

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



**Universidad
de La Sabana**

ESPECIALIZACION EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

TRABAJO DE GRADO – PLAN DE NEGOCIOS
**SERVICIO DE TRANSPORTE ESPECIALIZADO PARA PERSONAS CON AUSENCIA
O PARALISIS DE MIEMBROS INFERIORES**

Elaborado por:
Alexandra Gomez
Nassyr Majana
Juan Pablo Mantilla

Bogotá, Agosto de 2012



**Universidad
de La Sabana**

ESPECIALIZACION EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

TRABAJO DE GRADO – PLAN DE NEGOCIOS

**SERVICIO DE TRANSPORTE ESPECIALIZADO PARA PERSONAS CON AUSENCIA
O PARALISIS DE MIEMBROS INFERIORES**

Para: Prof. Jaime Torres

Elaborado por:

Alexandra Gomez

Nassyr Majana

Juan Pablo Mantilla

La discapacidad es un concepto que evoluciona y que resulta de la interacción
entre las personas con deficiencias y las barreras debidas a la actitud
y al entorno que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad,
en igualdad de condiciones con las demás".

Convención de la ONU, 2006

I. CONTENIDO

II. OBJETIVO.....	7
III. INTRODUCCION.....	8
1. IDEA NEGOCIO.....	10
1.1 Dimensión mercado.....	10
1.2 Dimensión empresa.....	12
2. ANALISIS DE ENTORNO.....	13
2.1 Macroentorno.....	13
Factores Económicos.....	13
Factores Sociales.....	20
Factores Tecnológicos.....	21
Factores Políticos.....	23
2.2 Microentorno.....	25
Ubicación el CIU.....	25
Entorno del Proyecto.....	25
Situación del Mercado.....	26
Demanda.....	26
Costos Asociados.....	29
Oferta.....	31
Competencia.....	31
3. ESTUDIO DE MERCADOS.....	35
3.1 Investigación de Mercado.....	35
Objetivos de la Investigación de Mercados.....	35
Metodología.....	36
Modelo de Entrevista a Profundidad.....	36
Público objetivo.....	36
Código de Ética determinado para esta investigación de mercados.....	37
Aplicación de la entrevista en profundidad.....	37

Vehículos Especiales.....	44
3.2 Estrategias de la mezcla de mercadeo.....	48
Estrategia de servicio.....	48
3.3 Estrategia de precio.....	50
3.4 Estrategia de comunicación.....	51
4. ESTUDIO TECNICO.....	52
4.1 Descripción.....	52
Mano de obra.....	52
Equipo.....	54
Clientes.....	54
Diagrama de flujo de procesos.....	57
5. ESTUDIO ECONOMICO.....	58
5.1 Variables.....	58
5.2 Costos.....	59
Costos o gastos fijos.....	59
Personal.....	60
Vehículos.....	61
Otros.....	61
Costos o gastos variables.....	61
5.3 Determinación del precio.....	64
5.4 Punto de equilibrio.....	65
5.5 Inversión inicial.....	65
5.6 Flujo de efectivo.....	66
6. ESTUDIO FINANCIERO.....	68
6.1 Balance general.....	68
6.2 Estado de pérdidas y ganancias.....	69
6.3 Flujo de caja libre.....	69
6.4 Cálculos financieros (tasa oportunidad – VPN – TIR).....	70

6.5 Razones financieras.....	70
7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	72
7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	72
7.2 DESCRIPCION DE CARGOS.....	72
Gerente general.....	72
Asistente administrativa.....	74
Conductor.....	74
Auxiliar.....	75
8. ESTUDIO LEGAL.....	76
9. RESUMEN EJECUTIVO.....	78
10. CONCLUSIONES.....	83
IV. BIBLIOGRAFÍA.....	84
V. INFOGRAFIA.....	85

II. OBJETIVO

El objetivo de este trabajo es determinar la viabilidad comercial, técnica y financiera de prestar un servicio de transporte para personas discapacitadas diferenciado del común del mercado, a pacientes que reciben servicios de rehabilitación en centros especializados ubicados en Bogotá.

Para ello, se mostrará cómo es que se presta el servicio normalmente a pacientes de uno de éstos centros, quien al final, a pesar de no ser un usuario directo de este servicio, se ve afectado por la calidad y eficiencia del mismo.

A partir de la forma como normalmente se presta este tipo de servicios, se analizará desde un punto económico y financiero, la posibilidad de prestar un servicio diferente y de mejor calidad, que haga de ésta propuesta, una opción diferente dentro de las opciones que en este momento presta el mercado.

Básicamente, éste trabajo pretende analizar si un servicio con comodidades técnicas para los pacientes que deben usar este tipo de transporte, es económica y financieramente sostenible y sustentable dentro del mercado local.

III. INTRODUCCION

Según un informe de las Naciones Unidas, alrededor del 10% de la población mundial sufre de algún grado de discapacidad, y un poco más de las dos terceras partes de esa población vive en países en vía de desarrollo.

Algunos factores determinantes como el incremento de la accidentalidad y de la población, especialmente los adultos mayores y sus respectivas enfermedades crónicas, la violencia, entre otros aspectos, inciden notablemente en el aumento de las cifras de discapacidad.

En el país, la información disponible sobre discapacidad proviene de diversas fuentes, entre ellas varios estudios realizados por centro de investigaciones de universidades y de los censos poblacionales. De acuerdo a cifras del Censo 2005, se estima que el 6.3% de la población del país, presenta algún grado de discapacidad; situación que es más frecuente en la población de menos recursos económicos y que por lo general no posee seguro o afiliación a un sistema de seguridad social.

Del total de discapacitados en Colombia aproximadamente el 9,0% tiene parálisis o ausencia de los miembros inferiores. Adicional a su discapacidad se suma las dificultades de movilización en las principales ciudades, aspecto que se hace aun más difícil en ciudades pequeñas o zonas rurales.

Dentro de las barreras que enfrentan los discapacitados, el transporte público ocupa el tercer lugar, situación que afecta en mayor grado a quienes presentan alteraciones de parálisis o ausencia de los miembros inferiores.

Además, todos los espacios públicos limitan en su mayoría la autonomía y el desarrollo de actividades en la población con discapacidad.

Este trabajo analiza la oportunidad de ofrecer un transporte digno, cómodo, seguro y económicamente viable para las personas que sufren de discapacidad y que deben desplazarse a centros de rehabilitación o centros médicos para recibir terapias o tratamientos de recuperación.

Como se dijo en el objetivo de este trabajo, la intención es la de analizar la manera de prestar un servicio de calidad con aspectos técnicos y administrativos diferenciadores, que permitan a quienes deben utilizar este tipo de transportes, tener una opción atractiva y económicamente viable.

1. IDEA NEGOCIO

Montaje de una empresa que ofrezca el servicio de transporte especial para personas que sufran de algún tipo de discapacidad motora principalmente. Esta idea nace de la necesidad discutida con un centro de rehabilitación (Rehabilitación Integral Infantil Especializada IPS, o RIIE) quien atiende a niños con diferentes tipos de discapacidad y que se ve afectada por la calidad en el servicio de este tipo de transporte que es tercerizado por el Sistema de Salud y por los pacientes particulares, y quien ve una oportunidad de complemento y eficiencia en su área de trabajo, teniendo en cuenta que los procedimientos que buscan la mejoría de los pacientes, dependen de la interrelación de varias IPS que se complementan a la hora de prestar un servicio integral de rehabilitación.

En el mercado actual de empresas ubicadas en el sector de transporte especial, la cantidad no es muy grande debido a la forma como este servicio es pesado dentro del sistema de salud, el cual se basa principalmente de convenios con las EPS, que son las que pagan directamente por el mismo. Por lo tanto las opciones que tienen los pacientes que no pagan el servicio directamente se reduce a empresas que le ofrecen el servicio a las EPS bajo la modalidad de convenios, o el servicio que prestan directamente las EPS¹.

Dado lo anterior y con el propósito de realizar el montaje de una empresa que preste un servicio de transporte especial especializado para personas discapacitadas que recurren a este tipo de centros, se realizara un plan de negocios para ver viabilidad de realizar este negocio y ver cada una de las variables que influyen positiva y negativamente en la ejecución del mismo.

1.1 Dimensión mercado

➤ Valor Agregado

- Transporte de personas discapacitadas:
 - Mantener la eficiencia de los centros de rehabilitación diferentes de los hospitales, a los cuales los pacientes recurren a este tipo de terapias.

¹ Es el caso de Saludcoop que tiene su flota de ambulancias que prestan este servicio a sus afiliados.

- Monitoreo y seguimiento de los recorridos.
- Controles en línea de recorridos de los vehículos.
- Personal capacitado para atender emergencias básicas durante el recorrido que asegure la tranquilidad al paciente y al centro al cual llega.
- Vehículos dotados con los equipos y comodidades mínimas para este tipo de pacientes que normalmente acceden con ayuda de un accesorio y un acompañante.

➤ Mercado en crecimiento

- Crecimiento en la creación de centros especializados en rehabilitación en las ciudades principales, donde el servicio de salud es mejor.
- Crecimiento de nuevas IPS más especializadas para el tratamiento de discapacidades específicas que deben tercerizar ese servicio..
- Compañías con la operación tercerizada que buscan empresas que den valores agregados diferentes o adicionales a las que ya le prestan el servicio.
- Oportunidades dentro del sistema de salud que permite especializar el servicio de transporte, en la medida en que los procedimientos a los pacientes también lo van siendo
- Contratación con el estado a través de las EPS para pacientes diferenciados.

➤ Barreras de entrada

- Requisitos de Capital
 - Inversión considerable en la adquisición de vehículos que cumplan con todas las normas, puesto que no se pueden adquirir mediante leasing.
- Diferenciación Producto
 - Monitoreo y seguimiento en tiempo real de los servicios requeridos por los pacientes dentro de la red de centros involucrados en su rehabilitación.

- Sistema de gestión de rutas para determinar los trayectos y los tiempos de movilización entre los diferentes centros si es requerido, o para la eficiencia de los vehículos durante el día.
- Diferenciación Mercado
 - Nueva oportunidad en un mercado cautivo y en crecimiento
- Diferenciación Competencia
 - Ofrecer un producto con valores agregados relacionados con tecnología que mejore las condiciones de transporte en cuanto a la facilidad de acceso y la calidad del personal que asegure la seguridad de los pasajeros durante los recorridos.

1.2 Dimensión empresa

➤ Recursos Económicos

- Contratación de personal
- Entrenamiento del personal en servicios básicos de primeros auxilios y transporte de personas.
- Estudio de mercado
- Costos operativos
- Adecuación de oficina
- Parqueaderos
- Trámites legales de constitución

El costo aproximado de esta etapa inicial se calcula en \$ 210.000.000 de pesos y son colocados con recursos de los accionistas sumados a préstamos con la banca local. Estos valores se validarán con los números realizados en el plan de negocios.

➤ Conocimientos

- Manejo global de temas financieros, tributarios, Estratégicos, empresariales y creación de empresas.
- Conocimiento del Sistema de Salud
- Sector transporte
- Relaciones Públicas.
- Experiencias de sistemas de salud e otros países, focalizados en la prestación de servicios para la población discapacitada.

2. ANALISIS DE ENTORNO

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

2.1 Macroentorno

Factores Económicos

a) Crecimiento PIB

El crecimiento del Producto Interno Bruto supone un mejor nivel de vida de la población y por lo tanto un mayor nivel de consumo, el cual puede impactar positivamente en el gasto en tratamientos médicos que estén por fuera de POS. Para este caso en particular, mayores ingresos *afectaría positivamente a este sector, en la medida en que los pacientes dejarían a un lado los servicios básicos y tendrían la posibilidad de elegir un mejor servicio, o por lo menos una mejor atención y calidad al momento de utilizar este tipo de transporte*².

De acuerdo al DANE[CITATION DAN12 \l 1033], en el primer trimestre del año 2012 la economía colombiana creció en 4,7% con relación al mismo trimestre de 2011. Frente al trimestre inmediatamente anterior, el PIB aumentó en 0,3%.

Tabla 1
Producto Interno Bruto 2010/1 – 2012/01

Series desestacionalizadas		
Periodo	Variación anual (%)	Variación trimestral (%)
2010 - I	3,9	1,3
II	4,4	1,4
III	3,0	-0,7
IV	4,7	2,6
2011 - I	5,0	1,6
II	5,1	1,6
III	7,5	1,5
IV	6,1	1,2
2012 - I	4,7	0,3

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

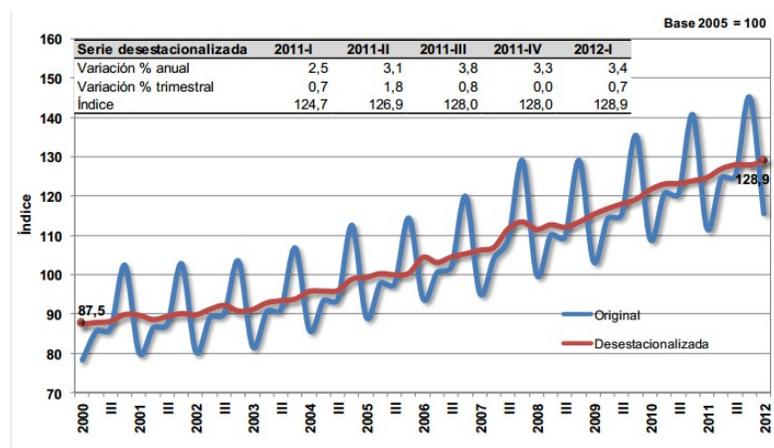
² Con un escenario de mayor actividad económica, la demanda de particulares se deberá ver beneficiada.

Al analizar el resultado del PIB en el primer trimestre de 2012, comparado con el mismo periodo de 2011 por grandes ramas de actividad, se observaron las siguientes variaciones: 12,4% en explotación de minas y canteras; 6,7% en establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; 6,1% en transporte, almacenamiento y comunicaciones; 4,6% en comercio, reparación, restaurantes y hoteles; 4,4% en suministro de electricidad, gas y agua; 3,4% en servicios sociales, comunales y personales; 0,6% en industrias manufactureras; -0,4% en agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; y -0,6% en construcción. Por su parte, los impuestos, derechos y subvenciones, en conjunto, aumentaron 9,1%.

Con relación al primer trimestre de 2011, los servicios sociales, comunales y personales crecieron en 3,4% como resultado de los siguientes comportamientos: servicios de administración pública y defensa en 2,9%; servicios de enseñanza en 2,4%; servicios sociales (asistencia social) y de salud en 3,6%; servicios de asociaciones y esparcimiento, culturales, deportivos, otros servicios en 5,1%; y servicios domésticos en -0,1%.

Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el sector creció en 0,7%. Este comportamiento se explica por el crecimiento de los servicios de las administraciones públicas y defensa en 0,6%; de los servicios de enseñanza en 0,8%; de los servicios sociales (asistencia social) y de salud en 1,5%; y de los servicios domésticos en 0,1%. Con relación a los servicios de asociaciones y esparcimiento, culturales, deportivos y otros servicios, se presentó un descenso en 0,2% [CITATION DAN12 \l 1033].

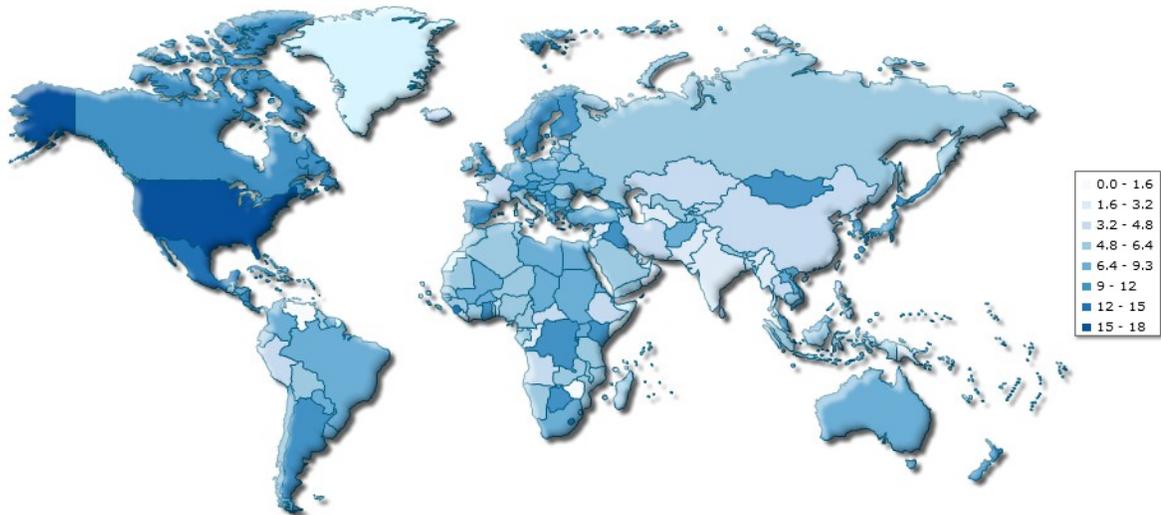
Grafica 1
Servicios Sociales, Comunales y Personales 2000/1 – 2012/1



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

A pesar que en la mayoría de los sectores el PIB creció, no deja de ser preocupante la posición que tiene la inversión del Gobierno Nacional en salud³.

Grafica 2
Gasto en Salud a Nivel Mundial



De acuerdo a información de instituciones internacionales, la inversión en salud de Colombia corresponde a penas a no más de un 6%⁴ [CITATION CIA09 \l 1033]. Sin embargo, dentro de la región, Colombia se encuentra por encima de sus vecinos inmediatos del norte, quedo superada por los países del cono sur, como se muestra en el mapa anterior. El país con el peor índice es Venezuela, el cual no alcanza a ser un 2% del PIB.

Otro ángulo de esta variable esta en ver el comportamiento de las familias. Según el Dane el comportamiento del consumo final interno de los hogares durante el primer semestre del 2012 presentó una variación en 7,2% en salud en relación al primer trimestre del año anterior, y una variación positiva del algo más del 2% en relación al trimestre en comparación con el año 2011 [CITATION DAN12 \l 1033].

³ El Gasto en Salud cuantifica el gasto total en salud como porcentaje del PIB. Los gastos en salud se definen generalmente como las actividades realizadas por instituciones o personas a través de la aplicación del conocimiento médico, paramédico y / o de enfermería y la tecnología, el propósito principal de los cuales es promover, restaurar o mantener la salud.

⁴ Tomado de el CIA World Factbook a través de www.Indexmundi.com

Tabla 2
Consumo final interno de los hogares por finalidad 2012 – Primer trimestre

Grupos de productos	Variación porcentual	
	2012 - I / 2011 - I	2012 - I / 2011 - IV
Alimentos y bebidas no alcohólicas	5,2	1,4
Bebidas alcohólicas tabaco y estupefacientes	3,7	0,2
Prendas de vestir y calzado	14,7	2,6
Alojamiento, electricidad, agua, gas y otros combustibles	3,6	1,7
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	7,6	1,3
Salud	7,2	2,4
Transporte	3,0	1,8
Comunicaciones	5,9	0,7
Recreación y cultura	7,1	-2,3
Educación	2,8	1,0
Restaurantes y hoteles	3,0	-4,8
Bienes y servicios diversos	11,5	2,2
Total	5,9	0,1

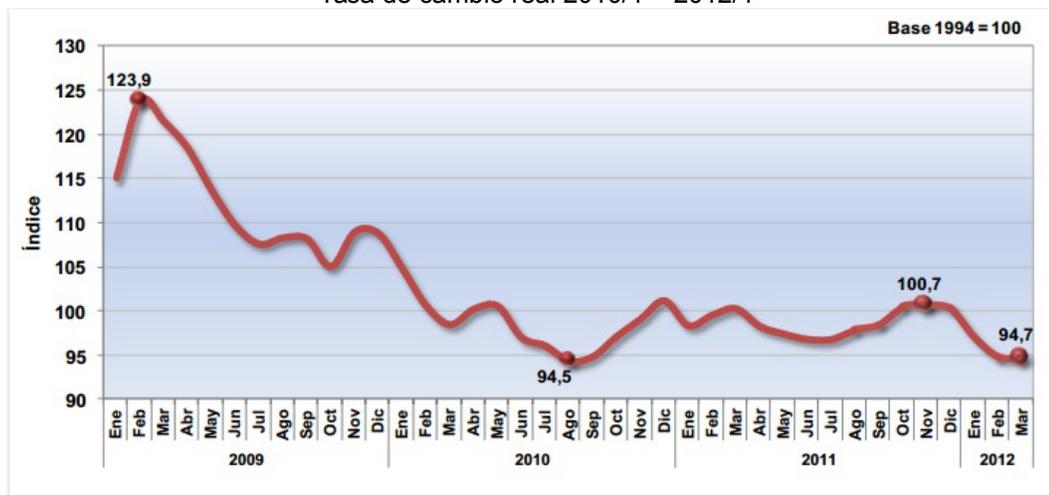
Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

b) Tasa de Cambio

Este efecto económico determinaría el grado tecnológico de los equipos y vehículos con los cuales se pueda prestar el servicio. Un proceso de revaluación favorecería que se pensara en la posibilidad de acceder al mercado internacional de vehículos especiales y poder innovar con equipos de mejor calidad o por lo menos con vehículos mejor equipados, de los que actualmente se encuentran en el mercado. Esto abriría la posibilidad de no pensar en ensamble y adaptaciones a vehículos comerciales.

Por otro lado, un efecto devaluacionista, implicaría el analizar el tema de adaptaciones y modificaciones a los vehículos ofrecidos en el mercado local. Esta variable afecta en esencia el CAPEX del proyecto sensiblemente al determinar las condiciones técnicas y las oportunidades que podría ofrecer el mercado internacional.

Grafica 3
Tasa de cambio real 2010/1 – 2012/1



Fuente: Banco de la República

De acuerdo a los reportes del Dane, la tasa representativa -promedio- del mercado fue de \$1.800,7 para el primer trimestre de 2012, lo que significó una revaluación nominal anual del peso colombiano en 4,1%, respecto al mismo periodo de 2011. Por su parte, el comportamiento trimestral en 2011 fue el siguiente: \$1.887 en el primer trimestre; \$1.799 en el segundo, \$1.794 en el tercero y \$1.920 en el cuarto.

Así mismo, en marzo de 2012 el índice de tasa de cambio real presentó una disminución en 3,9% respecto al mismo periodo del año anterior, al pasar de 99,5 en 2011 a 95,6 en el primer trimestre de 2012 [CITATION DAN12 \l 1033].

Tabla 3
Tasa de cambio nominal del peso e índice de tasa de cambio real 2010/1 – 2012/1

Periodo	Pesos (\$) colombianos		
	Valor	Variación % anual	
2010	I	1.946,7	-19,4
	II	1.950,2	-12,7
	III	1.833,1	-9,1
	IV	1.866,0	-5,0
2011	I	1.877,9	-3,5
	II	1.799,0	-7,8
	III	1.794,3	-2,1
	IV	1.920,9	2,9
2012	I	1.800,7	-4,1

Fuente: Banco de la República
* Promedio trimestral

Periodo	Base 1994 = 100		
	Índice	Variación % anual	
2010	I	101,4	-15,6
	II	99,4	-12,8
	III	95,2	-11,9
	IV	99,2	-7,9
2011	I	99,5	-1,9
	II	97,6	-1,8
	III	97,8	2,7
	IV	100,6	1,3
2012	I	95,6	-3,9

Fuente: Banco de la República
* Para comercio total deflactada por el IPP
* Datos registrados al último mes de cada trimestre

c) Tratados Libre Comercio - TLC

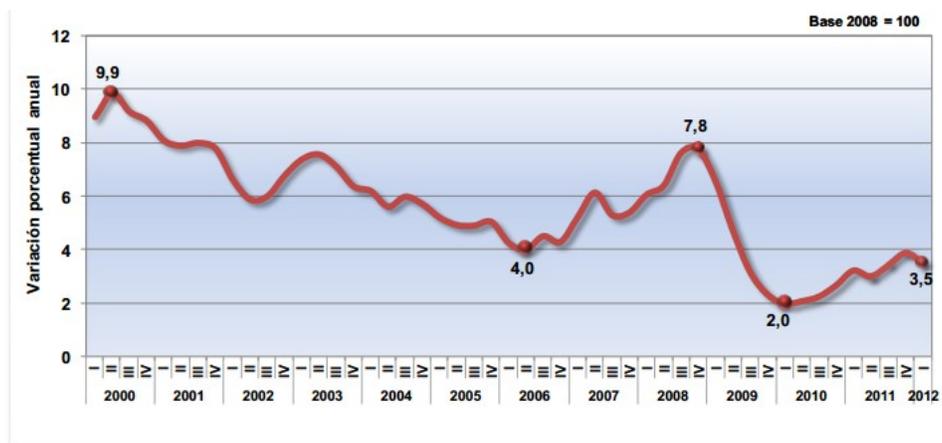
Los tratados de libre comercio con países productores de vehículos como Estados Unidos, Canadá, México, Corea del Sur y Japón, impactarían positivamente al proyecto ya que haría que los vehículos fabricados en esos países tuvieran un arancel más bajo y dependiendo del nivel de desgravación podría ser igual a cero dicho arancel. Junto a un tipo de cambio apreciado, las oportunidades del mercado internacional serían una muy buena opción. Sin embargo cabe anotar que la desgravación arancelaria para vehículos que se importen será gradual hasta que llegue 0% en un lapso de 10 años una vez que el tratado sea aprobado y firmado por las partes [CITATION Inf12 \l 1033].

d) Tasas de Interés e Inflación

Las presiones inflacionarias podrían llevar a que el Banco de la Republica aumentara la tasa de interés de intervención ocasionando un aumento generalizado de las tasas de interés. Esta situación provocaría un enfriamiento de la economía y encarecimiento del crédito, el cual es importantísimo para apalancar este proyecto. A pesar de la posible alza en las tasas de interés, la dinámica que lleva los montos de colocación es bastante positiva.

En el primer trimestre de 2012, la tasa de interés activa presentó crecimientos, al pasar de 10,3% en el primer trimestre de 2011, a 12,9% en el primer trimestre de 2012. De la misma manera, la tasa de interés pasiva, al pasar de 3,5% a 5,3% durante el mismo periodo comparado. Como consecuencia de estos movimientos, el margen de intermediación aumentó en 0,8 puntos porcentuales, al pasar de 6,8% en el primer trimestre de 2011 a 7,6% en el mismo periodo de 2012.

Grafica 4
Indice de Precios al Consumidor 2000/1 – 2012/1



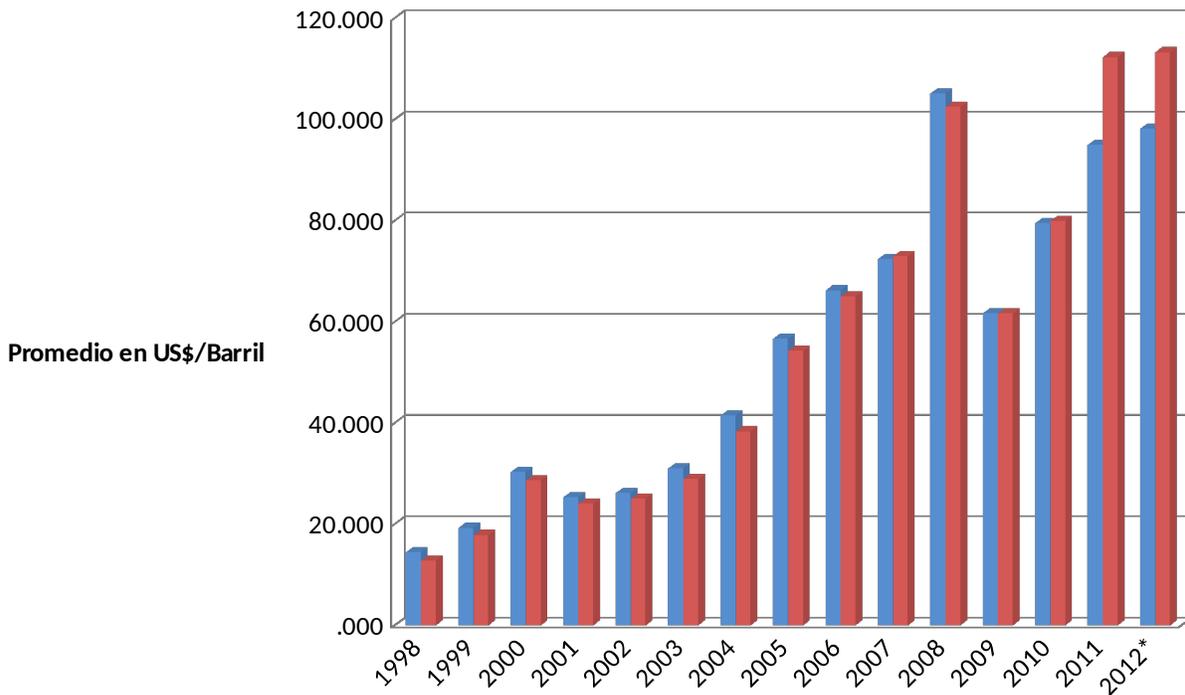
Fuente: DANE - Dirección de Metodología y Producción Estadística

En relación a los precios, en el primer trimestre de 2012, el índice de precios al consumidor promedio trimestral -IPC- creció en 3,5% con relación al mismo trimestre del año anterior. Durante el año 2011, se registraron variaciones en 3,3% para el primer trimestre; 3,0% para el segundo, 3,5% para el tercero y 3,9% para el cuarto[CITATION DAN12 \l 1033].

e) Precio Internacional del Petróleo

El precio internacional del petróleo influye en el precio interno de los combustibles (gasolina y diesel), insumos básicos en el negocio del transporte y distribución, es por esto que el regreso de los precios internacionales del petróleo a niveles razonables haría esperar la reducción de los precios internos de los combustibles. Sin embargo, los expertos a nivel mundial de organizaciones como la Organización de Países Exportadores de Petróleo – OPEP y la Agencia de Administración de Información de Energía (EIA, Energy Information Administration) no prevén una baja en el precio en el corto y mediano plazo.

Tabla 4
Precios internacionales del Petróleo 1998 – 2012/II



Fuente: construcción Propia tomado de www.cefp.gob.mx

Factores Sociales

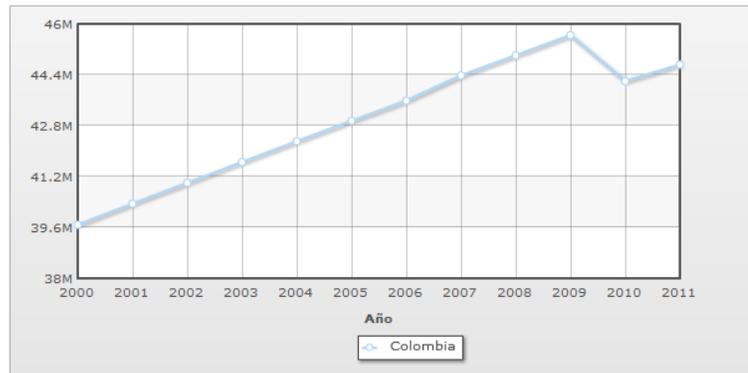
a) Demografía

El Censo General 2005 brindó la oportunidad de revisar los cambios poblacionales experimentados por la dinámica demográfica, durante el periodo 1985-2005, los cuales están determinados por la variación en cada uno de los fenómenos que la componen, la fecundidad, la mortalidad y la migración.

Según cálculos del DANE realizados a partir del censo poblacional de 2005, en Colombia en el año 2010 había 45'508.205 de habitantes. Por otro lado las proyecciones indican que en 2015 habrá 48'202.617 y para 2020, 50'912.429.

Las ciudades donde se concentra la mayor cantidad de población son Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Cartagena.

Grafica 5
Crecimiento de la población en Colombia



Waiting

Country	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Colombia	39.685.660	40.349.390	41.008.230	41.662.070	42.310.780	42.954.280	43.593.040	44.379.600	45.013.670	45.644.020	44.205.290	44.725.540

Para el caso de Bogotá, el DANE reporta un total de 99.650 habitantes con algún grado de discapacidad asociada al movimiento del cuerpo, brazos, manos y piernas. De los cuales 37.187 son hombres y 62.463 mujeres.

b) Salud

De acuerdo a cifras del Ministerio de la Protección Social, la cobertura en salud en Colombia es del orden del 95%, cifra alta para un país como Colombia.

El cubrimiento es realizado básicamente por las EPS y las ARS. Las primeras hacen parte del régimen contributivo, es decir que el afiliado contribuye mensualmente con una tarifa dada en términos porcentuales del salario que recibe; mientras que los afiliados de las ARS reciben el subsidio del gobierno nacional el cual paga una cuota a las compañías que administran este tipo de cubrimiento médico.

El eje del Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia es el Plan Obligatorio de Salud, POS⁵ que corresponde al paquete de servicios básicos en las áreas de recuperación de la salud, prevención de la enfermedad y cubrimiento de ingresos de manera transitoria -prestaciones económicas- cuando se presenta incapacidad de trabajar por enfermedad, accidentes o por maternidad⁶.

c) Capacidad de Consumo

El mercado del servicio de transporte está dirigido principalmente a EPS, ARS y pacientes particulares. Sin embargo, por el costo el último grupo será cliente ocasional.

El potencial de consumo está fuertemente influenciado por la legislación en materia de cubrimiento del Plan Obligatorio de Salud – POS. Dicho Plan está siendo revisado por el Ministerio de la Protección Social y otras organizaciones para depurar e incluir nuevos servicios. Al momento de escribir este trabajo el servicio de transporte especial para personas discapacitadas estaba incluido dentro del POS.

Factores Tecnológicos

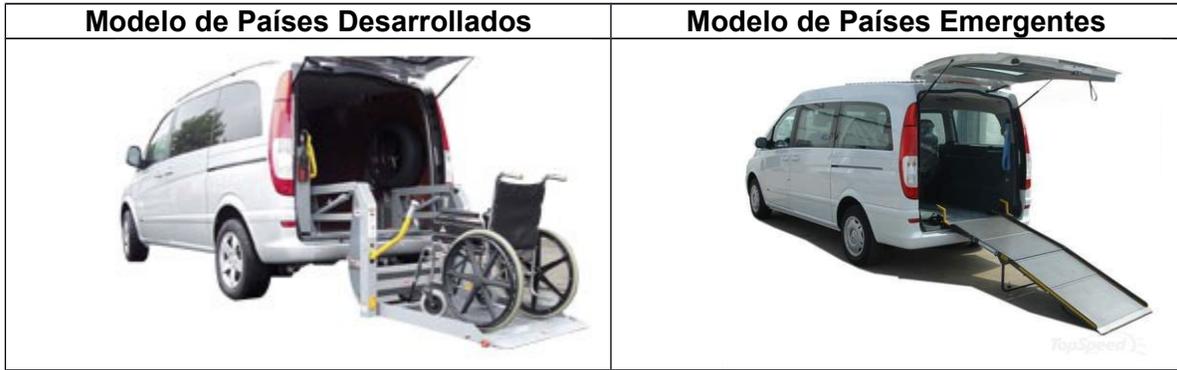
a) Nuevos Desarrollos

En países como desarrollados como Estados Unidos, Canadá, Alemania, Reino Unido y España los vehículos disponibles para este servicio presentan un alto grado de sofisticación. Mientras que en los países en vías de desarrollo los vehículos tienen rampas sencillas para permitir el ingreso de sillas de rueda, en los países desarrollados tienen elevadores hidráulicos, los cuales son más versátiles y seguros que las rampas.

⁵ El POS vigente en Colombia, definido por la Comisión de Regulación en Salud, CRES, en el Acuerdo 008 de diciembre 29 de 2009, es un conjunto de: 5.832 actividades, procedimientos e intervenciones en salud y servicios hospitalarios. Más de 660 medicamentos para la atención de toda y cualquier condición de salud, enfermedad o patología para usuarios de todas las edades en el Régimen Contributivo. Mediante los Acuerdos 004 y 011, la CRES amplió los beneficios para las niñas, niños y adolescentes del régimen subsidiado que a partir de enero 1o de 2010 tienen derecho al mismo Plan Obligatorio de Salud del régimen contributivo, es decir el definido en el Acuerdo 008.

⁶ Tomado de www.pos.gov.co

Grafica 6
Tipos de rampas



Factores Políticos

a) Procesos Electorales

Con frecuencia en época de elecciones, los políticos prometen cambios y subsidios cada vez mayores a la salud. Sin embargo, la dura situación financiera del sector público y los casos de corrupción cada vez más frecuentes ponen en riesgo el sistema.

Para el caso de Bogotá, la red distrital de hospitales se ha convertido en un fortín para los partidos políticos en el poder, en donde se prestan servicios médico de buena calidad a precios muy bajo o gratuitos dependiendo del nivel social del paciente. Recientemente, se revelaron maniobras para desfalcocar el sistema de salud a través de los recobros. En los últimos años el gobierno nacional giró billones de pesos para cubrir el gran déficit del FOGARFIN; el cual al parecer estaba siendo provocado en gran parte por hechos de corrupción en EPS, ARS y el propio Ministerio de Protección Social.

b) Sistema de simplificación de trámites empresariales⁷:

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

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

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

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

c) Política de estímulo a creación de PYMES

⁷ Tomado de la página de la Alcaldía Mayor de Bogotá www.bogota.gov.co[CITATION Alc \l 1033]

El Departamento Nacional de Planeación, que depende de la Presidencia de la República de Colombia, es la entidad encargada de la política PyME en este país. Para llevar a cabo esa tarea, dicho departamento cuenta con la Dirección de Desarrollo Empresarial, que fue fundada en 1968. La misión del Departamento Nacional de Planeación es diseñar, hacer viable y controlar las políticas de desarrollo económico, social y ambiental del país, en coordinación con los ministerios y los entes territoriales. La Dirección de Desarrollo Empresarial ha establecido como prioridades de la política de pequeña y mediana empresa (PyME)⁸ en Colombia la creación de empleo, el desarrollo de capital humano y la redistribución del ingreso. Otros objetivos de política considerados por esta dirección, aunque con una prioridad menor, incluyen el incremento en la productividad y la competitividad internacional. Los objetivos de mediano y largo plazo mantienen la misma jerarquía, con la creación de empleo, desarrollo de capital humano y la redistribución del ingreso como prioridades, y el incremento en la productividad y la competitividad internacional como objetivos secundarios [CITATION Ale08 \l 1033].

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

También se ha anunciado la creación de un cupo de \$500 mil millones (0.08% del PIB), para proveer créditos blandos al consumo de bienes durables a través de Bancoldex, para proveer una línea de créditos blandos (a menores tasas de interés y mayores plazos) [CITATION Min \l 1033]. Esta política es una gran oportunidad.

⁸ Desde el 2000 y con apoyo del BID se estructuraron programas de apoyo a la pequeña y mediana industria que les permitiera enfrentar en igualdad de condiciones a las grandes empresas en cuanto al acceso de capital, financiamiento y políticas institucionales, con el fin de impulsar un sector de amplio espectro dentro de la economía Colombiana

2.2 Microentorno

Ubicación el CIU⁹

Para este trabajo en particular, el servicio que se pretende analizar dentro de este trabajo corresponde al grupo de Servicios Sociales y de Salud (Grupo 85) dentro de la clase 8515 (Actividades de apoyo terapéutico)¹⁰[CITATION Ins \l 1033].

En un principio, el servicio a prestar está relacionado únicamente con el transporte de discapacitados¹¹ desde o hacia un lugar determinado, el cual puede ser su casa o el centro (s) de rehabilitación. De ahí que estemos dentro del grupo 85 de servicios sociales[CITATION DAN04 \l 1033].

Entorno del Proyecto

Este proyecto está pensado como una alternativa a los pacientes de un centro de rehabilitación, el cual convive con empresas que prestan este servicio de manera monopólica a sus pacientes, sin tener mayor opción.

Centros como este existen varios en la ciudad, los cuales trabajan con dos tipos de pacientes: Particulares que son aquellos que tienen la capacidad económica de pagar el servicio de manera independiente, y los pacientes producto de los convenios con las Empresas promotoras de los servicios de salud o EPS¹² [CITATION ONU08 \l 1033].

⁹ CIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme

¹⁰ Las actividades paramédicas, como la de enfermeros y auxiliares de enfermería u odontología, optómetras, nutricionistas, etc., se incluyen en Clase 8515 (Actividades de apoyo terapéutico)

¹¹ En las últimas décadas, para identificar a la población con discapacidad se han usado infinidad de términos que han distorsionado la exactitud en la generación de estadísticas. Básicamente para este trabajo, un discapacitado es una persona con deficiencias en el sistema nervioso, que le afectan la movilidad y lo confinan al desplazamiento en silla de rueda.

¹² Las EPS son entidades que cumplen una función delegada por el FOSYGA (Fondo de Solidaridad y Garantía o "banco de la seguridad social"). Se encargan de la afiliación y registro de las personas, organizan y garantizan en forma directa o indirecta la prestación del Plan Obligatorio de Salud (POS).

Situación del Mercado

Como fue enunciado anteriormente, el servicio está incluido dentro de la cobertura que el POS ofrece a sus afiliados.

La relación contractual reside entre los particulares que ofrecen el servicio de transporte a las EPS que son los que deben proveer este tipo de servicios a los afiliados. Los centros de rehabilitación no tienen ninguna injerencia sobre la selección de las empresas que prestan este tipo de servicios especiales. La intención de este trabajo no es cambiar la forma en que se presta el servicio, por lo tanto, el esquema está pensado sobre la tesis que debe ser un servicio a través de los convenios de este centro y las EPS.

La razón de esta determinación obedece a un tema de cobertura del servicio del cual más adelante será explicado de manera más amplia.

Por lo tanto la relación que se va a desarrollar entre la nueva empresa de servicio de transporte y el centro de rehabilitación es de forma indirecta, bajo un esquema de confianza e imposición, en la medida en que dentro de las opciones que tienen las EPS para ofrecer el servicio de transporte a los pacientes de los convenios con el centro, existirá una preferencia por el servicio de esta nueva empresa. El alcance de este trabajo es mostrar el potencial que tiene un servicio de esta naturaleza dentro de un micro cosmos conformado por un solo centro de rehabilitación, y sus interrelaciones con los agentes del sistema de salud ubicados en Bogotá.

Sin embargo, para tener una idea del potencial que tiene este servicio, a continuación se mostrarán algunas estadísticas de la población denominada 'discapacitada' de acuerdo a los diferentes censos hechos por el DANE, para focalizar este trabajo al final, únicamente en la población de la Ciudad de Bogotá, lugar en donde se ubicará en primera medida el nuevo servicio de transporte.

Demanda

Para tener una idea de cuál es la demanda o mejor, la población objetivo que podría ser beneficiada por este servicio se consultaron las estadísticas del DANE [CITATION DAN04 \l 1033].

En Colombia, la información sobre discapacidad proviene de diferentes fuentes, entre ellas varios estudios realizados por universidades y de los diferentes censos realizados a lo largo del tiempo. Según el Censo 2.005 se estima que el 6.3% de la población del país, presenta alguna discapacidad y al igual que en otros países es más frecuente en la población de escasos recursos la cual generalmente no se encuentra afiliada a ningún sistema de seguridad social¹³

a) Censo de 1.993

Si bien el número de personas que presentaron deficiencias a 1993, fue de 593.618, se registraron un total de 681.838 deficiencias, por cuanto una persona bien podía responder más de una opción[CITATION DAN04 \l 1033]¹⁴

De Acuerdo a la tabla 1, Las principales deficiencias fueron la ceguera en un 34.5%, sordera en un 24.8% y el retraso o deficiencia mental con un 16.6%. En cuanto al género, la ceguera se presentó con mayor frecuencia en las mujeres en comparación con los hombres, con el 53.3% y 46.6% respectivamente.

Tabla 5
Resultado Censo 1993

	Hombres	Mujeres	Total
Con ceguera	109.675 (31.2%)	125.342 (38.0%)	235.017 (34.5%)
Con sordera	89.673 (25.5%)	79.770 (24.2%)	169.443 (24.8%)
Con retraso	60.963 (17.3%)	52.356 (15.9%)	113.319 (16.6%)
Deficiencias			
Miembros inferiores afectados	34.000 (9.7%)	28.007 (8.5%)	62.007 (9.1%)
Miembros superiores afectados	35.469 (10.1%)	25.268 (6.7%)	60.737 (8.9%)
Sin habla	21.735 (6.2%)	19.580 (5.9%)	41.315 (6.0%)
Total	351.515 (51.6%)	330.323 (48.4%)	681.838 (100%)

Fuente: Información estadística de la discapacidad. DANE. Julio 2004

¹³ En Colombia, las cifras de la población en situación de discapacidad proceden de diferentes fuentes entre ellas el censo 1.993, la prueba piloto de Yopal realizada en el 2.001, la prueba piloto de Soacha realizada en el 2.003, el censo 2.005, el registro para la localización y caracterización de personas con discapacidad, y de estudios realizados como el de la Universidad Javeriana, el estudio de prevalencia de discapacidad del Valle del Cauca entre otros; sin embargo, existen diferencias metodológicas importantes que en muchos casos no permiten la comparación entre ellos. Según el Conpes, el diagnóstico de la situación actual de discapacidad presenta varias dificultades principalmente por las limitaciones de los sistemas de información, prevención, falta de articulación entre los diferentes sectores y el estado, esta situación no permite que se encaminen adecuadamente las políticas públicas de discapacidad.[CITATION Fun08 \l 1033]

¹⁴ El censo realizado en 1.993, evidenció que Colombia con una población de 33.109.840 habitantes, presentaba una prevalencia de discapacidad del 1.8%,

La deficiencia de miembros superiores fue mayor en los hombres que en las mujeres con un 54.8% y 41.6% respectivamente.

b) Censo 2005

Los resultados del censo general 2005, arrojaron una prevalencia de personas con alguna limitación de 6.3%, es decir que teniendo en cuenta la población total (42.090.502), se calcula que existen en el país 2.651.701 personas con por lo menos una limitación. Las principales limitaciones fueron para ver a pesar de usar lentes o gafas en un 43.2%, seguidas por las limitaciones permanentes para moverse o caminar con un 29.5% como lo muestra la gráfica 7



Fuente: Censo General 2005. Personas con limitaciones permanentes.

En este punto cabe anotar que a pesar que en dicho informe del DANE, Bogotá aparece por debajo del promedio nacional, un estudio posterior que buscaba localizar y caracterizar las personas con discapacidad arrojó que esta ciudad tenía la mayor cantidad de registros reportados, con casi el 29% [CITATION Fun08 \l 1033]¹⁵

De lo anterior se puede concluir que la demanda por servicios especializados para personas con algún tipo de discapacidad está en aumento. No es una demanda estacional ni cíclica, sino que por el contrario es estructural y es cada vez más creciente, en la medida en que se van afinando las medidas y las definiciones con las cuales se van catalogando los miembros de esta población.

¹⁵ De acuerdo a la información obtenida de los registros para la localización y caracterización de personas con discapacidad, el estudio arrojó un total de 600.192, de las cuales Bogotá registraba 173.587

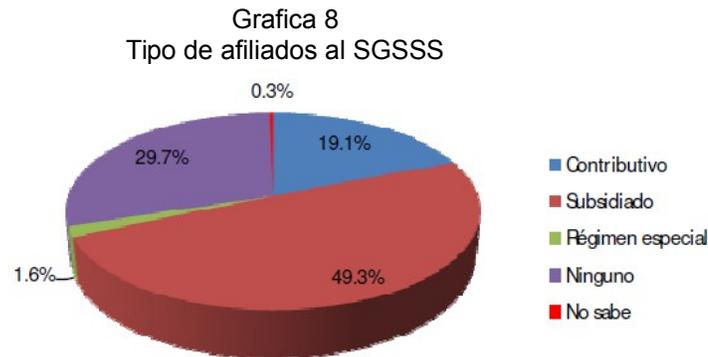
De los estudios del DANE y de la Fundación Saldarriaga Concha se puede ver que en la medida en que se ha visto este problema como un hecho multidimensional [CITATION DAN04 \l 1033], este está atado más a las condiciones de vida de la población que trascienden los aspectos meramente biológicos, haciéndolo un problema social. Con el fin de corroborar lo anterior y que nos permite afinar el concepto de desarrollo del proyecto bajo el esquema de explotación de los convenios entre EPS e IPS o centros especializados.

Costos Asociados

Con referencia a los costos generados por la discapacidad, se realizó un estudio teniendo en cuenta diferentes fuentes de información como el registro para la localización y caracterización de personas con discapacidad. La encuesta de calidad de vida 2003 y la encuesta de hogares de los años 1981 a 2003. *En esta serie de trabajos* se analizaron variables como educación, trabajo, estrato socioeconómico, ingresos y dependencia. Los resultados según el registro, fueron los siguientes: Del total de personas registradas (9.135), el 82% vivía en las cabeceras municipales y pertenecían a los estratos 1 y 2. El 19% de las personas entre 18 y 64 años se encontraban trabajando, de los cuales el 92% recibían menos de un salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV), lo cual representaba un pérdida de 0.2 SMMLV por persona anualmente asumiendo una pensión de un SMMLV. El 37% de las personas registradas entre los 18 y 74 años refirieron tener personas a cargo, de las cuales el 98% recibía uno o menos de un SMMLV; de acuerdo con esta información los autores señalan que al menos 4.530 personas reciben 175.000 pesos mensuales, lo cual sugiere que muchas personas con discapacidad se encuentran por debajo de la línea de pobreza. El 40% de las personas entre 18 y 74 años requiere la ayuda permanente de otra persona, lo cual se traduce en la pérdida de una persona productiva, representando pérdidas de 12 SMMLV si se considera que estas personas podrían devengar un SMMLV.

Los resultados de la encuesta de calidad de vida, reportaron que el 11.7% de los hogares presentaban personas con discapacidad, de los cuales el 19.5% fueron considerados como pobres. Con respecto a la encuesta continua de hogares, se estableció que existía un mayor porcentaje de hombres con incapacidades permanentes para trabajar (IPT) en comparación con las mujeres y que los grupos donde se concentraba la mayor población con IPT era en los de 70 y más años [CITATION CRU08 \l 1033].

Con respecto a la afiliación al Sistema General de Salud y Seguridad Social, el 49.3% (292.691), pertenecen al régimen subsidiado, el 19.1% (113.406) al régimen contributivo, el 29.7% no tiene ningún tipo de afiliación (176.321), el 1.6% (9.834) pertenecen al régimen especial y el 0.3% (1.744) no sabe el tipo de afiliación[CITATION Fun08 \l 1033] como lo muestra la gráfica 8



Fuente: Registro para la localización y caracterización de personas con discapacidad DANE. Total registros con información 593.996.

Con lo anterior se puede ver lo elástica que es la demanda al precio que se cobre, siempre y cuando sea un servicio que se cobre directamente. Esto nos remite entonces al tema del desarrollo de los “convenios institucionales”. El sistema funciona a través de los servicios que y derechos que tiene toda persona que por obligación está inscrita en el SGSSS¹⁶. Toda persona debe estar inscrita al este sistema, ya sea aportando o recibiendo subsidio, pero debe estar incluido. Esto no implica que el sistema no ofrezca otras alternativas como lo son las empresas de medicina pre-pagada, las cuales son un complemento al sistema.

Como se enunció anteriormente, empresas que prestan servicios especiales, como es este el caso del centro de rehabilitación, tienen convenios de servicio con otras empresas relacionadas con el servicio de salud. Estas pueden ser las EPS, Las IPS o las Compañías de medicina pre-pagada.

¹⁶ Esta sigla significa: Sistema de Seguridad Social en Salud el cual está conformado por un sistema Contributivo y uno subsidiado

El paciente dependiendo de su condición económica, puede acceder a un servicio determinado, siempre y cuando el rango del sistema se lo permita¹⁷, por medio de las instituciones anteriormente enunciadas. Por lo tanto la relación con la empresa que le presta el servicio es indirecta. En el caso concreto del servicio de transporte, es la EPS quien hace los desembolsos por los servicios prestados a los pacientes que reciben los servicios del centro de rehabilitación.

Oferta

Como se comentó anteriormente, por cuestiones de localización geográfica, el servicio que se presenta mostrar en este trabajo se va a limitar a la ciudad de Bogotá y en especial estará limitado a las condiciones socioeconómicas de los pacientes que asisten al centro de rehabilitación.

Competencia

a) Pública

Existen competidores públicos y privados que ofrecen este servicio. El competidor público más grande es el distrito con el programa “Las Rutas de la Salud” el cual se presta de manera gratuita principalmente a personas del sur que no tienen ninguna posibilidad económica de acceder a un servicio de esta clase¹⁸.

Este servicio comenzó con 18 carros y en este momento aumento la flota a 33. Se trata de vehículos de transporte colectivo para uso exclusivo de maternas, población en condición de discapacidad, adultos mayores, menores de 5 años y madres después del parto, que ofrece un

¹⁷ Plan Obligatorio de Salud. Constituye un “paquete de servicios básicos” que deben prestar todas las EPS, sean del régimen contributivo o del subsidiado –anteriormente las EPS del subsidiado se denominaban ARS- y al cual tienen derecho las personas afiliadas. Incluye la protección integral de las familias, atención a la maternidad y la enfermedad en general, servicios de información, promoción y fomento de la salud, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación para todas las enfermedades. El POS no cubre las actividades, procedimientos, intervenciones, medicamentos que no contribuyan al diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la enfermedad, los procedimientos considerados cosméticos o estéticos, las complicaciones o resultados de estos tratamientos o procedimientos tales como cirugías estéticas o con fines de embellecimiento, tratamientos nutricionales con fines estéticos, medias elásticas de soporte, corsés, fajas, medicamentos experimentales. Tampoco incluye procedimientos de periodoncia, ortodoncia, tratamiento de várices con fines estéticos y otros.[CITATION ONU08 \l 1033]

¹⁸ La Ruta de La Salud nace de un convenio interadministrativo entre la Secretaría Distrital de salud y los hospitales de la Red Suroccidente[CITATION Red \l 1033]

servicio de transporte especial entre los diferentes puntos de la red hospitalaria para la atención ambulatoria. Su objetivo es el de facilitar el desplazamiento de las personas que no se pueden transportar por sus propios medios y con ello asegurar que acudan a su cita¹⁹.

b) Privada o Particular

De acuerdo a las conversaciones con varios centros que reciben el servicio de transporte dentro del mundo de los centros de rehabilitación, en este momento existen 4 empresas con portafolios diferentes, las cuales compiten por los pacientes particulares y aquellos que provienen de los convenios con las EPS.

Tabla 6
Empresas prestadoras de servicio de transporte especial en Bogotá

Empresa	Servicios	Tarifa ²⁰
	BHM IPS servicios Asistenciales: Outsourcing para el traslado de personal, funcionarios y usuarios del sistema de salud, que requieren ser movilizados en carros de servicio convencional con seguridad y atención especializada ²¹ . Clientes EPS principalmente	\$ 70.000
	IPS SER –Asistencia & Transporte: dentro de los servicios que ofrecen esta la asistencia médica domiciliaria, el transporte de discapacitados, el servicio de enfermería, la terapia ocupacional y la terapia física. Clientes; convenios con EPS y atención a particulares. ²²	\$ 70.000
	Código Delta: Especialistas en transporte especializado y accesible. Clientes EPS y particulares. ²³	\$ 90.000

¹⁹ Las rutas, que operan en todas las localidades a través de cuatro subredes (Norte, Sur, Suroccidente, Centro Oriente), cuenta con vehículos de transporte especial de pacientes, que permiten alcanzar una cobertura del 90% en la ciudad, llegando a 146 puntos de atención entre Hospitales, CAMI, UPAS y UBAS [CITATION Alc12 \l 1033]

²⁰ Los precios mencionados en el cuadro corresponden a la tarifa que normalmente se cobra por recorrido. Esta es la que se cobraría por un servicio particular, pues existen convenios entre estas empresas y las EPS y podrían variar.

²¹ Tomado de la página web www.bhmtrans.com

²² Tomado de www.serasistencia.com

²³ Tomado de www.deltacol.com

Canguros

Esta empresa es nueva dentro del círculo de proveedores con menos de 3 meses de funcionamiento y solo atiende particulares.

\$ 60.000

Este tipo de servicio ha sido catalogado como un monopolio, en la medida en que son pocas empresas las que prestan el servicio y de ahí el costo por recorrido²⁴. Sin embargo es un servicio que se ha movido por factores como la necesidad y el voz a voz de IPS, que no cuentan con este tipo de servicios.

Para los objetivos de este trabajo, la competencia real se ve frente a las empresas del sector privado y no tanto al servicio público. A pesar que las empresas privadas han ampliado su portafolio de servicios, el tema de transporte de personas discapacitadas esta dentro de la población objetivo de sus mercados. Prestan un servicio bajo convenios con las EPS y además a los particulares que puedan cubrir el valor de los recorridos de manera individual.

En cambio, el sentido y la razón del servicio público esta encaminado en hacer más accesible la red hospitalaria a las personas de escasos recursos, permitiendo su acceso.

Tomando como referencia los datos de la secretaría de salud de Bogotá en cuanto a las empresas prestadoras de salud[CITATION Sec12 \l 1033]²⁵ podemos determinar el mercado al cual estaría expuesto éste plan de negocio.

Tabla 7
IPS En Colombia

Año	Públicas	Privadas
2006	27	1.100
2007	27	1.370
2008	26	1.570
2009	29	1.684
2010	29	1.787
2011	30	1.770
2012	30	1.801

Fuente: construcción propia

²⁴ Este solo incluye recorrido dentro de la ciudad. Si es fuera de la misma tiene un sobre costo, el cual puede ir de 1500 peos de costo adicional por kilómetro recorrido.

²⁵ Los datos son de carácter nacional y provienen de la información reportada por las Entidades Territoriales de Salud

Tabla 8
Empresas de Transporte Especial en Bogotá

X

Año	Públicas	Privadas
2006	0	32
2007	0	41
2008	0	63
2009	0	79
2010	0	94
2011	0	79
2012	0	80

Fuente: construcción propia

En relación a las IPS inscritas en Bogotá que representarían la demanda potencial de los servicios, presenta variaciones menores a un 10%, mostrando señales de un mercado saturado. Esto puede ser producto de las condiciones como funciona el sistema de salud en el país, donde la fortaleza de las IPS radica en el cumplimiento de pago por parte de las EPS, que como es el caso de este estudio, son las que determinan los agentes que pueden prestar este servicio.

En relación a la competencia, a pesar que el crecimiento ha sido por encima del 10%, sigue la misma tendencia decreciente de las IPS. En este punto existe una dificultad en cuanto al tipo de servicio que prestan estas empresas. De acuerdo a la base de datos de la secretaría de Salud, existen 161 empresas registradas bajo el referente de transporte especial, siendo en su mayoría servicio de ambulancia. Por lo tanto determinar qué empresa presta un servicio diferenciado, es muy difícil de determinar. Podría ser que la competencia también este en un punto de saturación determinado, no por un cliente fiel, sino por las pocas opciones que se tienen a la hora de recibir un servicio de este tipo de transporte.

La hipótesis de un mercado poco especializado y saturado en su ciclo de vida, será corroborada por el estudio de mercado hecho para este proyecto.

3. ESTUDIO DE MERCADOS

3.1 Investigación de Mercado

La razón por la cual se realizó este estudio de mercado fue la de analizar la posibilidad introducir un nuevo jugador dentro del servicio de transporte especial, aprovechando la ventaja de desarrollarlo dentro de un mercado cautivo.

Como se señaló anteriormente en especial dentro del análisis micro, la mayoría de los centros de rehabilitación, no prestan directamente este tipo de servicios, sino que es la EPS quien debe ofrecerlo a todas aquellas personas que lo necesiten. Esto es que la mayoría de los centros dependen de lo que el mercado ofrece a nivel de transporte sin tener una injerencia sobre la calidad del servicio o las mejoras que puedan llegar a recibir sus pacientes como clientes y usuarios finales de este tipo de servicios.

Esta investigación está dirigida a analizar económica y financieramente la viabilidad de ofrecer un servicio de esta naturaleza para un centro de rehabilitación que pueda influir sobre la decisión de sus clientes o pacientes en este caso, sobre la empresa que les ofrezca el servicio de transporte.

El análisis de esa investigación no pretende mostrar si es viable introducir un nuevo jugador con una ventaja “desleal” frente a los competidores, sino por el contrario cual sería el costo y la viabilidad financiera de prestar un servicio especializado de calidad.

Objetivos de la Investigación de Mercados

- Conocer el comportamiento de los prestadores del servicio de transporte especial, teniendo en cuenta los factores de reglamentación y regulación para este servicio.
- Determinar la viabilidad del servicio de transporte en el mercado, teniendo en cuenta el aspecto de mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad y la relación con el entorno principalmente en la ejecución de actividades de movilidad.
- Conocer las ventajas y desventajas del servicio de transporte especial, contando con ayudas técnicas y elementos que actúan como intermediarios entre la persona discapacitada y el entorno, para permitir una mayor movilidad.

Metodología

Se determinó realizar una investigación descriptiva con entrevista en profundidad la cual cuenta con un cuestionario de 16 preguntas combinando preguntas de selección múltiple y preguntas abiertas, para obtener un punto de vista claro de nuestro mercado objetivo (servicio de transportes de personas discapacitadas) y establecer la viabilidad del mismo.

Las entrevistas se realizaron vía telefónica y correo electrónico.

Modelo de Entrevista a Profundidad

Con el fin de entender mejor el comportamiento del mercado, se hicieron entrevistas a centros de rehabilitación, quienes son los que manejan los acuerdos con la EPS y que, en algunos casos, tienen la facultad de sugerir el servicio motivo de ese trabajo, y de los pacientes, quienes son los usuarios directos del transporte.

A continuación se muestran los resultados de las entrevistas realizadas a empresas y personas relacionadas con el sector.

Público objetivo

Se determinó realizar mediante técnicas cualitativas entrevistas a representantes de centros de rehabilitación, EPS y Clínicas; para determinar que la prestación de este servicio permite mayor movilidad al discapacitado eliminando las barreras y mejorando su calidad de vida.

Los centros fueron:

- RIIE (Rehabilitación Integral Infantil Especializada). En este centro nos centramos principalmente, como primer cliente objetivo que tendrá este estudio.
- Clínica la Sabana, Departamento de Ortopedia.
- Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt, Departamento de Investigación.
- EPS Sanitas – Colsanitas.

Hipótesis

- Probar que el mejoramiento y especialización del servicio de transporte para personas con discapacidad es comercialmente viable.
- Probar que al contar con un servicio de transportes especializado mejora la calidad de vida de las personas con discapacidad y su vinculación a la sociedad.
- Probar que se pueden eliminar las barreras como obstáculos y trabas que no permiten la libertad de movimiento o normal desplazamiento de las personas con discapacidad.
- Probar que al contar con el servicio de transporte especializado no existirá restricción en la participación y en la relación con el entorno social de las personas con discapacidad.

Código de Ética determinado para esta investigación de mercados

Entrevistados

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

Aplicación de la entrevista en profundidad

ENTREVISTA No. 1. PARA EMPRESAS RELACIONADA CON EL SECTOR.

Entrevista realizada el 23 de Septiembre de 2011 al señora YUCELY DIAZ, gerente y fundadora de RIIE (Rehabilitación Integral Infantil Especializada), Centro especializado en la rehabilitación infantil con problemas motores, lingüística, funcional y cognitiva.

ENTREVISTA No. 2. PARA EMPRESAS RELACIONADAS CON EL SECTOR

ENTREVISTA No. 3. PARA EMPRESAS RELACIONADAS CON EL SECTOR

ENTREVISTA No. 4. PARA EMPRESAS RELACIONADAS CON EL SECTOR

ENTREVISTA No. 5. PARA USUARIO FINAL

ENTREVISTA No. 6. PARA USUARIO FINAL

ENTREVISTA No. 7. PARA USUARIO FINAL

ENTREVISTA No. 8 PARA USUARIO FINAL

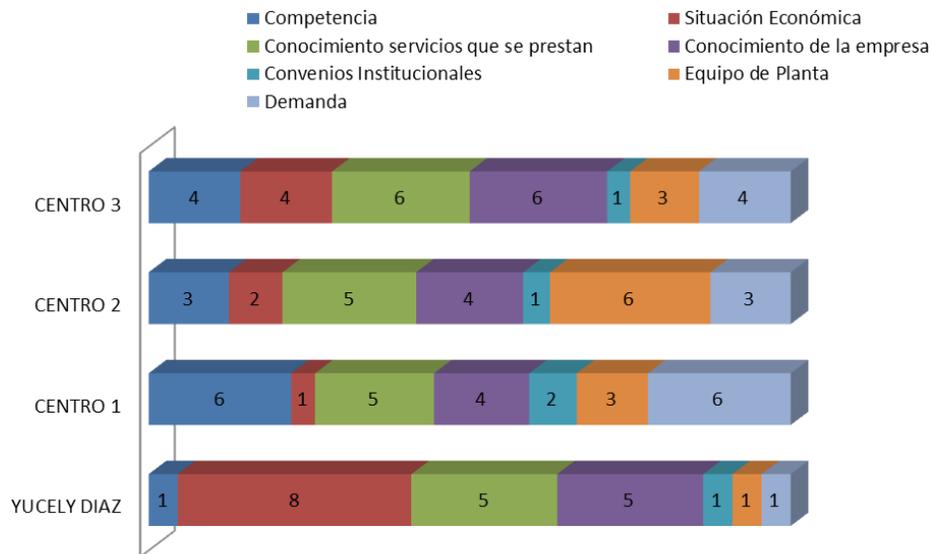
El resultado del estudio de mercado se muestra a Continuación:

Tabla 9
Cuadro Resumen Entrevistas de Profundidad Centros de rehabilitación

PREGUNTAS ENTREVISTADOS	1. En relación con el ambiente actual y las expectativas para el servicio de los centros de rehabilitación, como las cataloga usted	4. En el centro para el que usted trabaja, como se presta este servicio de transporte de pacientes con problemas de movilidad que tengan que usar silla de ruedas?	5. Cuantas Empresas prestan el servicio de transporte en el centro donde usted trabaja?	7. El centro recibe algún beneficio al trabajar con alguno de los proveedores del servicio de transporte	8. En relación al servicio de transporte para sus pacientes, el centro puede:	13. Hace el centro algún estudio de satisfacción en relación al servicio y su calidad del proveedor?	14. Como llegan nuevos proveedores de este tipo de servicio?
YUCELY DIAZ	Buenas	No ofrece el servicio	1	No	No elige ni sugiere	No	por medio de la EPS
CENTRO 1	Buenas	Tercerizado	1	No	Sugiere	No	Recomendados / Registro
CENTRO 2	Normales	Tercerizado	1	No	Sugiere	No	Recomendados / Sugeridos por Otra Institución
CENTRO 3	Normales	Tercerizado	2 A 3	No	No elige ni sugiere	SI	Recomendados / Registro

Grafico 9

Respuesta pregunta 2: Grado de importancia de las variables que afectan positivamente a las EPS



Grafica 10

Respuesta pregunta 3: Grado de importancia de las variables que afectan negativamente a las EPS

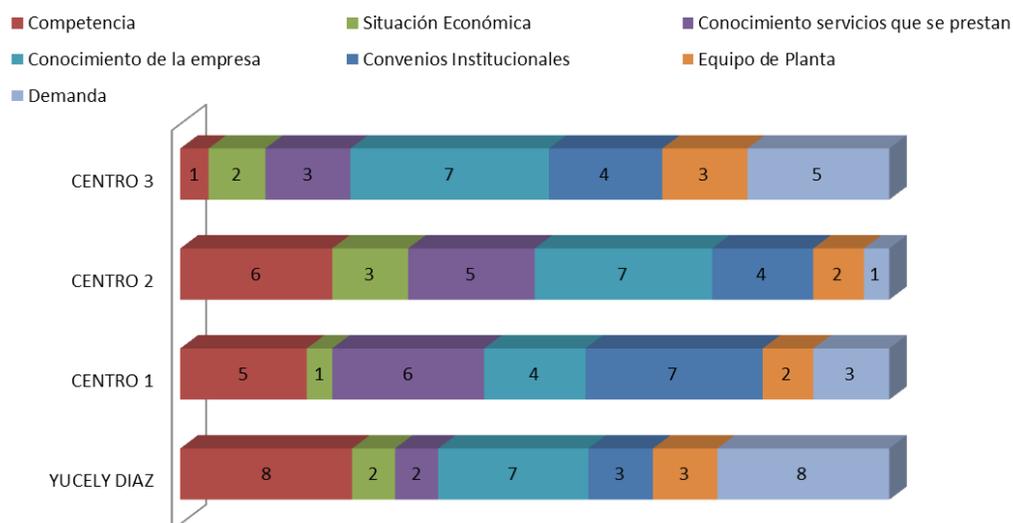


Tabla 10

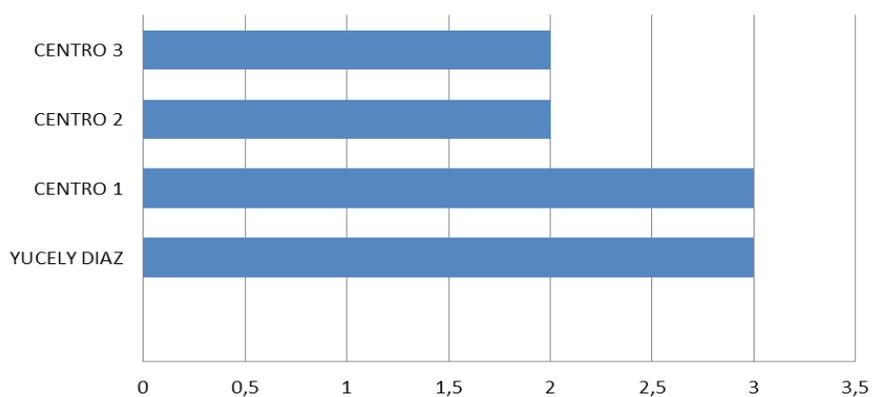
Respuesta 6: Respuestas Centros de Rehabilitación

6. En relación con las empresas de transporte que proveen este servicio a sus clientes, que nos puede decir en términos de:

PREGUNTAS ENTREVISTADOS	Calidad del Servicio que Ofrece	Servicios adicionales (transporte fuera del perímetro Urbano; personal extra, etc)	Precios y Condiciones
YUCELY DIAZ	Medianamente satisfecho	Medianamente satisfecho	Nada Satisfecho
CENTRO 1	Medianamente satisfecho	Medianamente satisfecho	Medianamente satisfecho
CENTRO 2	Medianamente satisfecho	Nada Satisfecho	Medianamente satisfecho
CENTRO 3	Medianamente satisfecho	Nada Satisfecho	Medianamente satisfecho

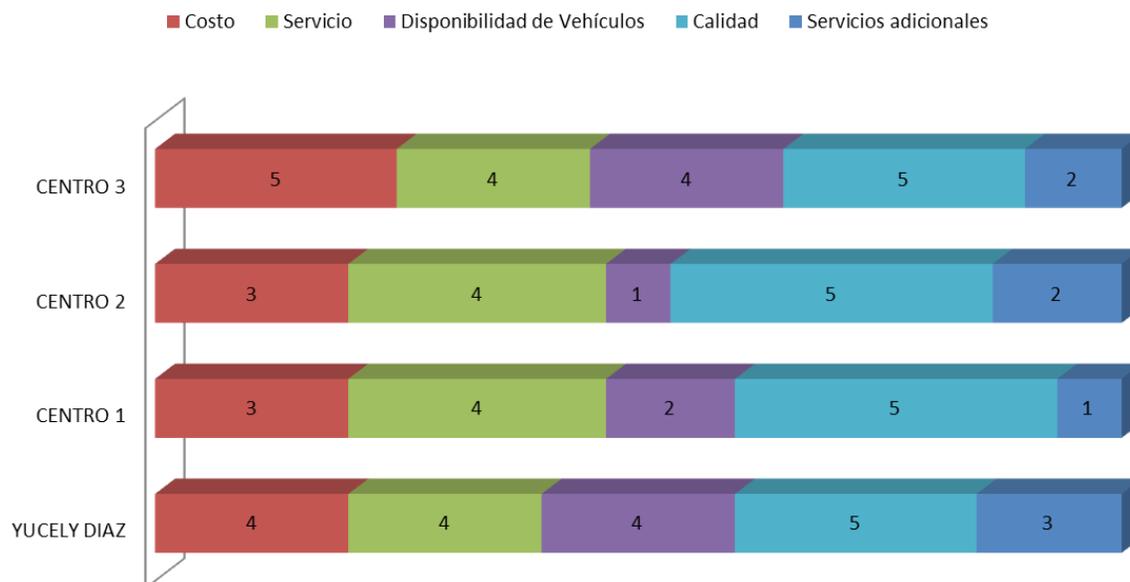
Grafica 11

Respuesta pregunta 9: Nivel de satisfacción de satisfacción de los proveedores del servicio



Grafica 12

Respuesta Pregunta 11: Principales características que debería tener la Empresa Prestadora del Servicio para ser el líder del mercado



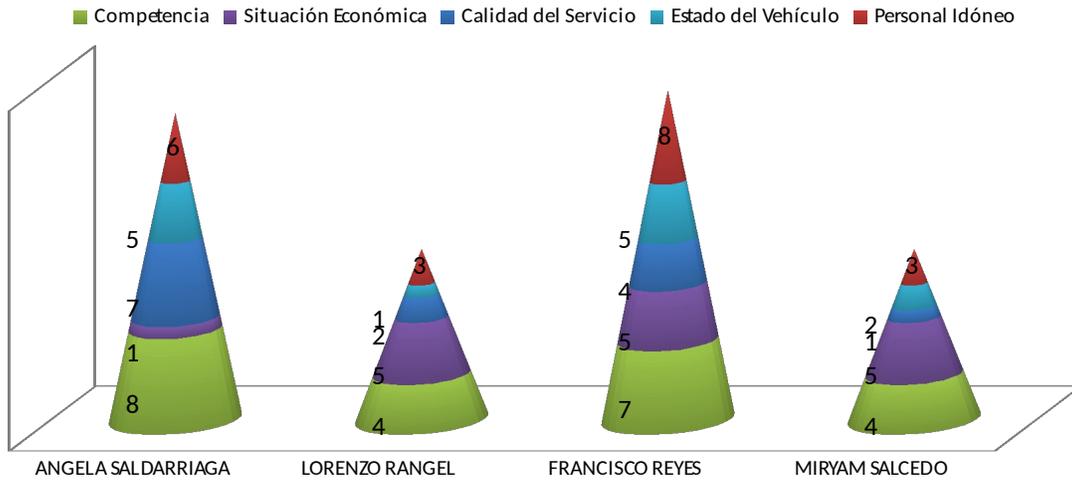
En el caso de los pacientes que usan o han usado por algún motivo el servicio de los vehículos especiales, e resultado se muestra a continuación:

Tabla 11
Respuestas a las preguntas 1, 4 y 6 por parte de los pacientes

PREGUNTAS ENTREVISTADOS	1. En relación al servicio que usted recibe como lo Normales	4. Como recibe usted el servicio Por EPS	6. Que empresa(s) le La de la EPS
ANGELA SILDARRIAGA	Normales	Por EPS	La de la EPS
LORENZO RANGEL	Normales	Centro de Rehabilitación	La del centro de Rehabilitación
FRANCISCO REYES	Normales	Paga	Código Delta
MIRYAM SALCEDO	Bueno	Paga	Ser

Grafica 13

Impacto Positivo de las Variables en el Servicio que se Recibe



Grafica 14

Respuesta 3: Impacto Negativo de las Variables en el servicio que se recibe

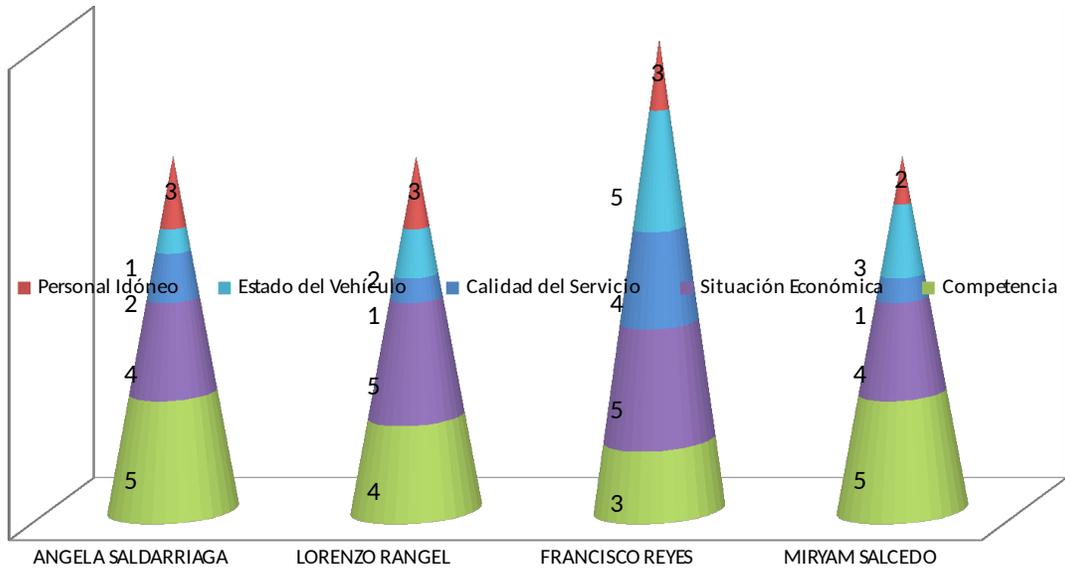


Tabla 12

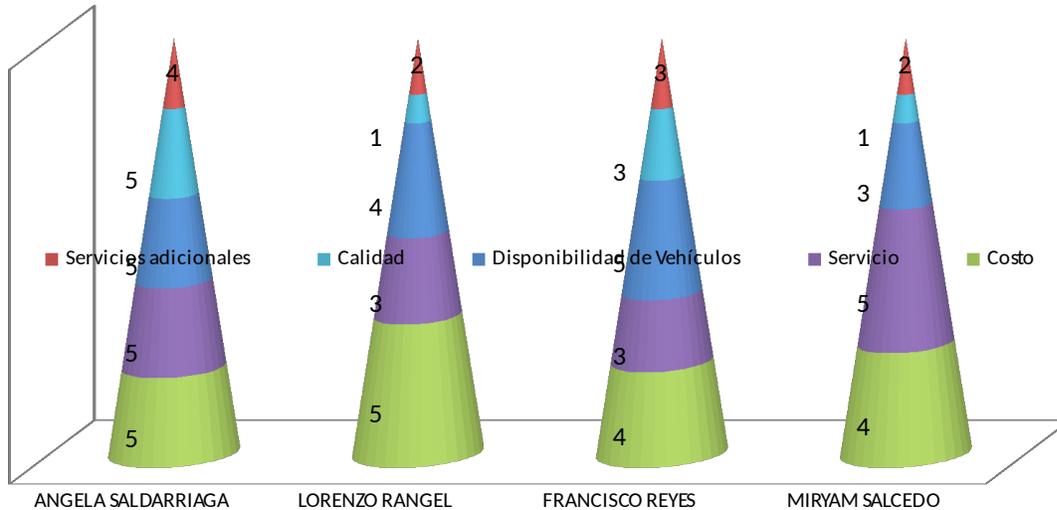
Respuesta 5: En relación con la empresa de transporte que le proveen este servicio

PREGUNTAS ENTREVISTADOS	Calidad del Servicio que	Servicios adicionales (transporte fuera del	Precios y Condiciones
ANGELA SALDARRIAGA	Medianamente satisfecho	Nada Satisfecho	Satisfecho
LORENZO RANGEL	Medianamente satisfecho	Nada Satisfecho	Medianamente satisfecho
FRANCISCO REYES	Medianamente satisfecho	Nada Satisfecho	Nada Satisfecho

MIRYAM SALCEDO	Medianamente satisfecho	Medianamente satisfecho	Satisfecho
----------------	-------------------------	-------------------------	------------

Grafica 15

Respuesta pregunta 7: Principales características del servicio para ser contratado



Conclusiones por grupo encuestado

Centros de rehabilitación

- En relación a su perspectiva, el ambiente en el que se mueven tiene buenas condiciones que les permite trabajar. Cada vez hay más personas que necesitan de los servicios que estos centros prestan y además, la legislación obliga al sistema a prestarles la atención a través del POS y de los servicios prestados por las EPS.
- Este es un servicio que no hace parte de su razón social. Sin embargo es básico el que alguien lo preste para que los pacientes se puedan desplazar hasta estos lugares a recibir la atención requerida. Ninguno de los centros lo presta por si mismo, todos dependen de un tercero, sea la s EPS con las cuales tienen los acuerdos, o con las empresas prestadoras de este servicio, cuando es contratado de forma particular.
- De acuerdo a la experiencia que tienen estos centros en cuanto a la percepción que tienen sobre las empresas que prestan los servicios de transporte especial, el conocimiento que tienen los prestadores del servicio del tipo de paciente y su necesidad de transporte, es la variable que opinan, es la que los afecta positivamente en mayor escala. El conocimiento del proveedor esta en segundo lugar, que les da tranquilidad frente la responsabilidad con el

paciente junto con la situación económica le siguen en importancia. La variable que menos tienen en cuenta tiene que ver con los convenios interinstitucionales (EPS – Proveedor) al no afectarlos directamente.

- Sin embargo, al evaluar las mismas variables pero negativamente, el conocimiento de los proveedores es la que más los preocupa, seguido de los convenios, en la medida en que éstos determinan la oferta de nuevos y mejores proveedores. Esto confirmaría que el modelo de este servicio es un monopolio de pocas empresas que manejan los convenios con las EPS.
- Esto es corroborado con el número de empresas con las cuales tienen contacto, que en la mayoría de los casos no pasa de un solo proveedor.
- Como es un sistema tercerizado del cual los centros son afectados por su calidad y, teniendo en cuenta que la especialización del servicio es una característica de este tipo de centros, las condiciones de ejercer una posición monopólica se dan, impidiendo que exista una libre competencia por el servicio y que relaciones beneficiosas entre los operadores y los centros existan, favoreciendo al final a los pacientes, con un servicio de mejor calidad en cuanto a la atención y a los recursos prestados por los operadores.
- Como no hay influencia ni beneficio alguno dentro de la determinación del servicio por parte de los centros, no existe ningún incentivo a sugerir el servicio a los pacientes. Sin embargo existe la preocupación por la calidad del mismo, al afectar el tiempo de las citas y los cronogramas diarios de los centros. Los proveedores no llegan de manera directa a presentar sus servicios ante estos centros de rehabilitación, sino que dependen de la forma como este estipulado el convenio entre las EPS y los proveedores, al ser estas entidades las directamente responsables de la prestación del servicio para sus afiliados.
- Con lo anterior se encuentra que no existe un índice de satisfacción por parte de los centros de rehabilitación que ayude a mejorar el servicio. Todos conocen el problema que los afecta, pero ninguno lo mide, siendo una variable que afecta la productividad de los centros en términos de tiempo perdido por demoras en la llegada de los pacientes para las terapias.
- En cuanto a la calidad del servicio que se presta, los centros no creen que la relación costo beneficio sea el indicado. El tema de la falta de competencia hace que se presenten este tipo de situaciones dentro de la prestación del servicio.
- Las variables que más resuenan dentro de los centros para catalogar que un proveedor es bueno y cumple con los estándares de cumplimiento son la calidad, que implica servicios adicionales al transporte, y el servicio en cuanto al cumplimiento de los recorridos.

En cuanto a los usuarios del servicio:

- Por las condiciones en que se presta el servicio, es algo que satisface medianamente las necesidades de los pacientes.
- Dependiendo de las condiciones socioeconómicas de los usuarios hay acceso al mismo dependiendo de las condiciones socioeconómica de los pacientes. , el servicio esta asegurado por el sistema en la medida en que es una obligación por parte de las EPS, y existe la opción de contratarlo de manera particular. El punto crítico es la calidad del servicio que se recibe que muchas veces no refleja la relación costo beneficio. La situación económica de los pacientes afecta el canal por el cual reciben o tienen acceso al servicio.
- El tema de la calidad del servicio se ve reflejada en las respuestas de los pacientes, en la medida en que la calidad del servicio sumado a un valor agregado son algunas de las deficiencias que ven los usuarios al momento de tener que recurrir a este servicio.
- El tema del costo se ve reflejado en el tipo de servicio que reciben los pacientes en cuanto a la disponibilidad de vehículos y en el personal que lo maneja. Este punto es más visible cuando el paciente debe pagar directamente por el servicio.
- No existe un personal capacitado que maneje este tipo de vehículos y por ello el tema de la posibilidad de recibir servicios adicionales se ve marcado por la inconformidad de los pacientes.

Vehículos Especiales

La industria automotriz ha prestado atención al problema de la discapacidad y varias marcas como Renault, han desarrollado su propia línea de vehículos especiales.

Grafica 16
Renault: Ejemplo de proveedores en el mercado



Eso llevo a mirar que mercado para desarrollar encontrando las Compra de vehículos anterior, o modificados que éste trabajo cree son vehículos del proyecto. dentro del mercado podrían eventualmente requerimientos de este precios para automóviles usados que se pudieran

Tabla 13
Modelos y precios de mercado

Marca	Modelo	Precio
CHANA		26.900.000
		28.900.000
CHERRY		26.590.000
DMF		22.900.000
		28.900.000
HAFEI		21.900.000
HYUNDAI		78.790.000
		83.490.000
KIA		74.150.000
		76.250.000
NISSAN		78.000.000
MITSUBISHI		59.900.000

opciones podía ofrecer el este proyecto, siguientes posibilidades: como el de la figura bajo las especificaciones las que necesitan los Para ello se analizaron automotriz qué marcas cumplir con los trabajo y ver el rango de ya fueran nuevos o encontrar:

vehículos ofrecidos por el

Otra posibilidad fue mirar dentro del mercado si existían empresas que hicieran este tipo de vehículos especiales.

La producción de carros para la prestación de este servicio existe en el país. Dentro de nuestra investigación encontramos y cotizamos los vehículos hechos por CARROCERÍAS EL SOL, quien tiene un amplio portafolio en este tipo de vehículos especiales²⁶. Otra opción que se puede contemplar es comprar el vehículo que se acomoden a las necesidades del servicio que se quiere prestar.

Para ello, el mercado ofrece muchas posibilidades en cuanto a mecanismos o sistemas de ayuda para personas discapacitadas que se acoplan a los modelos de vehículos mostrados anteriormente como se muestra a continuación:

Grafica 17
Ubicación de las modificaciones hidráulicas en vehículos especiales que ofrece el mercado

26 www.carroceriaselsol.com



Dentro de nuestra investigación se encontraron varias compañías que ofrecen este tipo de servicios en cuando a modificaciones y ajustes se refieren²⁷. Estas empresas prestan el servicio de adecuaciones para ambulancias, o adecuaciones de rampas y plataformas elevadoras.²⁸

Otra de las opciones es comprar este tipo de vehículos modificados en el mercado exterior y hacer una importación. De acuerdo al Arancel Armonizado Nacional, este tipo de vehículos tendría un arancel del 35% y pagaría IVA del 16%²⁹. Existen muchos convenios con países de la región que permitirían pagar menos, como es el caso de Chile o Paraguay, como lo muestran los datos de la tabla 14.:

Tabla 14
Aranceles por países y/o acuerdos comerciales

País o Bloque	Unidad	Gravamen Tarifa %	IVA %
CAN	NAR	0	16
Méjico	NAR	35	16
Argentina	NAR	30.8	16
Brasil	NAR	30.8	16
Paraguay	NAR	23.1	16
Uruguay	NAR	28	16

Dentro de la investigación realizada, se tuvo contacto a una de las empresas importadoras de este tipo de vehículos que cumplen con los requerimientos del trabajo, METROKIA, quienes son

²⁷ Tal es el caso de una empresa localizada en Medellín (Accequip) la cual ensambla vehículos especiales para bomberos u hospitales.

²⁸ En cuanto a plataformas elevadoras esta Powerlift en Medellín.

²⁹ La posición arancelaria para este tipo de vehículos sería 87.03.22.00.90. Se puede consultar en BACEX[CITATION Min12 \l 1033]

los ensambladores de varios modelos en Ecuador. Además y gracias a los registros del Ministerio de Comercio Exterior bajo la posición arancelaria que cubre la importación de ambulancias, se encontró que el precio varía entre FOB US\$ 11.000 y 16.000.³⁰

Como este trabajo obtuvo el valor de una ambulancia marca Hyundai, se consulto el valor de importación el cual no sobrepasa los US\$16.000.

Con lo anterior, se mostraron las diferentes opciones que se tendrían al momento de buscar vehículos que se adecuan a las necesidades del proyecto. El tema de importar un o dos unidades es algo que se deja planteado, pero que para el desarrollo del proyecto no se van a tener en cuenta.

Por lo tanto, el análisis financiero se hará partiendo de la premisa que existe la posibilidad de adquirir los vehículos modificados y que cumplan con la normatividad vigente para este tipo de vehículos especiales.

3.2 Estrategias de la mezcla de mercadeo

Estrategia de servicio

Dentro de este plan de negocio se analizó la posibilidad de prestar un servicio focalizado en el transporte de personas con algún tipo de discapacidad motora, principalmente que deba utilizar un equipo adicional.

Por tal motivo, nuestro estudio estuvo encaminado a ofrecer:

1. Vehículos especiales que permitan subir a un discapacitado en su silla de ruedas a través de rampas traseras.
2. La posibilidad de ir con un acompañante que le de seguridad
3. Piloto y asistente con conocimientos en el transporte de personas y en la atención de emergencias.
4. Vehículos equipados con elementos mínimos de seguridad y asistencia médica.

³⁰ Los valores corresponden al 2012. Dicha posición varía de acuerdo a las características del motor y el cilindraje. Para el tema de ambulancias el código abarca desde los números 8703.21.00.00, hasta el 8703.31.00.90, de acuerdo a la consulta hecha el Arancel armonizado de Colombia

Un servicio con esas características sería diferente a lo que en este momento ofrece el mercado.

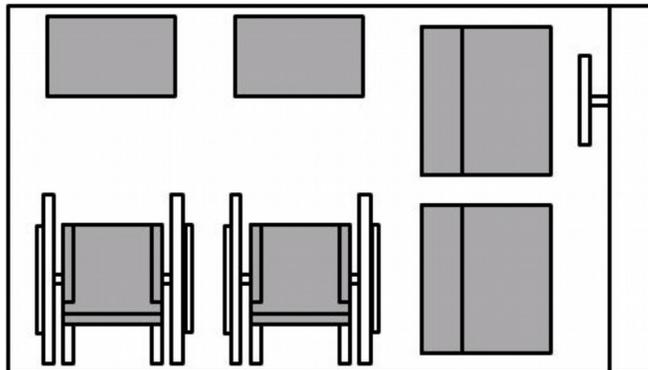
La primera parte de la estrategia es atacar el mercado cautivo que tiene el centro RIIE, como plataforma de presentación del servicio, junto con un proceso de acreditación dentro de los proveedores de servicios en las EPS, quienes son los que firman los convenios

El vehículo que se ha pensado diseñar está inspirado en modelos desarrollados en Europa y en el sistema masivo de transporte Transmilenio, el cual ofrece una espacio exclusivo para el paciente discapacitado, sumado a la posibilidad de llevar junto a él, un acompañante.

Como se comentó anteriormente, a pesar que el mercado ofrece muchas alternativas en cuanto a vehículos más pequeños y económicos, la que se adecua a nuestros requerimientos sigue siendo la que carrocerías el sol cotizó para este proyecto. El diagrama de distribución es el que mostramos en la gráfica 18.

Grafica 18
Esquema interno de los vehículos seleccionados por la Compañía

Como se observa, los vehículos están diseñados para transportar un máximo de 2 pacientes en silla de ruedas, las cuales se anclan al piso, para dar mayor seguridad durante el



desplazamiento.

La rampa de acceso esta ubicada en la parte de atrás, como muestra la siguiente grafica

Grafica 19
Decisión de la ubicación de la rampa dentro del vehículo



La estrategia de la empresa será dirigida o enfocada a nicho. Se enfocará en el mercado de IPS especializadas en servicios de habilitación y rehabilitación.

La diferenciación de nuestra empresa está marcada en:

- Tecnología para el seguimiento de los servicios puerta – puerta de pacientes que necesiten desplazarse hacia o entre centros de rehabilitación en tiempo real.
- Red de vehículos propios.
- Vehículos diseñados para brindar un desplazamiento en las mejores condiciones de aquellos pacientes que lo deben hacer en sillas de rueda.
- Puntualidad en las rutas establecidas con los centros, de acuerdo a los cronogramas de los pacientes.
- Planeación logística de rutas con monitoreo a través sistemas de geo-referencia que permitan una maximización en el tiempo en que se presta el servicio y las programaciones de los centros

3.3 Estrategia de precio

- La estrategia de precios que utilizará la empresa para el inicio de su operación se define como la estrategia de precios de diferenciación.
- Tomando en cuenta los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad y el análisis de los competidores, se establecerá los precios a ofrecer a los clientes, los cuales se fijaran

en un rango estándar manejados por el sector, en el cual se incluirán valores agregados como monitoreo de la flota y la capacitación del personal de la misma (sin aumento en el precio final).

- Al no pretender satisfacer las necesidades de las variadas empresas del mercado se pueden lograr costos bajos atendiendo específicamente al nicho descrito anteriormente, ya que se puede tener alto control de los costos y baja inversión en publicidad. Se trabajaran precios competitivos pero que permitan un margen adecuado, de esta manera lograr captar la mayor cantidad de centros de nuestro enfoque, generando un adecuado nivel de ingresos que con equipos tecnológicos permitan bajar los costos de operación.
- Los vehículos de transporte de la empresa serán propios.

3.4 Estrategia de comunicación

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

El canal vía internet mostrara los servicios que se ofrecen, la cobertura de la empresa, los clientes, los equipos que conforman la flota de vehículos, las cualidades de las tripulaciones y el esquema de monitoreo.

En cuanto a las relaciones públicas, se realizaran los primeros contactos comerciales en empresas donde los socios tengan una relación de contacto directo con los dueños de las centros que nos permitan llegar a las EPS con las cuales tienen los convenios y además tener la posibilidad de un contacto directo con aquellos pacientes que tengan la posibilidad de contratar el servicio directamente.

Y el catalogo de servicios es el eslabón final de las presentaciones a las personas encargadas de las listas de proveedores de este servicio dentro de las EPS y de algunas IPS.

4. ESTUDIO TECNICO

4.1 Descripción

Mano de obra

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

CONDUCTOR

Sexo: Masculino

Edad: de 25 a 50 años.

Grado de escolaridad: Bachillerato aprobado, preferiblemente con conocimientos de primeros auxilios básicos.

Asignación salarial: Ochocientos mil pesos (800.000) + prestaciones

Experiencia Laboral: 2 años conduciendo vehículos tipo ambulancia o de transporte escolar.

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

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

AUXILIAR

Sexo: Masculino

Edad: de 20 a 50 años, preferiblemente de buena contextura física para poder manipular el ingreso y descenso de pacientes a los vehículos.

Grado de escolaridad: Bachillerato aprobado, preferiblemente con conocimientos de primeros auxilios básicos.

Asignación salarial: Salario Mínimo Vigente + prestaciones

Experiencia Laboral: 6 meses como auxiliar o ayudante de vehículos tipo ambulancia o de transporte escolar.

COMPETENCIAS PROPIAS DEL ROL					
COMPETENCIAS PERSONALES	COMPETENCIA	NIVEL DE DESARROLLO			
		INEXISTENTE	BAJO	MEDIO	ALTO
	Aprendizaje			X	
	Ética				X
	Liderazgo			X	
Servicio al cliente				X	

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

Equipo

VAN HIUNDAY H1

MOTOR	: 2.5 L DIESEL TURBO CARGADO INTER COOLER TCI SOHC
CILINDROS	: 4L
VALVULAS	: 8
TIPO DE ALIMENTACION	: INDIERECTA CON PRECAMARA PARA MENOR VIBRACION
TRACCION	: 4X2
PRECIO LISTA	: \$75.000.000
CAPACIDAD	: 1 TONELADA
MODELO	: 2012



Clientes

Se expone a continuación la distribución de los pacientes a transportar por horarios para determinar el estudio técnico de la operación y las necesidades de vehículos. Este estudio da el parámetro inicial para el desarrollo del estudio económico y financiero.

Tabla 15
Necesidades clientes primer semestre Año 1

CLIENTES	HORARIOS	VEHICULOS PARA TURNO	SERVICIOS POR DIA
Grupo 1	Mañana	2	8
Grupo 2	Tarde	2	8

Fuente:

Construccion

propia

Tabla 16
Necesidades clientes segundo semestre año 1

CLIENTES	HORARIOS	VEHICULOS PARA TURNO	SERVICIOS POR DIA
Grupo 1	Mañana	4	16
Grupo 2	Tarde	4	16

Tabla 17
Necesidades clientes primer Semestre año 2

CLIENTES	HORARIOS	VEHICULOS PARA TURNO	SERVICIOS POR DIA
Grupo 1	Mañana	4	16
Grupo 2	Tarde	4	16

Tabla18
Necesidades Clientes Segundo Semestre Año 2

CLIENTES	HORARIOS	VEHICULOS PARA TURNO	SERVICIOS POR DIA
Grupo 1	Mañana	6	24
Grupo 2	Tarde	6	24

Tabla 19
Necesidades clientes primer semestre año 3

CLIENTES	HORARIOS	VEHICULOS PARA TURNO	SERVICIOS POR DIA
Grupo 1	Mañana	6	24
Grupo 2	Tarde	6	24

Tabla 20
Necesidades clientes segundo semestre año 3

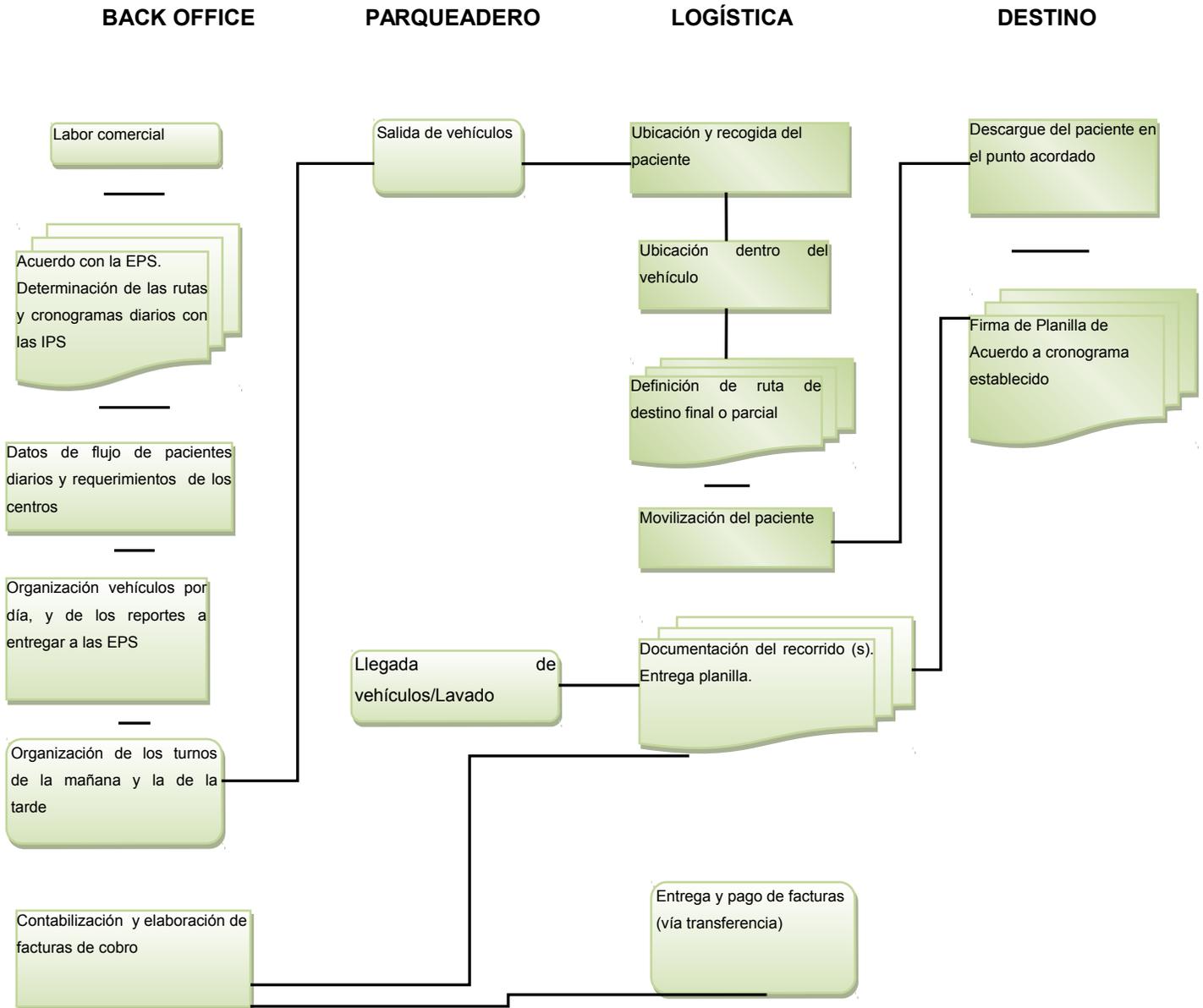
CLIENTES	HORARIOS	VEHICULOS PARA TURNO	SERVICIOS POR DIA
Grupo 1	Mañana	6	24
Grupo 2	Tarde	6	24

Cada vehículo transportara simultáneamente hasta dos pacientes los cuales irán perfectamente anclados al vehículo para su seguridad. Cada uno de los pacientes tendrá la posibilidad de llevar un acompañante, lo cual se presenta en la distribución interna del vehículo.

Los clientes están definidos por los convenios interinstitucionales entre EPS y las IPS. Por otro lado existe otro grupo el cual está conformado por pacientes particulares que deseen contar con

disponibilidad inmediata del servicio y no depender de la disponibilidad y autorizaciones de las EPS.

Diagrama de flujo de procesos



5. ESTUDIO ECONOMICO

En general la estructura contemplada para esta idea de negocio es básica y no considera lujos e inversiones innecesarias que le carguen más peso a la inversión inicial y capital de trabajo para que la idea sea viable.

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

5.1 Variables

Para la realización del estudio se tuvieron en cuenta los siguientes datos con los que se determina el estudio económico

Mes	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Servicios diarios	288	480	576	576	576
Días trabajados x semana	5	5	5	5	5
Semanas en el mes	4	4	4	4	4
Servicios Mensuales	5760	9600	11520	11520	11520

La tarifa inicial será de 80.000 pesos por recorrido por paciente, la cual se encuentra dentro de los valores que se manejan en servicios similares al que se ofrecerá.

Con relación a los vehículos, el esquema a utilizar será mediante la operación de vehículos propios tipo ambulancia (sin incluir la dotación de ambulancia para ofrecer un precio competitivo)

PLANTA VEHICULOS	Semestre 1 Año 1	Semestre 2 Año 1	Semestre 1 Año 2	Semestre 2 Año 2	Semestre Año 2	Semestre 1 Año 3	Semestre 2 Año 3
Vehículos	2	4	4	6	6	6	6

Inicialmente se empezará con dos vehículos, los cuales harán 16 recorridos cada uno al día. Posteriormente a los 6 meses de operaciones entran otros dos vehículos para finalizar el año con un total de 4 vehículos. A mitad del segundo año se da el ingreso de

otro par de vehículos, lo cual completa la flota necesaria para que el proyecto este al 100% con la demanda y participación de mercado estimadas.

5.2 Costos

Costos o gastos fijos

Tabla 21
Costos Administrativos

CUENTA	DESCRIPCION	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Activos Fijos	Costo muebles y enseres	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000
	Costo computadores	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
Depreciación	Meses de depreciación MyE	60	60	60	60	60
	Meses de depreciación EC	36	36	36	0	0
	Vlr Total Depreciación	216,667	216,667	216,667	133,333	133,333
Arriendo de Bodega	Vlr del Arriendo	3,000,000	3,120,000	3,244,800	3,374,592	3,509,576
	Vlr Ipc proyectado	4%	4%	4%	4%	4%
Servicios Publicos	Internet y Telefonía	300,000	312,000	324,480	337,459	350,957
	Energía	200,000	208,000	216,320	224,973	233,972
	Agua y Alcantarillado	150,000	156,000	162,240	168,730	175,479
Telefonía Celular	Costo del Plan	150,000	156,000	162,240	168,730	175,479
	Cantidad de Celulares	6	8	8	8	8
Servicios Profesionales	Contador	500,000	520,000	540,800	562,432	584,929
	Revisoria fiscal	400,000	416,000	432,640	449,946	467,944
	Asesor	200,000	208,000	216,320	224,973	233,972
	Servicio de aseo	400,000	416,000	432,640	449,946	467,944
	Servicio de vigilancia	200,000	208,000	216,320	224,973	233,972
Gastos Administrativos	Papelería	150,000	156,000	162,240	168,730	175,479
	Aseo y cafetería	200,000	208,000	216,320	224,973	233,972
	Transporte	200,000	208,000	216,320	224,973	233,972
	Renovación matrícula mercantil		1,000,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000
Vlr Gastos Administrativos Mensual		6,266,667	7,508,667	7,960,347	8,138,763	8,410,980

Los costos administrativos serán bajos, ya que los esfuerzos se dirigirán hacia la operación eficiente, cómoda, confiable y segura de toda la flota de vehículos de transporte de pacientes. Por el anterior motivo, las instalaciones y gastos administrativos serán cómodos pero austeros.

Personal

Tabla 22
Costos de Personal

CUENTA	DESCRIPCION	%	Total año 1	Total año 2	36	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Vlr Sueldos	Gerente	-	4,000,000	5,000,000	6,000,000	6,000,000	6,500,000	7,000,000
	Secretaria	-	600,000	700,000	750,000	750,000	750,000	750,000
	Conductor	-	800,000	1,000,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000
	Auxiliar	-	566,700	650,000	700,000	700,000	700,000	700,000
	Cantidad de Conductores	-	4	6	6	6	6	6
	Vlr lpc proyectado	-	4%	4%	4%	4%	4%	4%
	Vlr Total Sueldos			10,066,800	15,600,000	18,150,000	18,150,000	18,650,000
Seguridad Social	EPS empleador 8,5%	8.5%	855,678	1,326,000	1,542,750	1,542,750	1,585,250	1,627,750
	PENSIONES empleador 12%	12%	1,208,016	1,872,000	2,178,000	2,178,000	2,238,000	2,298,000
	ARP	0.52%	52,549	81,432	94,743	94,743	97,353	99,963
	Vlr Total Seguridad Social	-	2,116,243	3,279,432	3,815,493	3,815,493	3,920,603	4,025,713
Aportes Parafiscales	SENA 2%	2%	201,336	312,000	363,000	363,000	373,000	383,000
	ICBF 3%	3%	302,004	468,000	544,500	544,500	559,500	574,500
	Caja de Compensación familiar 4%	4%	402,672	624,000	726,000	726,000	746,000	766,000
	Vlr Total Aportes Parafiscales	-	906,012	1,404,000	1,633,500	1,633,500	1,678,500	1,723,500
Carga Prestacional	Cesantias 8,33 %	8.33%	838,564	1,299,480	1,511,895	1,511,895	1,553,545	1,595,195
	Prima de Servicios 8,33%	8.33%	838,564	1,299,480	1,511,895	1,511,895	1,553,545	1,595,195
	Vacaciones 4,17%	4.17%	419,786	650,520	756,855	756,855	777,705	798,555
	Intereses sobre Cesantias 1%	1%	100,668	156,000	181,500	181,500	186,500	191,500
	Vlr Tota Carga Prestacional	-	2,197,582	3,405,480	3,962,145	3,962,145	4,071,295	4,180,445
Auxilio de Transporte	Auxilio de Transporte	-	67,800	70,512	73,332	73,332	76,265	79,316
	Vlr Total Auxilio de Transporte	-	610,200	916,656	953,316	953,316	991,445	1,031,108
Dotación	Dotación	-	100,000	104,000	108,160	108,160	112,486	116,985
	Vlr Total Dotación	-	-	-	-	-	-	-
Total Gastos de Administración Mensual			15,896,837	24,605,568	28,514,454	28,514,454	29,311,843	30,110,766

Del mismo modo que las instalaciones y gastos administrativos serán austeros, así lo serán los gastos denomina durante los primeros meses de operación. Con la consolidación de los ingresos dichas condiciones mejoraran y se vera reflejado en las alzas salariales muy superiores a la inflación para lograr la motivación adecuada de todo el staff de la compañía.

Vehículos

Los vehículos serán comprados utilizando capital propio y prestamos en el mercado local. El costo de cada uno es de 75 millones de pesos.

Cada vehículo viene dotado de rampa manual, GPS, dos posiciones para el transporte de pacientes, cinturones de seguridad, pantalla para mostrar videos, botiquín de primeros auxilios y Kit de carreteras.

Otros

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

DESCRIPCION	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Vlr Seguro Obligatorio	600,900	624,936	649,933	649,933	649,933
Vlr lpc proyectado	4%	4%			
VlrTotal Seguro Obligatorio	1,802,700	3,124,680	3,899,604	3,899,604	3,899,604
Vlr Seguro Todo Riesgo	3,248,000	3,377,920	3,513,037	3,513,037	3,513,037
Vlr lpc proyectado	4%	4%			
Vlr Total Seguro Todo Riesgo	9,744,000	16,889,598	21,078,228	21,078,228	21,078,228
Vlr Total Seguros	11,546,700	20,014,278	24,977,832	24,977,832	24,977,832

Costos o gastos variables

A continuación se describe el soporte de los gastos mediante la tabla que resume todas las variables involucradas.

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

DESCRIPCION	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Vlr Consumo de Gasolina	52,553,572	93,803,571	119,892,857	127,607,143	135,321,429
Vlr Lavado Basico	6,480,000	11,232,000	14,017,536	14,017,536	14,017,536
Vlr Lavado General	900,000	1,560,000	1,946,880	1,946,880	1,946,880
Vlr Consumo de Aceite	4,104,000	7,113,600	8,877,744	8,877,744	8,877,744
Vlr Consumo de Filtros	1,152,000	1,996,800	2,492,006	2,492,006	2,492,006
Vlr Revisiones x Garantía 10000	2,000,000	1,040,000	-	-	-
Vlr Revisiones x Garantía 20000	4,000,000	2,080,000	-	-	-
Vlr Revisiones	9,000,000	20,280,000	29,203,200	29,203,200	29,203,200
Vlr Cambio de Llantas	2,000,000	4,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000
Total Gastos Variables	82,189,572	143,105,971	182,430,223	190,144,509	197,858,795

Insumos vehículos

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

CUENTA	DESCRIPCION	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Consumo de Gasolina	Vlr Galon de ACPM	8,400	9,000	9,600	10,200	10,800
	Vlr % de alza del precio	50	50	50	50	50
	Capacidad del Vehiculo	20	20	20	20	20
	Costo Total Tanqueada	168,000	180,000	192,000	204,000	216,000
	Relación Kilometros X Galon	28	28	28	28	28
	Capacidad de Kilometros	560	560	560	560	560
	Numero de Recorridos	640	960	960	960	960
	Consumo de Kilomestros Promedio x Recorrido	31	31	31	31	31
	Kilometros consumidos	20,000	30,000	30,000	30,000	30,000
	Numero de Tanqueadas al mes	36	54	54	54	54
Vlr Consumo de Gasolina	52,553,572	93,803,571	119,892,857	127,607,143	135,321,429	
Costo Mantenimientos	Costo Lavado Basico	15,000	15,600	16,224	16,224	16,224
	Vlr Ipc proyectado	4%	4%			
	Cantidad de Lavados Basicos al Mes x Carro	12	12	12	12	12
	Vlr Lavado Basico	6,480,000	11,232,000	14,017,536	14,017,536	14,017,536
	Costo Lavado General	25,000	26,000	27,040	27,040	27,040
	Cantidad de Lavados General al Mes	1	1	1	1	1
	Vlr Lavado General	900,000	1,560,000	1,946,880	1,946,880	1,946,880
	Vlr galon de aceite	57,000	59,280	61,651	61,651	61,651
	Ipc proyectado	4%	4%			
	Cantidad de Galones x Carro	2	2	2	2	2
	Kilomestros Consumidos para el cambio	20,000	30,000	30,000	30,000	30,000
	Cantidad de Cambios de Aceite	4	6	6	6	6
	Vlr Consumo de Aceite	4,104,000	7,113,600	8,877,744	8,877,744	8,877,744
	Costo Filtro del Aire	20,000	20,800	21,632	21,632	21,632
	Costo Filtro del Aceite	12,000	12,480	12,979	12,979	12,979
	Costo de los Filtros	32,000	33,280	34,611	34,611	34,611
	Vlr Consumo de Filtros	1,152,000	1,996,800	2,492,006	2,492,006	2,492,006
	Costo Revisión de los 10.000 Kilometros	500,000	520,000	540,800	540,800	540,800
	Kilomestros Consumidos para la Revisión	80,000	120,000	480,000	840,000	1,200,000
	Cantidad de Revisiones	4	2			
	Vlr Revisiones x Garantia 10000	2,000,000	1,040,000	-	-	-
	Costo Revisión de los 20.000 Kilometros	1,000,000	1,040,000	1,081,600	1,081,600	1,081,600
	Kilomestros Consumidos para la Revisión	40,000	60,000	420,000	780,000	1,140,000
	Cantidad de Revisiones	4	2			
	Vlr Revisiones x Garantia 20000	4,000,000	2,080,000	-	-	-
	Costo Revisión Periodica	750,000	780,000	811,200	811,200	811,200
	Kilomestros Consumidos para la Revisión	40,000	60,000	60,000	60,000	60,000
	Cantidad de Revisiones	12	26	36	36	36
	Vlr Revisiones	9,000,000	20,280,000	29,203,200	29,203,200	29,203,200
Vlr Cambio de Llantas	2,000,000	4,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	
Vlr Total Mantenimientos	29,636,000	49,302,400	62,537,366	62,537,366	62,537,366	
Total Gastos Variables	93,736,272	163,120,249	207,408,055	215,122,341	222,836,627	

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

DESCRIPCION	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Cantidad de Dotaciones	28	44	52	52	52
Dotación	100,000	104,000	108,160	112,486	116,985
Vlr Total Dotación	2,800,000	4,576,000	5,624,320	5,849,272	6,083,220

5.3 Determinación del precio

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

Descripción	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Servicios diarios	288	480	576	576	576
Días trabajados x semana	5	5	5	5	5
Semanas en el mes	4	4	4	4	4
Servicios	5,760	9,600	11,520	11,520	11,520
De administración	250,080,506	355,819,832	441,150,088	454,629,868	468,284,412
De operación	93,736,272	163,120,249	207,408,055	215,122,341	222,836,627
Provisiones, depreciaciones y amortizaciones	47,600,000	77,600,000	92,600,000	91,600,000	91,600,000
Costo Total	391,416,778	596,540,081	741,158,143	761,352,209	782,721,039
Costo Total X Servicio	67,954	62,140	64,337	66,090	67,945
Margen Esperado	30%	30%	30%	30%	30%
Precio del servicio	80,000	83,200	86,528	89,989	93,589
IPC Proyectado	4%	4%	4%	4%	4%
Vlr Total Ventas	460,800,000	798,720,000	996,802,560	1,036,673,280	1,078,145,280

El margen operacional esperado para esta idea de negocio es del 30%, teniendo en cuenta una tarifa por recorrido de 80.000 pesos. Los incrementos en los años posteriores son estimados de acuerdo al mercado teniendo en cuenta la estrategia por diferenciación y el aumento proyectado del IPC. Con el ingreso de dos nuevos vehículos a partir del segundo semestre del segundo año de operaciones, se estima terminar con un aumento del 66,67% en el número de recorridos, impactando positivamente el desarrollo del negocio.

5.4 Punto de equilibrio

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

Descripción	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Precio del servicio	80,000	83,200	86,528	89,989	93,589
Costos y Gastos Variables	16,274	16,992	18,004	18,674	19,343
Margen de Contribución	63,726	66,208	68,524	71,315	74,246
Costos y Gastos Fijos Anuales	250,080,506	355,819,832	441,150,088	454,629,868	468,284,412
Punto de Equilibrio Recorridos Anuales	3,924	5,374	6,438	6,375	6,307
Punto de Equilibrio Recorridos Diarios (279 días laborales al año)	14	19	23	23	23

Se observa que el punto de recorridos mínimos por mes para el primer año es de 279, es decir 12 recorridos diarios, para el segundo año 18 y el tercero 22 recorridos diarios.

5.5 Inversión inicial

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

ACTIVOS	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Muebles Recepcion	1	340,000.00	340,000.00
Silla Recepción	3	180,000.00	540,000.00
Escritorio Gerencia	1	490,000.00	490,000.00
Sillas Gerencia	1	293,540.00	293,540.00
Archivadores	2	245,700.00	491,400.00
V/r Total Mobiliario		2,154,940.00	

ACTIVOS	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computadores Gerente	1	2,500,000.00	2,500,000.00
Teléfonos	3	160,000.00	480,000.00
Software	2	1,000,000.00	2,000,000.00
Impresoras	2	300,000.00	600,000.00
Pagina Web	1	700,000.00	700,000.00
Cafetera	1	180,000.00	180,000.00
Otros	1	500,000.00	500,000.00
Seguros		2,000,000.00	200,000.00
V/r Total Equipos		8,845,000.00	

Como se menciona anteriormente la inversión en los temas netamente administrativos será austera. Lo anterior con el fin de enfocar los principales esfuerzos económicos a la flota de vehículos junto con la dotación necesaria para ofrecer un servicio diferenciado.

Para temas administrativos la inversión se estima en un poco menos de nueve millones (9.000.000), mientras que para la operación se estima un costo de setenta millones por cada vehículo incluyendo las adaptaciones de la rampa, anclajes y sistema de navegación satelital.

5.6 Flujo de efectivo

DESCRIPCION	12	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
INGRESO DE EFECTIVO						
Aportes Socios	-	90,000,000	-	-	-	-
Cuentas por Cobrar	51,200,000	409,600,000	770,048,000	993,607,680	1,033,350,720	1,074,689,280
Prestamos	-	270,000,000	120,000,000	-	-	-
TOTAL INGRESO DE EFECTIVO	51,200,000	769,600,000	890,048,000	993,607,680	1,033,350,720	1,074,689,280
EGRESOS DE EFECTIVO						
Cuentas por Pagar	-	311,000,000	150,000,000	-	-	-
Gastos de Operación	13,686,967	93,736,272	163,120,249	207,408,055	215,122,341	222,836,627
Gastos de Adm y de Ventas	22,696,837	244,250,469	352,644,301	439,791,202	454,332,479	467,985,489
Obligaciones Financieras	11,147,530	83,579,156	187,755,620	176,813,328	4,640,262	-
Pago de Impuestos	-	1,706,344	26,026,522	73,043,454	96,770,565	106,789,188
TOTAL EGRESOS DE EFECTIVO	47,531,334	734,272,241	879,546,692	897,056,039	770,865,647	797,611,304
Inversión Cartera Colectiva						
FLUJO NETO ECONOMICO	3,668,666	35,327,759	10,501,308	96,551,641	262,485,073	277,077,976

El flujo de efectivo refleja en el primer año de operación el capital aportado, el valor de las inversiones y los costos de operación y mantenimiento dejando un saldo positivo después del pago de impuestos de \$50.021.778. Para el segundo año, el flujo neto se ve impactado por la entrada de dos nuevos vehículos y el pago de impuesto de renta del primer año de operaciones lo que lleva el flujo a \$31.825.938. El tercer año muestra un importante aumento en el flujo neto llevándolo a \$ 134.464.362 impactado positivamente por la finalización de los pagos de los créditos para la compra de vehículos.

El ejercicio se analizo mes a mes para garantizar que no se tuvieran problemas de liquides a lo largo de la operación.

6. ESTUDIO FINANCIERO

6.1 Balance general

CUENTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CORRIENTE					
Disponible	35,327,759	45,829,067	142,380,708	404,865,780	681,943,756
Deudores	51,200,000	79,872,000	83,066,880	86,389,440	89,845,440
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	86,527,759	125,701,067	225,447,588	491,255,220	771,789,196
ACTIVO NO CORRIENTE					
Propiedad, planta y equipo, neto	311,000,000	461,000,000	461,000,000	461,000,000	461,000,000
Depreciación	(47,600,000)	(125,200,000)	(217,800,000)	(309,400,000)	(401,000,000)
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	263,400,000	335,800,000	243,200,000	151,600,000	60,000,000
TOTAL ACTIVO	349,927,759	461,501,067	468,647,588	642,855,220	831,789,196
PASIVO CORRIENTE					
Obligaciones laborales	5,830,037	9,005,568	10,364,454	10,661,843	10,960,766
TOTAL PASIVO CORRIENTE	5,830,037	9,005,568	10,364,454	10,661,843	10,960,766
PASIVO NO CORRIENTE					
Obligaciones financieras	209,680,414	171,065,361	4,585,208	(8)	-
Obligaciones tributarias	14,984,354	48,608,634	59,697,565	57,071,648	51,211,602
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	224,664,768	219,673,995	64,282,773	57,071,640	51,211,602
TOTAL PASIVO	230,494,805	228,679,563	74,647,227	67,733,483	62,172,368
PATRIMONIO					
Capital social	90,000,000	90,000,000	90,000,000	90,000,000	90,000,000
Resultados de ejercicios anteriores	-	29,432,954	142,821,504	304,000,361	485,121,737
Resultados de ejercicio	29,432,954	113,388,550	161,178,857	181,121,377	194,495,091
TOTAL PATRIMONIO	119,432,954	232,821,504	394,000,361	575,121,737	769,616,828
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	349,927,759	461,501,067	468,647,588	642,855,220	831,789,196

Se inicia operación con un aporte social a la empresa de \$ 90.000.000 y un préstamo de 120 millones para la compra de dos vehículos, posteriormente a los seis meses se adquiere un segundo crédito para la compra de otro par de vehículos. Finalmente la flota se estabiliza un año y medio después de iniciar operaciones para lo cual se solicita un crédito por 135 millones a una tasa de interés de 1,2%NMV

El balance general muestra un crecimiento importante de la empresa, se observa como el nivel de activos corrientes se incrementa año tras año, esto se da por que se tiene proyectado generar reservas para inversión y expansión.

6.2 Estado de pérdidas y ganancias

CUENTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS OPERACIONALES					
Servicio de transporte	460,800,000	798,720,000	996,802,560	1,036,673,280	1,078,145,280
Total ingresos operacionales	460,800,000	798,720,000	996,802,560	1,036,673,280	1,078,145,280
EGRESOS OPERACIONALES					
De administración	250,080,506	355,819,832	441,150,088	454,629,868	468,284,412
De operación	93,736,272	163,120,249	207,408,055	215,122,341	222,836,627
Provisiones, depreciaciones y amortizaciones	47,600,000	77,600,000	92,600,000	91,600,000	91,600,000
Impuesto de ICA	2,193,870	3,802,710	4,745,784	4,935,600	5,133,048
Total Egresos Operacionales	393,610,648	600,342,791	745,903,927	766,287,809	787,854,087
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	67,189,352	198,377,209	250,898,633	270,385,471	290,291,193
Otros gastos	23,259,570	29,140,567	10,333,175	55,023	-
UTILIDAD (PERDIDA) NO OPERACIONAL	(23,259,570)	(29,140,567)	(10,333,175)	(55,023)	-
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO	43,929,782	169,236,642	240,565,458	270,330,448	290,291,193
IMPUESTO DE RENTA	14,496,828	55,848,092	79,386,601	89,209,048	95,796,094
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO	29,432,954	113,388,550	161,178,857	181,121,400	194,495,099

Los resultados proyectados de la operación de la empresa son muy positivos en términos de utilidades netas, las cuales para el año 3 representan el 16 % de las ventas. El estado de pérdidas y ganancias muestra incrementos en ventas esperados del 73,33% y 24,80 % en los años 2 y 3 respectivamente. Lo anterior se debe a que al finalizar el segundo año de operaciones la flota esta completa, pero solo se da a partir del segundo semestre de ese año, mientras que para el tercer año se cuenta con los 6 vehículos la totalidad del periodo analizado. Para el cuarto y quinto año la flota se mantiene estable y los valores de ingresos únicamente crecen al ritmo de la inflación.

6.3 Flujo de caja libre

DESCRIPCION	Total año 0	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
EBIT		67,189,352	198,377,209	250,898,633	270,385,471	290,291,193
Depreciación		47,600,000	77,600,000	92,600,000	91,600,000	91,600,000
Amortizaciones						
EBITDA		114,789,352	275,977,209	343,498,633	361,985,471	381,891,193
INVERSIONES FIJAS						
Vehiculos	150,000,000	150,000,000	150,000,000			
Muebles y Enseres	11,000,000					
Capital de Trabajo (30 días de Ventas)	38,400,000	28,160,000	16,506,880	3,322,560	3,456,000	
Recuperación Capital de Trabajo						89,845,440
Preoperativos	20,840,042					
FLUJO CAJA OPERACIONAL	(220,240,042)	(63,370,648)	109,470,329	340,176,073	358,529,471	575,956,633
IMPUESTOS OPERACIONALES		22,172,486	65,464,479	82,796,549	89,227,205	95,796,094
FLUJO DE CAJA LIBRE	(220,240,042)	(85,543,134)	44,005,850	257,379,524	269,302,265	480,160,539

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

6.4 Cálculos financieros (tasa oportunidad – VPN – TIR)

DESCRIPCION	Total año 0	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
FLUJO DE CAJA LIBRE	(220,240,042)	(85,543,134)	44,005,850	257,379,524	269,302,265	480,160,539
WACC	16.51%					
VALOR PRESENTE	271,289,681	(73,421,281)	32,417,835	162,736,281	146,146,089	223,650,799
TIR	39.21%					

De acuerdo a los cálculos realizados y soportados en la hoja de datos que acompaña este trabajo de grado, el WACC de este proyecto es de 16,51%, el cual es calculado a partir de una tasa de financiación bancaria del 15,39% cuya proporción en el financiamiento del proyecto es del 57,1%; y del Ke del 18% y participación del 42.9%.

Por otro lado, la TIR calculada a 5 años es de 39,21% haciendo atractivo este proyecto para los inversionistas. Para dicho calculo se tuvo en cuenta un valor residual de los activos (únicamente se consideraron los Vehiculos debido a que los demás activos tenían un valor despreciable al quinto año de uso) de 105'900.000.

6.5 Razones financieras

RAZONES FINANCIERAS					
Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Corriente	14,84	13,95	21,75	46,07	70,41
Rotación Activos Fijos	1,31	1,73	2,12	1,61	1,29
Margen Utilidad Operacional	14,58%	24,84%	25,17%	26,08%	26,93%
Margen Utilidad Neto	6,39%	14,20%	16,17%	17,47%	18,04%
ROA	8,41%	24,57%	34,39%	28,17%	23,38%
ROE	24,64%	48,70%	40,91%	31,49%	25,27%
Margen EBIDTA	24,91%	34,55%	34,46%	34,92%	35,42%
Crecimiento Ingresos	-	73,33%	24,80%	4,00%	4,00%
Crecimiento Egresos	-	52,52%	24,25%	2,73%	2,81%

- Razón corriente: Muestra la relación de las activos corrientes sobre pasivo corriente, en el año uno por cada peso que se debe en el corto plazo se cuenta con 14,84 para respaldar la deuda, en el año dos 13,95, en el tercer año 21,75 y para el cuarto y quinto 46,07 y 70,41 respectivamente.

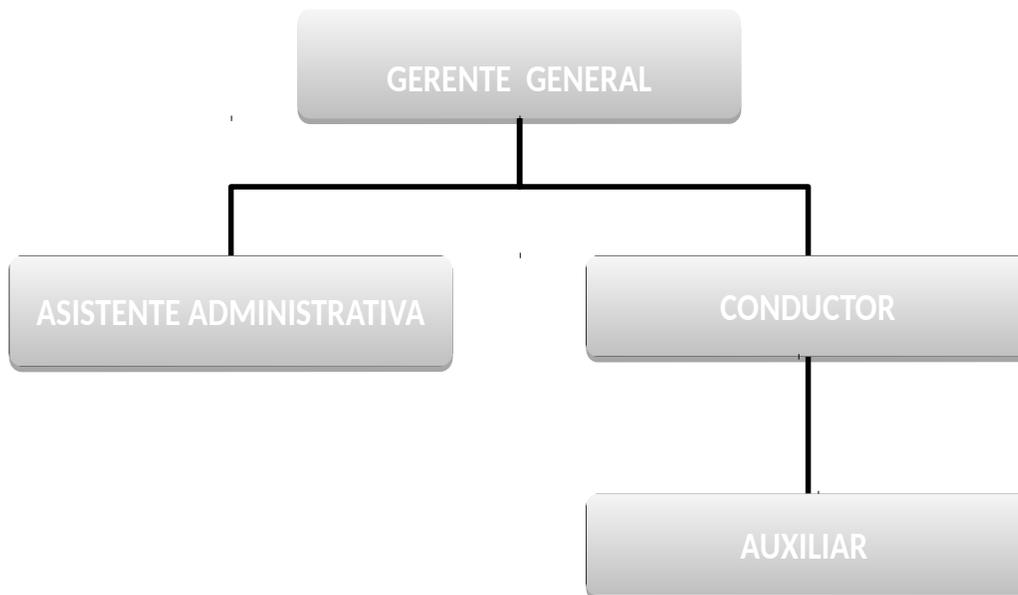
- Rotación de activos fijos: Indica el número de veces que en un año rotan los activos, mide la eficiencia de los mismos al determinar cuántos pesos genera cada peso invertido en el activo total. En este proyecto la eficiencia de los activos va incrementándose año a año hasta el tercer año, la cual es alta debido a que el crecimiento de los activos es mucho menor al de las ventas. En el cuarto y quinto año hay una disminución debido a que hay un aumento importante del disponible.
- Razones de rentabilidad: Los márgenes operativos y márgenes netos, muestran la relación de utilidad sobre ventas. El margen operacional del proyecto muestra una tendencia creciente cada año, mostrando niveles de 14,84% el primer año hasta llegar al 26% para el año cinco. Igualmente los márgenes netos reflejan como la utilidad neta sobre ventas se incrementa de manera constante. Al final de la operación y después de pagar las obligaciones tributarias se cuenta con una rentabilidad del 6,39% el primer año y a partir del segundo año se ubica en 14,58% hasta llegar al 18,04% al final del quinto año.
- ROA: Rentabilidad de los activos (Utilidad Neta / Activos), este indicador es alto al no tener una alta inversión de activos.
- ROE: Rentabilidad del patrimonio (Utilidad Neta / Patrimonio), se presenta un valor alto en esta relación debido al alto nivel de ventas contra un nivel de patrimonio relativamente bajo.
- Margen Ebitda: Ebitda (Utilidad antes de impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones) sobre ventas, el proyecto deja un buen Margen Ebitda: 24,91%, 34,55%, 34,46%, 34,92% y 35,42% respectivamente.
- El crecimiento de ingresos es bastante pronunciado durante los dos primeros años de operación debido a la entrada de vehículos durante ese periodo. El número de recorridos se estabiliza a partir del tercer año y por lo tanto los ingresos los cuales aumentan aproximadamente al ritmo de tasa de inflación.

7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de este proyecto empezará con una estructura base, donde la conformaran 4 tipos de cargos, que son gerente general, asistente administrativo, conductores y auxiliares.

Grafica 20
Organigrama de la Compañía



7.2 DESCRIPCION DE CARGOS

Gerente general

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

- Estudio de procesos de expansión del servicio ya sea a nivel de los contratos con nuevas EPS, o la definición de nuevos clientes IPS.
- Prepara programas a corto, mediano y largo plazo que faciliten la planificación y desarrollo de la empresa dentro del sector.
- Vela por un adecuado cumplimiento de las normas sobre el control de calidad de los servicios.
- Responsable de la presentación de la información requerida por entidades gubernamentales.
- Toma de decisiones con relación a los precios de los servicios manejados.
- Vela por el cumplimiento de los manuales de procedimientos.
- Maneja relaciones con entidades del gobierno y del sector.
- Debe mantenerse actualizado sobre actividades de la competencia.
- Es responsable de trámites ante entidades oficiales y representa legalmente a la compañía ante diferentes entidades públicas.
- Mantiene al personal capacitado y actualizado en temas relacionados con procedimientos, normas de seguridad y auxilios básicos a través de los cursos que dicta la Cruz Roja Colombiana.
- Planea, organiza y coordina rutas y turnos diarios de cada vehículo.
- Controla y garantiza el cumplimiento de lo acordado contractualmente con los centros de rehabilitación.
- Elabora y analiza Indicadores de gestión.
- Responde por la debida ejecución y control de los gastos de la operación.
- Responsable del mantenimiento y buen estado de los vehículos.
- Mantiene los seguros de vehículos actualizados.
- Soluciona y atiende los requerimientos de los centros o de los pacientes que contraten directamente el servicio.
- Informa a la gerencia general de la operación diaria de la flota, reporta novedades.
- Organiza documentación relacionada con los recorridos definidos con cada centro y paciente privado diariamente, para su control y como soporte de facturación.
- Apoya a la gerencia general en idear y proponer estrategias de crecimiento.

Asistente administrativa

- Tramita correspondencia, su entrada y salida.
- Apoya a la gerencia general en las actividades relacionadas con búsqueda y selección de personal.
- Es la responsable de las afiliaciones de todo el personal a la seguridad social.
- Hace la liquidación de la nomina, digitando turnos, recargos y horas extras.
- Elabora contratos de los diferentes clientes para la posterior revisión y firma del gerente general.
- Responsable del oportuno pago de los gastos de la compañía, una vez los haya sometido a la aprobación de la gerencia general.
- Realiza y tramita la facturación.
- Registra y procesa la información contable relacionada con ingresos, pagos de servicios, gastos de nomina, seguros, gastos de mantenimiento, suministros, combustibles y gastos generales.
- Diligencia los formularios de los impuestos a presentar distritales y nacionales.
- Ejecuta las compras solicitadas por la gerencia general.
- Entrega y controla los suministros requeridos por el director operativo.

- Encargada de archivo de documentos.
- Cotiza repuestos y servicios de mantenimiento, para ser ordenados por el gerente general.

Conductor

- Encargado de la movilización de los pacientes de los centros de rehabilitación, a través del servicio puerta-puerta.
- Responde por los documentos de relación de recorridos entre los centros con los cuales se tiene acuerdo, o a donde es necesario trasladar a los pacientes..
- Responde por la seguridad del personal que moviliza y el vehículo.
- Informa de cualquier anomalía que se presente durante el recorrido asignado.
- Mantener la camioneta limpia y en buen estado.
- Informa al director operativo o al coordinador de flota de las fallas mecánicas del vehículo, para evitar inconvenientes que afecten los transportes asignados
- Revisa periódicamente en la mañana los niveles de aceite, agua y liquido de frenos del vehículo.

- Cumple con los procedimientos establecidos en la compañía y en los centros para el traslado de pacientes.
- Responsable de mantener el vehículo asignado en perfecto estado y óptimo funcionamiento.
- Cumple con la programación establecida por el director operativo.
- Responsable de la disponibilidad de los vehículos para cumplir con los compromisos adquiridos.

Auxiliar

- Apoya al conductor y al gerente en la organización de las rutas diarias de los vehículos.
- Lleva control de estadísticas e indicadores de la operación.
- Elabora el control viajes y pacientes transportados.
- Lleva registro de los mantenimientos y seguros de cada vehículo.
- Apoyo logístico y asistencial en al ingreso y salida de los pacientes incluyendo vehículo e instalaciones de los centros de rehabilitación.

8. ESTUDIO LEGAL

Se constituirá en Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S. Este tipo de sociedad comercial tiene las siguientes ventajas:

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

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

Ubicación: Bogotá D.C.

Participación Societaria

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

Alexandra Gomez C.	33,34%
Nassyr Majana F.	33,33%
Juan Pablo Mantilla S.	33,33%

Capital Suscrito y pagado: Se adicionara a la empresa un capital de \$ 90.000.000.

Organización de la sociedad:

Primera parte: Asamblea de accionistas y representante legal

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

Objeto social:

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

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

9. RESUMEN EJECUTIVO

IDEA DE NEGOCIO

Montaje de una empresa que ofrezca el servicio de transporte especial para personas que sufran de algún tipo de discapacidad motora principalmente, bajo condiciones técnicas y tecnológicas diferenciadoras. Esta idea de negocio surge de la experiencia que tiene una IPS de rehabilitación que se ve afectada en su productividad por el comportamiento monopólico y de baja calidad que tiene el transporte especial dentro de los servicios de salud.

RESUMEN MACROENTORNO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Producto Interno Bruto 2010: Crecimiento del 4,0 %. 2011: Crecimiento del 5,93 % 2012: Crecimiento del 5,0 % proyectado</p> <p>Unificación de POS Al unificar el POS para los regímenes Contributivos y Subsidiado aumenta automáticamente el número de usuarios potenciales.</p> <p>Inflación Al mantenerse en niveles bajos y con baja expectativa de altas variaciones, indica una estabilidad año tras año en los precios. La meta del Banco de la Republica se ubica entre el 2% y 4%.</p> <p>Tasas de Interés Tasa de financiación relativamente baja en los últimos años, lo cual facilita el financiamiento.</p> <p>Tasa De Cambio TRM: sus niveles se han estabilizado a la baja. Influye en los valores de los equipos.</p>	<p>Déficit Fiscal Proyectado para 2010, puede ser una amenaza, debido a su aumento considerable, puede generar el incremento en impuestos.</p> <p>Precio Internacional del Petróleo Sus fluctuaciones y sobresaltos hacen ver este factor como una amenaza.</p> <p>Aumento en la inseguridad Fuentes brotes de delincuencia común.</p> <p>Deterioro Red Vial Impacta fuertemente en el valor de los mantenimientos de los vehículos</p>

COMPORTAMIENTO DEL SECTOR

De acuerdo a información de instituciones internacionales, la inversión en salud de Colombia corresponde a un 6%³¹ [CITATION CIA09 \l 1033]. Sin embargo, dentro de la región, Colombia se encuentra por encima de sus vecinos inmediatos del norte, quedando superada por los países del cono sur, como se muestra en el mapa anterior. El país con el peor índice es Venezuela, el cual no alcanza a ser un 2% del PIB.

Otro ángulo de esta variable está en ver el comportamiento de las familias. Según el Dane el comportamiento del consumo final interno de los hogares durante el primer semestre del 2012 presentó una variación en 7,2% en salud en relación al primer trimestre del año anterior, y una variación positiva del algo más del 2% en relación al trimestre en comparación con el año 2011

ESTRATEGIA DE MERCADO

Mercado Potencial

El mercado potencial está ligado al número de personas que tienen algún tipo de discapacidad que requiera transporte a algún centro de rehabilitación motora. De acuerdo a investigaciones realizadas por el DANE y diferentes universidades se calcula que aproximadamente un 10% de la población presenta algún grado de discapacidad. De ese porcentaje, aproximadamente un 9% presenta una discapacidad motora de miembros inferiores. Estos porcentajes aumentan, en la medida en que la política de salud pública afina los servicios y diferencia los tipos de discapacidad.

Estrategias de producto/servicio

De acuerdo a la información obtenida de las entrevistas a usuarios directos (pacientes) e indirectos (IPS) la calidad en el servicio, la disponibilidad de vehículos y los recursos

³¹ Tomado de el CIA World Factbook a través de [www. Indexmundi.com](http://www.Indexmundi.com)

técnicos y profesionales de las empresas del sector de transportes especiales, son factores claves en la búsqueda de opciones dentro del sector. Es por esto que este plan de negocios busca cubrir las falencias del mercado mediante el uso de tecnología en el control y definición de rutas, (uso de GPS dentro de los vehículos y software que permita la optimización de los recorridos) personal capacitado para el manejo de pacientes (cursos en primeros auxilios para los conductores y los acompañantes), utilización de vehículos adecuados para el transporte de personas con algún tipo de impedimento motriz (rampas dentro de los vehículos para facilitar la entrada de sillas de ruedas, modificaciones a los vehículos en su interior que eviten el tener que desacomodar a los pacientes de las sillas; y el espacio para un acompañante).

Estrategia de precio

La estrategia de precios que utilizará la empresa para el inicio de su operación es la de precio promedio de mercado, el cual es aproximadamente 10% inferior al del principal competidor. El precio incluirá valores agregados como monitoreo de la flota y definición de rutas optimas a partir de software de diseño de rutas. El valor del recorrido para el primer año es de \$ 80.000

Estrategia de comunicación

Los canales principales que se utiliza para dar a conocer la compañía y sus servicios son; vía internet, relaciones públicas con empresas del sector salud (EPS e IPS)y Catalogo de Servicios

ESTUDIO TECNICO

Mano de obra

Conductores, hombres entre 25 y 45 años, con Bachillerato aprobado, que tenga conocimientos en primeros auxilios, conocimiento geográfico de la zona de operación, orden Mental, conducción, manejo de vehículos tipo Ambulancia o Transporte Escolar y

mecánica básica. Además de competencias personales como fácil aprendizaje, ética, liderazgo, servicio al cliente, orientación al detalle.

Equipo

VAN HIUNDAY H1

MOTOR	:2.5 L DIESEL TURBO CARGADO INTER COOLER
CILINDROS	: 4L
VALVULAS	: 8
TRACCION	: 4X2
PRECIO LISTA	: \$75.000.000
CAPACIDAD	: 1 TONELADA
MODELO	: 2012

Clientes

Cada vehículo transportara simultáneamente hasta dos pacientes los cuales irán perfectamente anclados al vehículo para su seguridad. Cada uno de los pacientes tendrá la posibilidad de llevar un acompañante, lo cual se presenta en la distribución interna del vehículo.

Los clientes están definidos por los convenios interinstitucionales entre EPS y las IPS. Por otro lado existe otro grupo el cual está conformado por pacientes particulares que deseen contar con disponibilidad inmediata del servicio y no depender de la disponibilidad y autorizaciones de las EPS.

ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO

Determinación del precio

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

Descripción	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Servicios diarios	288	480	576	576	576
Días trabajados x semana	5	5	5	5	5
Semanas en el mes	4	4	4	4	4
Servicios	5,760	9,600	11,520	11,520	11,520
De administración	250,080,506	355,819,832	441,150,088	454,629,868	468,284,412
De operación	93,736,272	163,120,249	207,408,055	215,122,341	222,836,627
Provisiones, depreciaciones y amortizaciones	47,600,000	77,600,000	92,600,000	91,600,000	91,600,000
Costo Total	391,416,778	596,540,081	741,158,143	761,352,209	782,721,039
Costo Total X Servicio	67,954	62,140	64,337	66,090	67,945
Margen Esperado	30%	30%	30%	30%	30%
Precio del servicio	80,000	83,200	86,528	89,989	93,589
IPC Proyectado	4%	4%	4%	4%	4%
Vlr Total Ventas	460,800,000	798,720,000	996,802,560	1,036,673,280	1,078,145,280

Punto de equilibrio

Se observa que el punto de recorridos mínimos por mes para el primer año es de 279, es decir 12 recorridos diarios, para el segundo año 18 y para el tercero 22 recorridos diarios. El punto de equilibrio (anual) se obtiene de dividir los costos y gastos fijos anuales por el margen de contribución (por recorrido o servicio prestado)

Inversión inicial

Incluye todos los costos en equipos, dotación de oficinas, compra de vehículos, capacitación de personal y capital de trabajo para prestar un servicio diferenciado dentro del mercado de transportes especiales. El monto asciende aproximadamente a 50 millones de pesos.

Estado de Pérdidas y Ganancias

CUENTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS OPERACIONALES					
Servicio de transporte	460,800,000	798,720,000	996,802,560	1,036,673,280	1,078,145,280
Total ingresos operacionales	460,800,000	798,720,000	996,802,560	1,036,673,280	1,078,145,280
EGRESOS OPERACIONALES					
De administración	250,080,506	355,819,832	441,150,088	454,629,868	468,284,412
De operación	93,736,272	163,120,249	207,408,055	215,122,341	222,836,627
Provisiones, depreciaciones y amortizaciones	47,600,000	77,600,000	92,600,000	91,600,000	91,600,000
Impuesto de ICA	2,193,870	3,802,710	4,745,784	4,935,600	5,133,048
Total Egresos Operacionales	393,610,648	600,342,791	745,903,927	766,287,809	787,854,087
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	67,189,352	198,377,209	250,898,633	270,385,471	290,291,193
Otros gastos	23,259,570	29,140,567	10,333,175	55,023	-
UTILIDAD (PERDIDA) NO OPERACIONAL	(23,259,570)	(29,140,567)	(10,333,175)	(55,023)	-
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO	43,929,782	169,236,642	240,565,458	270,330,448	290,291,193
IMPUESTO DE RENTA	14,496,828	55,848,092	79,386,601	89,209,048	95,796,094
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO	29,432,954	113,388,550	161,178,857	181,121,400	194,495,099

Razones Financieras

RAZONES FINANCIERAS					
Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Corriente	14.842	13.958	21.752	46.076	70.414
Rotación Activos Fijos	1.317	1.731	2.127	1.613	1.296
Margen Utilidad Operacional	14.58%	24.84%	25.17%	26.08%	26.93%
Margen Utilidad Neto	6.39%	14.20%	16.17%	17.47%	18.04%
ROA	8.41%	24.57%	34.39%	28.17%	23.38%
ROE	24.64%	48.70%	40.91%	31.49%	25.27%
Margen EBIDTA	24.91%	34.55%	34.46%	34.92%	35.42%
Crecimiento Ingresos	-	73.33%	24.80%	4.00%	4.00%
Crecimiento Egresos	-	52.52%	24.25%	2.73%	2.81%

ESTUDIO ADMINISTRATIVO

La estructura organizacional de este proyecto empezará con una estructura base, donde la conformaran 4 tipos de cargos, que son gerente general, asistente administrativo, director operativo y conductores (6).

10. CONCLUSIONES

- Este plan de negocios arroja indicadores financieros favorables y superiores al promedio del mercado. Se destacan los indicadores de liquidez (14,84), ROE (24,64%) y Margen Ebitda (24,91%) para el primer año. Para el segundo, tercer, cuarto y quinto año todos los indicadores muestran tendencias positivas.
- La alternativa de transporte propuesta ofrece grandes ventajas compradas con el servicio que es prestado actualmente por las compañías en el mercado, ofreciendo una opción económica y técnicamente favorable para los usuarios del servicio. La calidad de vida de los usuarios va a mejorar notablemente debido a que se tendrán vehículos modernos, con mantenimientos programados, localización satelital y recorridos optimizados a través de un software especial. Sin embargo, lo mas importante será las facilidades técnicas del los vehículos y el servicio amable y especializado tanto del conductor como del auxiliar.
- Las oportunidades de crecimiento y futuro del servicio son promisorias debido a las nuevas regulaciones en el sector salud, dentro de las cuales se destaca la unificación del POS para el régimen contributivo y subsidiado.
-

IV. BIBLIOGRAFÍA

- DISCAPACIDAD COLOMBIA* . (2010). Obtenido de www.discapacidadcolombia.com
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (01 de Enero de 2008). Obtenido de www.bogota.gov.co:
http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/frame_detalle.php?h_id=31249
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (13 de Marzo de 2012). *bogota.gov.co*. Recuperado el 2011, de
http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/x_frame_detalle.php?id=49389
- Alejandro Solis, P. A. (2008). Políticas de Apoyo a la Pequeña Empresa en 13 Países de América Latina. *BID*.
- CATALINA, E. M. (2009). *Discapitados en Colombia*. MEDELLIN.
- CIA Factworld. (2009). Obtenido de Index Mundi.
- CRUZ-VELANDIA, I. y.-J. (2008). *Magnitud de la discapacidad en Colombia: una aproximación a sus determinantes*. Revista Ciencias de la Salud [online], vol.6.
- DANE. (2004). *Información Estadística de la Discapacidad*. Bogotá: DANE.
- DANE. (21 de Junio de 2012). Boletín de Prensa No. 9. Bogotá, Colombia.
- Fundación Saldarriaga Concha. (2008). *Caracterización sobre Discapacidad a Nivel Nacional. Investigación realizada por el Centro de Estudios*. Bogotá: Fundación Saldarriaga Concha.
- InfoExmin. (2012). *Esperar o no al TLC para comprar carro?*
- Instituciones Deportivas. (2007). CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS, INDUSTRIALES, INSTITUCIONALES, DE SERVICIOS MERCANTILES Y RECREO-DEPORTIVAS. Barranquilla.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (s.f.). *Banco de Datos de Comercio Exterior*. Recuperado el 2011, 2012, de BACEX: http://bacexcp.mincomercio.gov.co/cgi-bin/bacex_cgi.sh/bacex.r
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (s.f.). *Mypymes Portal Empresarial Colombiano*. Obtenido de <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=21827>
- MINISTERIO, D. L. (2011). *Información Estadística de la Discapacidad*. Recuperado el 2011, de www.minproteccionsocial.orv.co
- ONUSIDA. (2008). *A qué Tengo derecho en el Sistema de Seguridad Social en salud?* Bogotá: ONUSIDA.

Red Hospitalaria del Suroccidente. (s.f.). *hospitalsur.gov.co*. Obtenido de <http://www.hospitalsur.gov.co/HSUR/Hospital.nsf/0/ef5ce3c5de33dc6f052574a2007841d0?OpenDocument>

Rúa, N. e. (s.f.). *Derechos de las Personas con discapacidad en Colombia*.

Samir Jalit Paz. (s.f.). *NORMAS JURIDICAS SOBRE LA DISCAPACIDAD EN COLOMBIA*. DEPARTAMENTO DEL VALLE .

Secretaría de salud de Bogotá. (s.f.). *saludcapital.gov.co*. Recuperado el 2012, de Registro Especial de Prestadores de Salud: <http://www.saludcapital.gov.co/paginas/aplicativoshospitales.aspx>

DANE (2010) Proyecciones Nacionales y Departamentales de Población 2005-2020

V. INFOGRAFIA

www.banrep.gov.co

www.worldbank.org

www.imf.org

www.dane.gov

www.pos.gov.co

www.proexport.com

www.minproteccion.gov.co

www.paho.org

www.mintransporte.gov.co

www.cefp.gob.mx

www.movilizate.com.co

www.discapacidadcolombia.com

www.motor.com.