor</i>	<i>Prom. Mes</i>	<i>Aumento anual</i>
1	580.459.974,93	48.371.664,58	
2	670.024.949,06	55.836.907,49	15,43%
3	773.409.798,70	64.454.268,11	15,43%

Fuente: Elaboración propia

Considerando la proyección en ventas planteada, el primer año se espera vender en servicios COP\$580.459.974; cálculo estimado sobre tarifa mínima y con un promedio de ventas mensuales de COP\$48.371.664. Teniendo en cuenta el promedio de crecimiento del sector en los últimos 6 años, para el segundo año se esperan unas ventas por COP \$670.024.949 aumentando un 15.43%; de igual forma, se espera que sobre las ventas del año 2 se incrementen las ventas en un 15.43% es decir, COP\$773.409.798 en ventas para el año 3.

Planificación de producción

Teniendo en cuenta que Equitrans por ser una compañía que ofrece servicios de movilidad, no cuenta con un cronograma de producción; sin embargo al considerar la capacidad instalada de la empresa se espera prestar 5 servicios al día por vehículo, para un total de 75 viajes es decir 2.250 trayectos por mes y por ende se espera atender 24.750 viajes al año, resaltando que el primer mes será destinado a instalación y promoción de la compañía y por ende no se esperan ventas; se espera aumenten en los próximos años en un 15,43%, considerando que este corresponde al crecimiento promedio de la competencia.

Planificación de personal.

La nómina requerida por Equitrans para comenzar su actividad operacional, estará compuesta por:

Tabla 16 Nómina requerida

<i>Área</i>	<i>No. Personas</i>	<i>Cargo</i>
	1	Gerente
<i>Administrativos</i>	1	Comercial
	1	Jefe Operaciones
<i>Programación</i>	1	Desarrollador
<i>Operaciones</i>	15	Conductores

Fuente: Elaboración propia

Esta será la nómina inicial de la empresa, se espera que con el transcurso del tiempo aumente la cantidad de conductores y desarrolladores, resaltando que estos son contratados por prestación de servicios.

Planificación de inversiones.

La inversión que se requiere para poner en marcha a Equitrans corresponde a COP \$137.904.255; dinero que será dispuesto para la adquisición de todo el mobiliario y equipo requerido, además del desarrollo del aplicativo móvil de la empresa y un aprovisionamiento para gastos administrativos de un mes; esta inversión se realizará luego de la constitución legal de la empresa, con el fin de dar inicio a las operaciones de la compañía.

Sistema de evaluación de resultados.

Con el propósito de hacer seguimiento de las metas y proyectos empresariales, Equitrans ha diseñado un sistema de evaluación de resultados, mediante indicadores de gestión organizacional que logren evidenciar posibles errores y falencias en los procesos, para así tomar acciones que mitiguen y mejoren la evaluación.

Para Equitrans, los principales indicadores que permiten medir el crecimiento y efectividad empresarial son:

Tabla 17 Indicadores de gestión

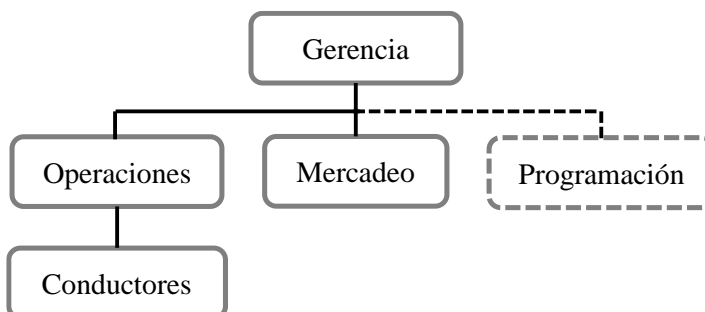
Área	Indicador	Fórmula	Periodicidad
Administración	Gasto administrativo	$\frac{\text{Gastos administrativos empleados}}{\text{Gastos de administrativos presupuestados}}$	Anual
Ventas	Crecimiento de ventas	$\frac{\text{Ventas año actual} - \text{Ventas año anterior}}{\text{Ventas año anterior}} \times 100$	Anual
	Unidades vendidas	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Meta ventas}}$	Mensual
Finanzas	Razón corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Anual
	Leverage total	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$	Anual
	Margen bruto de utilidad	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$	Anual

Fuente: Elaboración propia

Organización

Equipo.

Ilustración 10 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Organización del trabajo.

Gerente – Guía de la organización y responsable de la toma de decisiones; este se encarga de liderar las reuniones y negociaciones con clientes masivos (compañías y entidades

gubernamentales); Encargado de todos los aspectos administrativos como pago de nómina, contratación, coordinación administrativa y contabilidad empresarial. Debe ser profesional en administración de empresas o a fines; tener dominio de dos idiomas, proactivo, responsable, buen líder, decidido, comprometido, amigable y motivador; con 1 año de experiencia.

Jefe de mercadeo - Encargado de todos los aspectos relacionados con promoción, exposición en el mercado, diseñador de campañas publicitarias, control de redes sociales, elaboración de planos para licitaciones, buscador de clientes masivos (empresas y entidades gubernamentales). Profesional en mercadeo o a fines, con un año de experiencia, Proactivo, comunicador, persuasivo, creativo, dinámico e innovador.

Jefe de Operaciones – Responsable de todo lo relacionado al control de las operaciones de servicios; debe llevar control de las revisiones y monitoreo del estado de los vehículos; encargado de los procesos de selección de conductores (entrevistas y exámenes de aptitud), verificación de requerimientos del vehículo y coordinador de capacitaciones. Profesional en administración de empresas o a fines, con un año y medio de experiencia, proactivo, determinado, buen líder, amigable, y responsable.

Desarrollador – Personal externo encargado del desarrollo y mantenimiento de la aplicación y página web empresarial. Ingeniero de software o de sistemas, con portafolio de más de tres proyectos de desarrollo, responsable, proactivo, creativo e innovador.

Conductor – Personal con licencia tipo C1 sin infracciones de tránsito, sin antecedentes judiciales, con vehículo Van acondicionado (opcional), mayor de 21 años, y con licencia de más de 2 años de expedida, responsable, proactivo, honesto, respetuoso y cordial.

Gestión de personal

Proceso de reclutamiento.

En la actualidad existen plataformas web que sirven de herramienta a las empresas, en sus procesos de contratación de personal de forma gratuita como Computrabajo, Empleo, Indeed, OLX, la agencia pública de empleo o el servicio público de empleo. Equitrans empleará estas herramientas con el fin de publicar las vacantes disponibles y obtener el personal más idóneo para los cargos.

Formación.

Para lograr un aprendizaje efectivo en los funcionarios administrativos, se elaborarán manuales de funciones, donde estará contenido el paso a paso de sus actividades para que, en un futuro, nuevos empleados conozcan los procesos a llevar a cabo de forma correcta y eficiente. Cabe resaltar que, mediante un proceso de selección estricto, se garantizará el conocimiento y experiencia del personal para desempeñar el cargo.

Con respecto a los conductores, será necesario prestar una inducción a cargo de un profesional de la salud, para que este enseñe e ilustre los pasos a seguir para prestar el servicio de forma correcta y proteja la vida e integridad de los pasajeros. Esta capacitación se llevará a cabo durante el proceso de incorporación a la compañía y se darán actualizaciones una vez por año para cada conductor, aclarando que estos entrenamientos se realizan mes a mes en la compañía para todos los nuevos conductores.

Retribución del emprendedor.

La retribución de la emprendedora y quien cumplirá el rol de gerente de la compañía está estipulada en un sueldo de COP\$4 millones. Este monto se dará durante los primeros 3 años, más sus correspondientes aumentos anuales, con el objetivo de aportar al crecimiento de la compañía.

Adicionalmente, se espera obtener unas retribuciones del 50% sobre las utilidades obtenidas, aclarando que el otro 50% será para inyectar a la compañía.

Sueldos.

La tabla 18 ilustra los sueldos que ofrece la compañía, teniendo en cuenta que para el área administrativa, quienes son contratados a término fijo, se estima un salario base promedio de COP\$2.500.000 y para los conductores, los cuales están vinculados bajo un contrato de prestación de servicios y quienes tendrán en promedio 150 viajes mínimos asignados por mes, con una remuneración por hora de 5.431, para un promedio mensual de \$814.768; en caso de que estos superen este monto se les pagaran los trayectos adicionales como concepto de bonificaciones.

Tabla 18 Nomina base

Cargo	Salario	Total Cargas Sociales	Total a pagar
Gerente	\$ 4.000.000	\$ 2.074.213	\$ 6.074.213
Comercial	\$ 2.000.000	\$ 1.037.107	\$ 3.037.107
Jefe Operaciones	\$ 2.000.000	\$ 1.037.107	\$ 3.037.107
Ing. Sistemas	\$ 2.000.000	\$ 1.037.107	\$ 3.037.107
Total	\$ 10.000.000	\$ 5.185.533	\$ 15.185.533
		Total a pagar mensual	\$ 15.185.533
		Total a pagar anual	\$ 182.226.400

Fuente: Elaboración propia.

Jurídico – Tributario

Determinación de la forma jurídica

Equitrans será constituida mediante una Sociedad por acciones simplificadas - S.A.S, considerando la definición de la Cámara de Comercio de Bogotá (s.f.) la S.A.S es un tipo de sociedad diseñada para ser formada por una o más personas, que para Equitrans, será un solo accionista y quien es responsable hasta el monto de sus aportes, salvo lo estipulado en el artículo 42 de la ley 1258 del 2008.

Cabe resaltar que según la revista Dinero (2009) este tipo de sociedad es una de las estructuras empresariales más flexibles, facilita su manejo, permite un crecimiento proyectado y provee herramientas para recibir apoyos financieros de capital riesgo y capital semilla; sin mencionar que reduce costos administrativos como lo son los gastos de revisoría que se atribuyen a los revisores fiscales.

Pasos para la tramitación de la forma jurídica.

Para poder realizar el proceso de formalización de Equitrans es necesario en primera instancia, consultar en el RUES que no exista otra sociedad con el nombre de la empresa; con el aval del nombre, se debe preparar la documentación pertinente (Documento privado de constitución, PRE-RUT, fotocopia de la cédula del representante legal y el formulario único empresarial). Con la documentación diligenciada, se debe acudir a la Cámara de Comercio de Bogotá y llevar acabo el registro, pagar los derechos de inscripción y demás costos de constitución. Al final del trámite se otorga una matrícula mercantil preliminar, con la cual se debe acudir a un banco, junto con otros documentos como el balance preliminar, para hacer apertura de una cuenta de ahorros.

Con los documentos previamente mencionados se debe acudir a la DIAN para diligenciar el RUT definitivo y obtener el Registro único tributario de la sociedad y así poder finalizar el trámite de registro ante cámara de comercio, ya que solo con el documento oficial (RUT) se puede

culminar el proceso de inscripción del registro mercantil. Tras la constitución oficial de la empresa, se puede proceder a solicitar la resolución de facturación y la firma digital ante la DIAN (PUC, 2015).

Costo.

La tabla 19 presenta los costos y gastos de constitución y formalización, en que se incurren son:

Tabla 19 Costos y gastos de constitución y formalización

Concepto	Valor
Autenticación en notaria	10.350
Registro en CCB (0,7% Valor Cap Suscrito)	786.152
Formulario de registro	4.000
Derecho de inscripción	31.000
Certificado de existencia	8.600
Inscripción en los libros	10.300
Total	850.402

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de (Portafolio, 2016).

Aspectos laborales del emprendedor

Seguridad social del emprendedor.

La emprendedora Liz Orjuela estará adscrita al sistema de seguridad social a través del régimen contributivo; pago que será asumido por la compañía y en el cual se encuentran incluidas todas las prestaciones sociales exigidas por la ley, teniendo en cuenta que ejerce el cargo de gerente.

Aspectos laborales y seguridad social de los trabajadores

Modalidades contractuales.

La compañía manejará contratos por prestación de servicios y a término fijo con los empleados; en el caso de los trabajadores por prestación de servicios, estos deberán realizar todos los pagos de seguridad social requeridos por la ley.

Obligaciones tributarias o fiscales

Impuestos.

Teniendo en cuenta la actividad económica de la compañía; los impuestos a los cuales Equitrans deberá hacer frente son los siguientes:

Renta: Correspondiente al 33% de las utilidades derivadas de las operaciones ordinarias de la empresa.

ICA: Impuesto de industria y comercio, avisos y tableros, se liquida sobre la totalidad de los ingresos ordinarios y extraordinarios percibidos en el año gravable, por un monto entre 0,2% y 1,4% de los ingresos de la compañía.

IVA: Impuesto sobre la prestación de servicios y venta e importación de bienes, correspondiente al 5% para el caso de Equitrans.

Rete Fuente: Según la actividad económica, cuenta con un gravamen del 3.50%.

Rete ICA: Tarifa correspondiente a la actividad económica del 4.14%

Permisos, licencias y documentación oficial

Permisos y licencias.

Equitrans requiere de los siguientes permisos y/o licencias, para el desarrollo de su actividad, así:

Habilitación, Las empresas legalmente constituidas, interesadas en prestar el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial, deberán solicitar y obtener habilitación para operar esta clase de servicio; tramite que según el SIM (2018) tiene un costo de \$930.800.

Certificado de Gestión de Calidad NTC-ISO-9001, NTC OHSAS, expedido por un organismo de certificación debidamente acreditado de conformidad con las disposiciones nacionales vigentes; Según el Nuevo ISO 9001 (2017) el coste de la certificación dependerá principalmente del número de trabajadores y de lugares establecidos con el alcance del Sistema de Gestión de Calidad.

PESV, Todas las empresas de transporte, para poder desarrollar su actividad económica ya sea que “posea, fabrique, ensamble, comercialice, contrate, o administre flotas de vehículos automotores o no automotores superiores a diez unidades, o contrate o administre personal de conductores”; deberá contribuir con el objetivo de la ley 1503 de 2011 Art. 12, correspondiente al Plan Estratégico de Seguridad Vial (2018), un conjunto de acciones, mecanismos, estrategias y medidas encaminadas a la prevención de accidentes de tránsito, efectuado con el fin de salvaguardar la vida de los usuarios de las vías y el cual deberá ser revisado cada dos años, como responsabilidad de la administración.

Documentación oficial.

El proceso contable que llevará Equitrans, se regirá por los lineamientos y parámetros de las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF, que hace referencia a estándares técnicos contables, creados por la AISB los cuales buscan generar “Estados Financieros con

información clara, contundente, transparente y de alta calidad; Con esta información, inversionistas, acreedores y usuarios estarán en la capacidad de tomar decisiones financieras sobre el futuro de la empresa” (Universidad del Rosario, 2017). Además de cumplir con las exigencias señaladas en la ley 1314 de 2009, la cual estipula las NIIF como el sistema por el cual las compañías colombianas deben llevar su información contable.

Para efectos de presentación de la información contable a las autoridades competentes y demás actores que requieran de esta; se llevarán cuatro libros contables, el libro mayor y balance, el libro diario, el libro de actas y el libro de registro de accionistas; como un recopilado de todas las transacciones de la compañía.

Cobertura de responsabilidades

Seguros.

Los seguros más convenientes según la actividad económica de Equitrans son:

Seguro Empresarial Pyme ofrecido por Allianz Seguros (2018), quien diseñó un sistema de póliza modular con opción de proteger integralmente los riesgos a los cuales se es susceptible, acorde a las necesidades; considerando que permite escoger las coberturas según las características y presupuesto del negocio. En el caso de Equitrans los focos de amparos será contra incendio, hurto calificado y simple, lucro cesante, responsabilidad civil extracontractual (RCE), manejo y asistencia Allianz Colombia.

Seguro de transporte pesado y públicos de Allianz (2017), se enfoca en el sector de transporte de carga, buses urbanos y transporte especial; el cual ampara la responsabilidad civil extracontractual, pérdida parcial por daños de mayor y menor cuantía, pérdida parcial por hurto de mayor y menor cuantía, amparo patrimonial, asistencia jurídica en proceso penal y civil, accidentes personales, gastos por movilización, obligaciones financieras y asistencia Allianz Colombia.

Patentes, marcas y otros tipos de registros

Registro de dominio.

Considerando que Equitrans presta servicios a través de un aplicativo móvil, se planea proteger la autoría del App mediante la expedición de derechos de autor, según lo estipulado en la decisión Andina 351 de 1993, donde se busca salvaguardar “el código empleado para la elaboración de la aplicación o del software y sea protegido por la ley desde el momento de su creación” (Abaunza, 2015); el fin de este registro es brindar mayor seguridad jurídica a sus creadores o propietarios frente a sus “derechos autorales y conexos, dar publicidad a tales derechos, actos y contratos que transfieren o cambien su dominio, dar garantía de autenticidad a los titulares de propiedad intelectual, a los actos y documentos a que a ella se refieran” (Dirección Nacional de Derechos de Autor, 2018).

Según la información disponible en la página de la Dirección Nacional de Derechos de Autor (2018), este trámite puede formalizarse en plataforma web, App o de forma presencial en sus oficinas en la ciudad de Bogotá, para lo cual se deberá diligenciar el formulario y dejarlo a disposición para ser estudiando y en un término máximo de 15 días de tendrá respuesta; de realizarse el trámite a través de sus plataformas será necesario hacer el pago de \$3.850 por concepto de envío de la respuesta en la ciudad de Bogotá.

Financiero

Plan financiero

Inversión total inicial

Para iniciar las operaciones de Equitrans es necesario contar con una inversión de \$137.904.255, monto que se empleará en los ítems enunciados en la imagen a continuación:

Tabla 20 Composición y cuantía inversión inicial

Detalle de Inversiones en Bienes de Uso	Monto
Computadores	\$6.399.760
Impresora	\$240.000
Teléfono	\$300.000
Estaciona de trabajo	\$3.200.000
Asientos	\$599.200
Archivador	\$299.000
Horno microondas	\$243.900
Desarrollo Aplicativo	\$100.000.000
Capital de trabajo	\$26.622.395
Total Inversión Socios	\$137.904.255

Fuente: Elaboración propia

Estructura de financiamiento

Equitrans requiere de una inversión inicial de \$137.904.255 valor que será financiado mediante los aportes de su única socia, quien será la encargada de facilitar los recursos necesarios para la puesta en marcha de la empresa.

Tabla 21 Estructura de financiamiento

Distribución de inversión de socios		
Activos fijos	\$111.281.860	80%
Capital de trabajo	\$ 26.622.395	20%
Total general	\$137.904.255	

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de ingresos

El presupuesto de ingresos y gastos de Equitrans para los tres primeros años, presenta unas ventas por \$580.459.975 para el primer año, de los cuales \$289.326.493 son costos directos del servicio y con unos gastos por un valor de \$353.245.618, resaltando que en este monto se asume la fuerte depreciación inicial del aplicativo móvil. Para el año dos las ventas son de \$670.024.949, con un costo directo del servicio por \$333.969.571 y con unos gastos de \$254.230.832. Para el tercer año los ingresos son por \$773.409.799 de los cuales \$385.501.076 son costo directo del servicio y \$255.368.066 gastos.

Tabla 22 Ingresos y Gastos

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	\$580.459.975	\$670.024.949	\$773.409.799
Costo de Ventas	\$289.326.493	\$333.969.571	\$385.501.076
Utilidad Bruta	\$291.133.482	\$336.055.378	\$387.908.723
Gastos de producción Fijos	\$134.368.162	\$34.368.162	\$34.368.162
Sueldos de Administración	\$96.000.000	\$96.000.000	\$96.000.000
Sueldos Comerciales	\$24.000.000	\$24.000.000	\$24.000.000
Cargas Sociales	\$62.226.396	\$62.226.396	\$62.226.396
Publicidad	\$22.616.000	\$22.616.000	\$22.616.000
Fletes	\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000
Impuestos y tasas	\$6.385.060	\$7.370.274	\$8.507.508
Capacitaciones seguridad y salud	\$1.650.000	\$1.650.000	\$1.650.000
Total Otros Gastos	\$353.245.618	\$254.230.832	\$255.368.066

Fuente: Elaboración propia.

Costos indirectos

Considerando que Equitrans es una empresa de servicios; sus costos indirectos se asocian directamente al área administrativa y operacional, que son las encargadas de llevar a cabo la actividad de la empresa y para lo cual se determinó el siguiente presupuesto:

Tabla 23 Costos fijos Equitrans

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3
Sueldos de Administración	\$96.000.000	\$96.000.000	\$96.000.000

Sueldos Comerciales	\$24.000.000	\$24.000.000	\$24.000.000
Cargas Sociales	\$62.226.396	\$62.226.396	\$62.226.396
Publicidad	\$22.616.000	\$22.616.000	\$22.616.000
Honorarios Contables	\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000
Impuestos y tasas	\$6.385.060	\$7.370.274	\$8.507.508
Capacitaciones seguridad y salud	\$1.650.000	\$1.650.000	\$1.650.000
Total Gastos de Producción	\$218.877.456	\$219.862.670	\$220.999.904

Fuente: Elaboración propia.

Utilidades y política de su distribución

La Utilidad Bruta de Equitrans para el primer año corresponderá a \$291.133.481; \$336.055.378 para el segundo año de operación y \$387.908.723 para su tercer año, con una utilidad neta de -\$62.112.136 para el primer año; \$54.822.455 para el segundo año y \$88.802.240 para el tercer año. Las políticas de distribución de las utilidades que maneja la compañía consisten en una distribución acorde al importe de inversión de los socios, resaltando que se reinvertirá el 20% del total de las utilidades.

Impuestos

Equitrans deberá hacerle frente a diversos impuestos, como es el caso del impuesto de renta 33%, que se calcula sobre las utilidades de la compañía y según los pronósticos financieros el primer año no se genera cargo de impuesto a la renta, considerando que en este momento la empresa presenta una utilidad negativa; para el segundo año, el monto a pagar corresponde a \$27.002.100 y \$43.738.417 para el tercer año; adicionalmente, se deberá pagar el impuesto sobre el valor agregado IVA, el cual corresponde al 5% del valor del precio base del servicio, el impuesto ICA correspondientes al 1.1% sobre el valor de las ventas, para un monto total de \$6.385.060 para el primer año.

Sistema de cobros y pagos

Sistema de cobros y pagos

La estructura de gestión de cobros de Equitrans es bastante favorable, considerando que estos se realizan de forma inmediata a través del aplicativo móvil, que luego de comprobar que el servicio se prestó de manera exitosa, realiza el cobro del 100% del valor del servicio; garantizándose así, la recaudación de los recursos para el funcionamiento de la compañía.

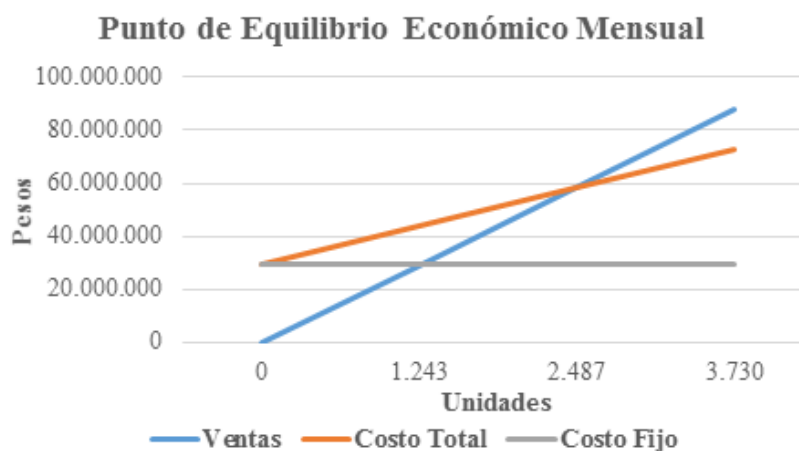
Adicionalmente, la estructura de pagos de la compañía se encuentra compuesta por un sistema de pagos a contado, es decir que al culminar la semana la empresa se encarga de desembolsar el 100% del valor por concepto de las prestaciones de servicios de los conductores, considerando que estos deben hacer frente a los gastos del vehículo asociados a la prestación de los servicios.

Resumen de los datos financieros más relevantes

Proyecciones contables

El punto de equilibrio operativo anual de Equitrans se da al obtener unos ingresos en ventas de \$704.298.734 correspondiente a 30.030 servicios de transporte sobre tarifa mínima lo que quiere decir que se requieren un mínimo de 2.487 servicios al mes equivalentes a \$58.323.783.

Ilustración 11 Punto de Equilibrio Económico mensual de Equitrans



Fuente: Elaboración Propia

El comportamiento del flujo de caja o de efectivo proyectado, mes tras mes, para el primer año de operación de Equitrans es el siguiente:

Tabla 24 Flujo de fondos

Flujo de Fondos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5								
Ingresos por Ventas	0	52.769.089	52.769.089	52.769.089	52.769.089	52.769.089							
Egresos por Compras M.P.	0	26.302.408	26.302.408	26.302.408	26.302.408	26.302.408							
Sueldos y Cargas													
Administración		8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000							
Comerciales		2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000							
Cargas Soc. Adm. Y Ventas		5.185.533	5.185.533	5.185.533	5.185.533	5.185.533							
Subtotal Sueldos y Cargas	0	15.185.533	15.185.533	15.185.533	15.185.533	15.185.533							
Otros Gastos de Producción	7.300.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000							
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	500.000	3.286.460	3.286.460	3.286.460	3.286.460	3.286.460							
Total Egresos Operativos	7.800.000	47.074.401	47.074.401	47.074.401	47.074.401	47.074.401							
Diferencia Operativa	-7.800.000	5.694.687	5.694.687	5.694.687	5.694.687	5.694.687							
Inversiones	137.904.255												
Diferencia Ingresos - Egresos	-	145.704.255	5.694.687	5.694.687	5.694.687	5.694.687							
Aporte del Emprendedor	137.904.255												
Flujo de Fondos	-7.800.000	-2.105.313	3.589.374	9.284.061	14.978.749								
Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total						
52.769.089	52.769.089	52.769.089	52.769.089	52.769.089	52.769.089	52.769.089	580.459.975						
26.302.408	26.302.408	26.302.408	26.302.408	26.302.408	26.302.408	26.302.408	263.024.085						
8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	88.000.000						
2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	22.000.000						
5.185.533	5.185.533	5.185.533	5.185.533	5.185.533	5.185.533	5.185.533	57.040.863						
15.185.533	15.185.533	15.185.533	15.185.533	15.185.533	15.185.533	15.185.533	167.040.863						
2.300.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000	32.600.000						
3.286.460	3.286.460	3.286.460	3.286.460	3.286.460	3.286.460	3.286.460	36.651.060						
47.074.401	47.074.401	47.074.401	47.074.401	47.074.401	47.074.401	47.074.401	525.618.416						
5.694.687	5.694.687	5.694.687	5.694.687	5.694.687	5.694.687	5.694.687	54.841.559						
							137.323.795						
5.694.687	5.694.687	5.694.687	5.694.687	5.694.687	5.694.687	5.694.687	-83.062.696						
20.673.436	26.368.123	32.062.810	37.757.497	43.452.184	49.146.872	54.841.559							

Fuente: Elaboración propia.

El comportamiento proyectado del estado de resultados para los cinco primeros años de operación de Equitrans es el siguiente:

Tabla 25 Estado de resultados proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$580.459.975	\$670.024.949	\$773.409.799	\$892.746.931	\$1.030.497.782
Costo de Ventas	\$289.326.493	\$333.969.571	\$385.501.076	\$444.983.892	\$513.644.907
Utilidad Bruta	\$291.133.482	\$336.055.378	\$387.908.723	\$447.763.038	\$516.852.875
Gastos de producción Fijos	\$134.368.162	\$34.368.162	\$34.368.162	\$34.368.162	\$34.368.162
Sueldos de Administración	\$96.000.000	\$96.000.000	\$96.000.000	\$96.000.000	\$96.000.000
Sueldos Comerciales	\$24.000.000	\$24.000.000	\$24.000.000	\$24.000.000	\$24.000.000
Cargas Sociales	\$62.226.396	\$62.226.396	\$62.226.396	\$62.226.396	\$62.226.396
Publicidad	\$22.616.000	\$22.616.000	\$22.616.000	\$22.616.000	\$22.616.000
Fletes	\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000
Impuestos y tasas	\$6.385.060	\$7.370.274	\$8.507.508	\$9.820.216	\$11.335.476
Capacitaciones seguridad y salud	\$1.650.000	\$1.650.000	\$1.650.000	\$1.650.000	\$1.650.000
Total Otros Gastos	\$353.245.618	\$254.230.832	\$255.368.066	\$256.680.774	\$258.196.034
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	-\$62.112.136	\$81.824.545	\$132.540.657	\$191.082.264	\$258.656.842
Intereses	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad Antes de Impuestos	-\$62.112.136	\$81.824.545	\$132.540.657	\$191.082.264	\$258.656.842
Impuesto a las Ganancias	\$0	\$27.002.100	\$43.738.417	\$63.057.147	\$85.356.758
Utilidad Después de Impuestos	-\$62.112.136	\$54.822.445	\$88.802.240	\$128.025.117	\$173.300.084

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, el comportamiento proyectado del balance general, para el primer año de operación es el siguiente:

Tabla 26 Balance general

Activo		Pasivo	
Caja	54.841.559	Proveedores	0
Créditos	0	Sueldos y Cargas	15.185.533
Productos Terminados	0	Impuesto a Pagar	0
Materias Primas	0	Pasivo Corriente	15.185.533
Activo Corriente	54.841.559	Prestamos	0
		Pasivo No Corriente	0
		TOTAL PASIVO	15.185.533
		Patrimonio Neto	
Bienes de Uso	137.904.255	Capital	137.904.255
Amortización B. de U.	-101.768.162	Resultado	-62.112.136
Activo No Corriente	36.136.093		75.792.119
Total Activo	90.977.652	Total Pasivo + PN	90.977.652

Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizar las estimaciones de los principales estados financieros de la compañía se logró identificar el potencial de Equitrans; para el primer año se presenta una utilidad negativa en el estado de pérdidas y ganancias esto como consecuencia de la fuerte depreciación que posee el aplicativo móvil y alcanzando un total de \$101.768.162 por concepto de amortización de bienes en uso, por esta misma razón no se incurre en el gasto de impuesto a la ganancia, sin embargo para los próximos años este escenario se modifica y se inicia una generación de utilidades que para el segundo año corresponde al 8.18% de las ventas efectuadas, aclarando que el costo de venta tan solo representa el 49.84% del valor vendido.

Por otra parte el flujo de fondos de Equitrans, logra evidenciar un monto total de utilidades netas para el primer año de \$54.841.599 como acumulado de ganancias mensual correspondiente a \$5.694.987 equivalente al 10,79% de las ventas totales mensuales de la compañía, aclarando que estas cifras son estimadas en base a la tarifa mínima del servicio.

A través de diferentes indicadores financieros se logra confirmar la rentabilidad de la idea de negocio; la TIR de esta proyección corresponde al 71,6%, esto justificado a unos gastos de producción bajos además de no requerir de una inversión demasiado elevada al no tener que

comprar los vehículos con los cuales se prestará el servicio, al ser vehículos de terceros, que se vinculan a la entidad.

El VPN corresponde a COP\$244.251.995, es decir que Equitrans es un proyecto viable capaz de generar y de recuperar el monto invertido para la constitución de la empresa.

El periodo de recuperación de la inversión - PRI. Se obtiene mediante la información del estado de resultados, sumando las utilidades y restando la inversión hasta obtener cero, que para caso de Equitrans corresponde a COP \$137.904.255 y la cual se recuperaría en un lapso de 2 años y 11 meses si se cumple la proyección financiera a cabalidad, sin embargo es probable que el periodo sea menos considerando que los cálculos han sido elaborados sobre tarifa mínima.

Un escenario normal sobre esta variable correspondería a un número de vehículos vinculados de 15 automóviles, los cuales son capaces de cubrir el número de viajes de tarifa mínima necesarios para alcanzar el punto de equilibrio, sin exceder la capacidad instalada; escenario que obtiene la TIR y VAN anteriormente mencionadas. En un escenario optimista se esperaría tener vinculados 24 automóviles, los cuales cubrirían el mínimo de viajes para poder operar y permitirían prestar un 50% más de viajes es decir 14,210 servicios de transporte de tarifa mínima, logrando obtener una TIR de 176% y un VAN de \$818.393.870. En el escenario pesimista se esperaría contar con menos de 15 vehículos vinculados, los cuales no lograrían alcanzar la meta de ventas, capaz de mantener a flote la compañía y asumiendo que solo se cuenta con 10 autos, el escenario obtendría una TIR del 13,5% y un VAN por \$-90.677.886.

Valoración

Análisis de puntos fuertes y débiles

Puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades, amenazas

Los puntos fuertes que Equitrans posee, son los que le permiten sobresalir en el mercado; la especialización de sus servicios de transporte para personas en condición de discapacidad motora es uno de ellos, resaltando que estos han sido diseñados acorde a las necesidades y requerimientos de la población; la facilidad de acceso al servicio es otra fortaleza, al ser posible acceder a los servicios de la compañía desde cualquier parte de la ciudad y a cualquier hora, puesto que estos se encuentran disponibles en el aplicativo móvil de la compañía de forma rápida y segura, resaltando que para ello tienen a su disposición un personal totalmente capacitado y confiable para prestar los servicios. Adicionalmente, la compañía cuenta con una alianza estratégica con *Lyft* plataforma de transporte internacional. De igual forma, Equitrans cuenta con ciertas oportunidades en su entorno que le son de gran ayuda para su crecimiento; la mala calidad de los servicios de transporte de la ciudad son claramente el principal punto que le permiten lograr el desarrollo de su actividad económica, seguido por la poca disponibilidad de vehículos de servicio público adecuados para el transporte de personas discapacitadas y los proyectos de inclusión social por parte de las autoridades gubernamentales; sin embargo, la poca trayectoria de la compañía dificulta su trabajo, puesto que la población se encuentra reacia a entidades desconocidas; al igual que su infraestructura, al no poseer con vehículos propios se debe acudir al mercado para lograr obtener los necesarios para poner en marcha la ida de negocio. Como si fuera poco, Equitrans debe prepararse para las amenazas a las que debe enfrentarse en el mercado; las plataformas de transporte vigentes en el mercado, son unas de ellas considerando que son unos de sus fuertes competidores y claramente el mal estado de las vías, siendo esta las principales razones de mantenimiento de los vehículos.

Estrategia de desarrollo del proyecto

Con el propósito de evitar y superar puntos débiles y amenazas, mediante la potenciación de sus fortalezas y al beneficiarse de las oportunidades del sector, Equitrans previamente a desarrollado una estrategia de fidelización de vehículos, mediante la confirmación de vinculación de automóviles a través de cartas de intención, en las cuales estos se comprometen a laborar en la compañía luego de ser constituida; de igual forma, busca aprovechar la crisis del sistema de transporte público, para incentivar el uso de la plataforma de la compañía, tanto de los clientes, como de los posibles empleados o asociados para la prestación del servicio; Acceder a los procesos de licitación con instituciones gubernamentales que requieran el transporte de la población en condición de discapacidad motora (EPS, hospitales, alcaldía, etc.); Generar espacios de asesorías y capacitación por parte de compañías internacionales que permitan el desarrollo de estrategias de posicionamiento para la compañía; Realizar campañas de marketing para posicionar la compañía (redes sociales, vallas publicitarias, patrocinio de eventos relacionados al segmento objetivo), destacando la calidad y especialización de los servicios de la compañía, además de resaltar la transparencia de los trabajadores de la compañía, aludiendo sus perfiles laborales y compromiso. Con el fin de reducir el impacto que tiene el estado de las vías sobre los vehículos, la compañía busca generar alianzas estratégicas con establecimientos de mantenimiento, con la finalidad de generar descuentos y disminuir los periodos de tiempo para reparar los automóviles que lo requieran.

Aspectos de sostenibilidad y riesgos

Considerando que la coyuntura del país se encuentra en un período de incertidumbre política tras el posicionamiento del nuevo presidente de la nación; Equitrans debe ajustarse a los nuevos lineamientos de los cuales, existen ciertas propuestas que beneficiarían considerablemente la ejecución de la actividad económica, como lo es el impulso financiero para emprendimientos, el cual busca brindar mayores ayudas para la constitución de ideas de negocio como Equitrans; la legalización de plataformas crowdfunding para la búsqueda de recursos; reducciones sobre las cargas impositivas y contributivas excesivas, tanto las directas como las regulatorias (Duque, 2018). Además de estar respaldados por leyes como la 1618 de 2013 que tiene por objeto

“garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad, mediante la adopción de medidas de inclusión, acción afirmativa y de ajustes razonables y eliminando toda forma de discriminación por razón de discapacidad” (Hernández, 2018).

Sin embargo, existen ciertos riesgos o barreras que pueden afectar a Equitrans, como lo es el actual posicionamiento de la competencia, la concepción de la población frente a la legalidad de los servicios de transporte a través de plataformas móviles y los posibles castigos económicos por hacer uso o promover estos servicios. Por lo cual, Equitrans a través de sus estrategias de mercadeo, busca fortalecer su imagen y de igual forma educar a los usuarios frente al concepto de legalidad de las plataformas móviles de transporte, resaltando el respaldo del ministerio de transporte y demás entidades que vigilan los servicios de movilidad en Colombia.

Bibliografía

- Abaunza, I. D. (Junio de 2015). *Cómo proteger aplicaciones móviles o software en Colombia*. Obtenido de Asuntos legales: <https://www.asuntoslegales.com.co/consultorio/como-proteger-aplicaciones-moviles-o-software-en-colombia-2213836>
- Agudelo, A. (2016). El Derecho a la Accesibilidad de las Personas con Discapacidad. *Universidad San Buenaventura Medellín*, 1-32.
- Allianz. (2017). *Pesados y Públicos*. Obtenido de Allianz: <https://www.allianz.co/empresas/empresas/transportes/pesados-publicos/>
- Allianz. (2018). *Seguro Empresarial Pyme*. Obtenido de Allianz: <https://www.allianz.co/empresas/empresas/seguro-empresarial-pyme/>
- Benchmark. (2018). *Ranking de sector transporte*. Obtenido de Benchmark: https://ezproxy.uniempresarial.edu.co:2069/mainview/rankingssector?sector_id=99990643&grupo_id=1&agg=SUM&pc=CO&sv=BCK
- Bogotacomovamos. (2014). *Encuesta de percepcion ciudadana*. Obtenido de Bogotá como vamos: http://www.bogotacomovamos.org/app/uploads/2014/12/MOVILIDAD_V2-1.jpg
- BogotaEmprende. (2017). *Herramienta ficha tecnica*. Obtenido de Bogota Emprende : bibliotecadigital.ccb.org.co
- Camara de comercio de Bogotá. (s.f.). *¿Qué son las Sociedades por Acciones Simplificadas?* Obtenido de Camara de comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-Sociedades-por-Acciones-Simplificadas>
- Carolina, P. T. (2007). *Calidad Total en la Atención Al Cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. Vigo, España: Ideaspropias.
- Centro de estudios economicos. (2018). *Sector Transporte: Desempeño 2017 y Perspectivas 2018*. Bogotá: CitiFX PULSE.
- CreceNegocios. (2017). *Modelo de las cinco fuerzas de porter*. Obtenido de Crece negocio: <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Departamento administrativo nacional de estadística. (2010). *Población con registro para la localización y caracterización de las personas con discapacidad - Sexo, según estrato de la vivienda*. Bogotá: Dirección de Censos y Demografía.

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2017). *ENCUESTA DE TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS - ETUP*. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- Dinero. (10 de 02 de 2009). *Sas es el tipo de sociedad más usado en Colombia*. Obtenido de Dinero.com: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/sas-tipo-sociedad-usado-colombia/84554>
- Dinero. (28 de 12 de 2016). *Taxi vs Uber: cifras y tarifas*. Obtenido de Dinero : <http://www.dinero.com/empresas/articulo/cuanto-cuesta-pedir-un-uber-y-cuanto-coger-un-taxi/220790>
- Dirección Nacional de Derechos de Autor. (2018). *Registro de soporte lógico(software)*. Obtenido de Dirección Nacional de Derechos de Autor: <http://derechodeautor.gov.co/software>
- Duque, I. (2018). *Me gustan estas propuestas*. Obtenido de Ivan Duque: <https://www.ivanduke.com/propuestas/empleo/6>
- El Tiempo. (22 de 05 de 2017). *La deuda del país con su población en condición de discapacidad*. Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/poblacion-en-condicion-de-discapacidad-y-sus-necesidades-en-colombia-90880>
- El tiempo. (02 de 06 de 2018). *Precio de la gasolina subirá \$ 161 a partir del 5 de junio*. Obtenido de El tiempo: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/precio-de-la-gasolina-en-colombia-subira-161-a-partir-del-5-de-junio-225894>
- Espectador, E. (03 de 06 de 2008). *Bogotá, una ciudad difícil para los discapacitados*. Obtenido de El Espectador: <http://www.elespectador.com/noticias/bogota/articulo-bogota-una-ciudad-dificil-los-discapacitados>
- Federación Iberoamericana de Ombudsman. (2010). *VII Informe sobre derechos humanos Personas en condición de discapacidad*. Madrid: Trama Editorial.
- García, a. (02 de 05 de 2011). *Aprovechamiento del espacio interior de las estaciones de transporte masivo, a partir del ofrecimiento de servicios agregados al transporte: perspectivas de su implementación en los portales del Sistema Transmilenio*. Obtenido de Repositorio Universidad del Rosario: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2403>
- Gómez, J. (15 de Noviembre de 2017). Concepto de empresas de servicios de movilidad accesible especializada de Bogotá. (L. Orjuela, Entrevistador)
- Gómez, J. (Octubre de 2017). Concepto de empresas de servicios de movilidad para discapacitados en Bogotá. (L. Orjuela, Entrevistador)

- Gonzalez, I. (9 de Febrero de 2018). *Usuarios de internet y redes sociales en el mundo en 2018*. Obtenido de ilifebelt: <https://ilifebelt.com/usuarios-internet-redes-sociales-mundo-2018/2018/02/>
- Google Inc. (2018). *Cómo se calculan los costos en AdWords*. Obtenido de Ayuda Adwords: <https://support.google.com/adwords/answer/1704424?hl=es-419>
- Hernández, M. (2018). *Ley estatutoria 1618 de 2013*. Obtenido de Discapacidad Colombia: <http://www.discapacidadcolombia.com/index.php/legislacion/145-ley-estatutoria-1618-de-2013>
- Lurduy, M. (19 de 02 de 2016). *Radiografía de la situación de discapacidad en Bogotá*. Obtenido de Alcandía Mayor de Bogotá : <http://www.bogota.gov.co/article/temas-de-ciudad/integracion-social/radiografia-discapacidad-bogota>
- Mejía, J. C. (3 de Abril de 2018). *Estadísticas de redes sociales 2018: Usuarios de Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, LinkedIn, Whatsapp y otros*. Obtenido de juancmejia: <https://www.juancmejia.com/marketing-digital/estadisticas-de-redes-sociales-usuarios-de-facebook-instagram-linkedin-twitter-whatsapp-y-otros-infografia/>
- Ministerio de Salud. (2014). *Política pública nacional de discapacidad e inclusión social 2013 - 2020*. Bogotá: Ministerio de Salud y Protección Social.
- Ministerio de Salud. (2017). *Abecé de la discapacidad*. Bogotá: Ministerio de Salud - Todos por un nuevo país.
- Miranda, L. (08 de Agosto de 2017). *Panasonic prueba silla de ruedas autónoma en aeropuerto de Tokio*. Obtenido de FayerWayer: <https://www.fayerwayer.com/2017/08/panasonic-prueba-silla-de-ruedas-autonoma-en-aeropuerto-de-tokio/>
- Nueva ISO 9001. (diciembre de 2017). *¿Cuánto supone el coste de implementación ISO 9001?* Obtenido de Nueva ISO 9001: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/01/coste-implementacion-iso-9001/>
- Nuñez, V. (16 de 01 de 2017). *¿Cuánto cuesta un anuncio de Facebook? La guía definitiva de precios en Facebook Ads y estimados de CPC, CPL y CPA por países*. Obtenido de VN: <https://vilmanunez.com/cuando-cuesta-anuncio-facebook-ads-guia-precios/>
- Ocrospoma Huerta, J. (08 de 11 de 2017). *La Capacidad Adquisitiva del Consumidor*. Obtenido de Zona economica : <https://www.zonaeconomica.com/teoria-utilidad-demanda/capacidad-adquisitiva>

- Ortega, C. (18 de Febrero de 2014). *Kenguru, el primer vehículo para personas discapacitadas*. Obtenido de Youngmarketing: <http://www.youngmarketing.co/kenguru-primer-automovil-personas-silla-de-ruedas/>
- Ortiz, D. (28 de 02 de 2016). *Taxi vs Uber: cifras y tarifas*. Obtenido de Dinero.com : <http://www.dinero.com/empresas/articulo/cuanto-cuesta-pedir-un-uber-y-cuanto-coger-un-taxi/220790>
- Panasonic Corporation. (17 de Abril de 2018). *Public Testing of Information Universal Design begins at Haneda Airport (World-leading Hospitality Enters Trial Phase at 'Gateway to Japan')*. Obtenido de Panasonic Newsroom Global: <https://news.panasonic.com/global/press/data/2017/08/en170808-6/en170808-6.html>
- Perez, J. A. (1994). *Gestion de la calidad empresarial, Calidad de los servicios y atencion al cliente calidad total*. Madrid: ESIC Editorial.
- Portafolio. (30 de Agosto de 2016). *En fotos / Vea el paso a paso para formalizar y registrar una empresa*. Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/el-precio-de-registrar-una-marca-o-empresa-en-colombia-499971>
- Provida. (2018). *Plan Estratégico de Seguridad vial (PESV)*. Obtenido de Provida: <http://porvida.com.co/plan-estrategico-de-seguridad-vial/>
- PUC. (2015). *Cómo constituir una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)*. Obtenido de PUC: <https://puc.com.co/p/como-constituir-una-sas>
- Savini, R. (2014). *impacto de las redes sociales en la empresa*. Obtenido de Universidad de la rioja : https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000563.pdf
- SIM. (2018). *Habilitación Empresas*. Obtenido de SIM: https://www.simbogota.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=34:habilitacion-de-empresa-para-servicio-colectivo-o-masivo&catid=21&Itemid=251
- Transmilenio. (26 de 01 de 2018). *A partir del 2 de febrero se ajustan las tarifas del Sistema TransMilenio*. Obtenido de Transmilenio: http://www.transmilenio.gov.co/Publicaciones/a_partir_del_2_de_febrero_se_ajustan_las_tarifas_del_sistema_transmilenio
- Universidad del Rosario. (Julio de 2017). *Las NIIF en Colombia: Un nuevo reto para las empresas*. Obtenido de Universidad del Rosario: <https://educacioncontinua.urosario.edu.co/subsecciones/blog/las-niif-en-colombia-un-nuevo-reto-para-las-empresas>
- Vallés, J., & Hap Dubois, E. A. (1978). *El transporte en las grandes ciudades*. Sevilla: Universidad de Sevilla.

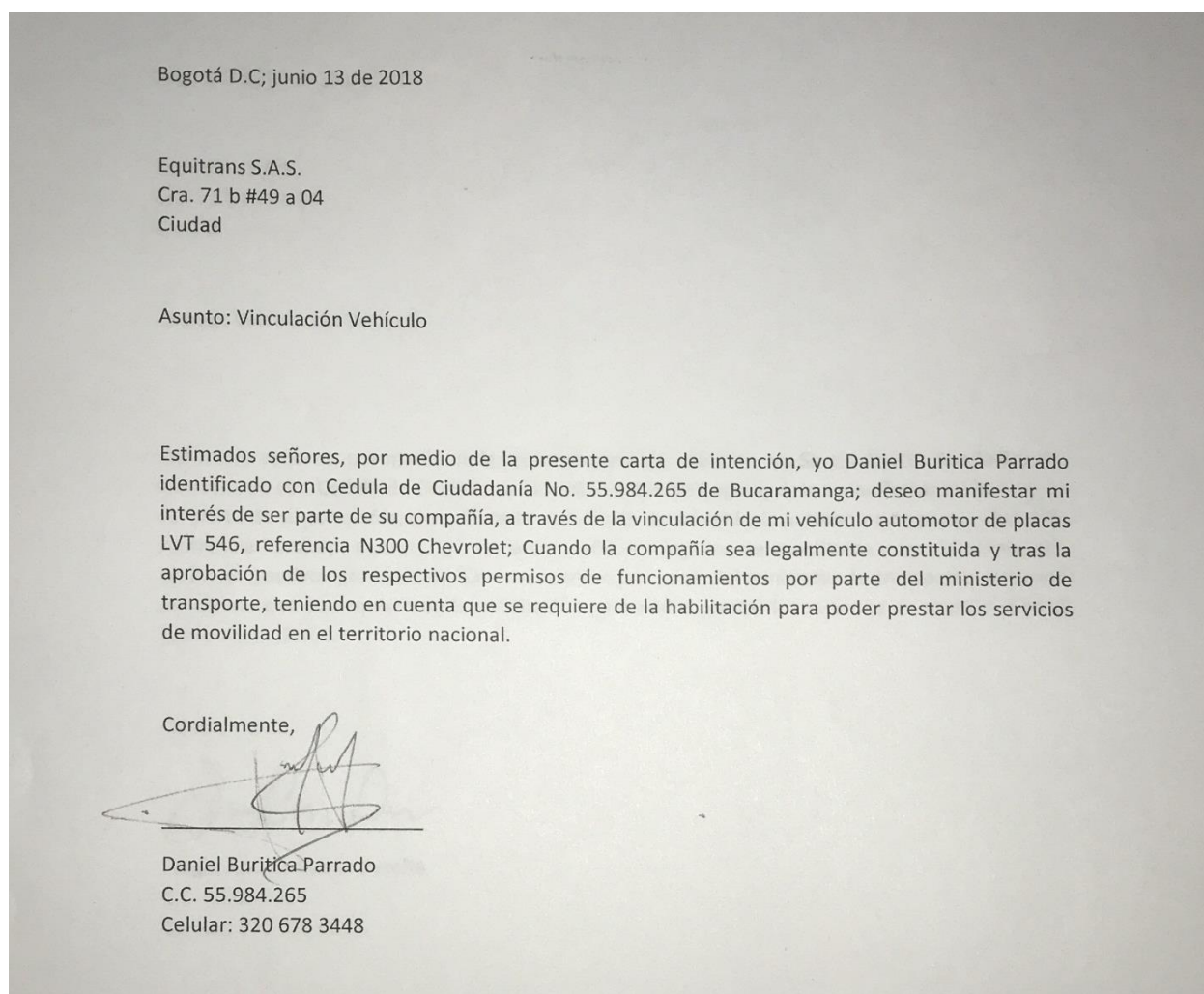
Anexos

Tabla 27 matriz axiológica.

Valor	Cliente	Accionistas	Gobierno	Proveedores	Empleados
<i>Calidad</i>	X				X
<i>Pasión</i>	X				X
<i>Profesionalismo</i>	X	X	X	X	X
<i>Responsabilidad</i>	X	X	X	X	X
<i>Seguridad</i>	X	X			X

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 12 Cartas de Intención de afiliación de vehículos.



Fuente: Elaboración propia.

**LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE
ESTUDIANTES.**

Los suscritos

Liz Katherine Orjuela Bayona con C.C. N° 1.022.438.375

Actuando en calidad de autor(es) de la (obra), (el trabajo de grado), (presentación), (conferencia), (escrito en general, que lleva por título Estudio de viabilidad de empresa de transporte para personas en condición de discapacidad física - Equitrans elaborada para efectos de Optar por el título, de Finanzas y Comercio Exterior

Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá D.C., el año 2018 del mes 09 a los 14 días.

FIRMA

Firma Liz Katherine Orjuela B. C.C. 1.022.438.375

FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TÍTULO COMPLETO		
Estudio de viabilidad de empresa de transporte para personas en condición de discapacidad física - Equitrans		
AUTORES		
Apellidos completos	Nombres completos	
Orjuela Bayona	Liz Katherine	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO		
Apellidos completos	Nombres completos	
Catumba Arias	Juan Carlos	
PROGRAMA ACADÉMICO		
Nombre del programa	Tipo de programa (marque con una x)	
Finanzas y Comercio Exterior	Pregrado	X
	Especialización	
	Maestría	
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS
Bogotá	2018	80
PALABRAS CLAVES		
Español	Inglés	
Discapacidad motora	Motor disability	
Transporte accesible especializado	Specialized accessible transport	
Sistema de transporte de Bogotá	Bogotá transportation system	
Vehículos acondicionados	Conditioned vehicles	
Aplicativo móvil	Mobile application	
RESUMEN (Máximo 250 palabras)		
<p>El presente trabajo corresponde a un plan de emprendimiento que evalúa la viabilidad de Equitrans en el mercado de movilidad de la ciudad de Bogotá, para establecerse como una compañía de transporte accesible especializado en personas en condición de discapacidad motora, innovando en este sector, a través de la utilización de aplicativos móviles y la ampliación del portafolio de destinos. En el trascurso de este documento se ilustran los elementos a tener en cuenta en el proceso de la puesta en marcha de la idea de negocio, como lo son los factores de mercado, producción, organización y gestión, jurídico-tributario, finanzas y valoración de la empresa.</p> <p>Luego de realizar los estudios de factibilidad y evaluar el proyecto se logró identificar que el proyecto es viable, considerando que no es necesaria la adquisición de los vehículos de forma directa, evitando incurrir en gastos de depreciación o mantenimiento, ya que estos corren por cuenta del propietario. Las cifras arrojadas por las proyecciones y el potencial crecimiento del sector hacen evidente la rentabilidad del negocio; ya que en un escenario normal se obtiene una TIR del 71,6% y una VAN de \$244.251.995, recuperando la inversión en un periodo de 2 años y 11 meses.</p> <p>El plan ha sido desarrollado bajo el modelo “Guía para la formulación y elaboración de tu plan de empresa” de Bogotá emprende y los lineamientos de la opción de grado plan de negocios de la Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá Uniempresarial.</p>		

