

Tu Silla Express - Rueda Sobre Ruedas

Diana Marcela Gil Maldonado

Mónica Tatiana Torres Díaz

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Maestría en Administración

Bogotá, D.C., 2014

Tu Silla Express - Rueda Sobre Ruedas

Diana Marcela Gil Maldonado

Mónica Tatiana Torres Díaz

Trabajo de Grado para optar por el título de Máster en Administración

Directora

Ana Carolina Martínez

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Maestría en Administración

Bogotá, D.C., 2014

Contenido

Contenido 3

Lista de tablas 6

Lista de figuras 8

Lista de anexos 9

Resumen 10

Abstract 12

Glosario 14

Key Words 16

1. Análisis de mercado 18

1.1. Análisis del sector y de la compañía 19

1.1.1. Servicio tipo taxi para personas en silla de ruedas alrededor del mundo 20

1.1.2. Servicio tipo taxi en Bogotá 21

1.2. Análisis del mercado propiamente dicho 22

1.2.1. Tamaño de mi mercado y clientes 22

1.2.2. Entrevista pacientes Fundación Arcángeles 25

1.2.3. Servicio 26

1.2.4. Competencia 28

1.2.5. Plan de mercadeo 31

2. Análisis técnico 39

2.1. Estrategia de implementación 39

2.1.1. Descripción operativa del servicio 40

2.1.2. Flota automotriz 42

- 2.1.3. Adecuación de los vehículos 43
- 2.1.4. Muebles y enseres 44
- 2.2. Distribución de planta y de equipos 44
- 2.3. Sistemas de control: 45
 - 2.3.1. Mantenimiento 45
 - 2.3.2. Servicio al cliente 46
 - 2.3.3. Gestión y control 46
- 3. Análisis administrativo 48
 - 3.1. Estructura organizacional 48
 - 3.2. Grupo empresarial 48
 - 3.3. Políticas 49
 - 3.4. Empleados 50
 - 3.5. Organizaciones de apoyo 51
- 4. Análisis legal 53
 - 4.1. Tipo de sociedad 53
 - 4.2. Procedimiento para la conformación de la empresa 54
 - 4.3. Implicaciones tributarias comerciales y laborales 54
 - 4.4. Normas especiales 55
 - 4.4.1. De tránsito 55
 - 4.4.2. Ambiental 56
 - 4.5. Valores personales 56
- 5. Análisis económico 57
 - 5.1. Presupuesto de ingresos 57

5.1.1.	Presupuesto 2015	57
5.1.2.	Presupuesto 2016, 2017 y 2018	61
5.2.	Presupuesto de compras	61
5.3.	Presupuesto de gastos operativos y administrativos	63
5.4.	Presupuesto de nómina	64
5.5.	Presupuesto de Inversiones	64
5.6.	Análisis de costos	65
6.	Análisis financiero	66
6.1.	Flujo de caja	66
6.2.	Estado de Resultados	69
6.3.	Balance general	70
7.	Evaluación del proyecto	71
7.1.	Flujo de caja neto	71
8.	Análisis de riesgos	72
8.1.	Riesgo económico	72
8.2.	Riesgo de mercado	73
8.3.	Riesgo técnico	73
9.	Análisis de sensibilidad	75
10.	Conclusiones	79
	Referencias	80
	Bibliografía	81
	Anexos	82

Lista de tablas

- Tabla 1. Algunas empresas de transporte para discapacitados en el mundo 20
- Tabla 2. Oportunidades y amenazas 22
- Tabla 3. Viajes en taxi en día hábil por persona en condición de discapacidad por estrato. 24
- Tabla 4. Características del servicio de transporte de empresas similares 29
- Tabla 5. Precio carrera promedio 31
- Tabla 6. Valor del servicio viajes esporádicos 31
- Tabla 7. Valor del servicio viajes frecuentes 32
- Tabla 8. Cronograma fase pre operativa 39
- Tabla 9. Salarios 50
- Tabla 10. Turnos por conductor 51
- Tabla 11. Estimación número de carreras/mes según capacidad de la flota vehicular 58
- Tabla 12. Variación mensual del número de carreras según estacionalidad 58
- Tabla 13. Volumen estimado de ventas 60
- Tabla 14. Presupuesto 2016, 2017 y 2018 61
- Tabla 15. Combustible 61
- Tabla 16. Mantenimiento 62
- Tabla 17. Presupuesto de compras 2015 62
- Tabla 18. Presupuesto de compras 2016, 2017, 2018 62
- Tabla 19. Presupuesto de gastos operativos y administrativos 63
- Tabla 20. Presupuesto de nómina 64
- Tabla 21. Presupuesto de inversiones 64

- Tabla 22. Costos y gastos fijos 65
- Tabla 23. Flujo de caja proyectado desde 2015 a 2018 67
- Tabla 24. Flujo de caja mensual 2015 68
- Tabla 25. Estado de resultados 69
- Tabla 26. Balance general 70
- Tabla 27. Flujo de caja 71
- Tabla 28. Mitigación de Riesgos Técnicos 73
- Tabla 29. Variable precio 75
- Tabla 30. Variable volumen (número de carreras) 75
- Tabla 31. Variable Costos 76
- Tabla 32. Flujo de Caja sin leasing 76

Lista de figuras

- Figura 1. Distribución porcentual – Participación modal en Bogotá 21
- Figura 2. Discapacitados por departamento 23
- Figura 3. Viajes de personas en condición de discapacidad día hábil 24
- Figura 4. Vehículo adecuado para silla de ruedas 28
- Figura 5. Logo 33
- Figura 6. Flujograma del servicio 41
- Figura 7. Flota automotriz 42
- Figura 8. Vehículos adecuados 43
- Figura 9. Mediadas estándar requeridas 43
- Figura 10. Plano oficina 45
- Figura 11. Organigrama 48

Lista de anexos

Anexo A. Encuesta a pacientes de la Fundación Arcángeles 82

Anexo B. Formulario para solicitar el servicio a través de la página web 85

Anexo C. Política de servicio al cliente 86

Resumen

Discapacidad, movilidad e independencia son palabras que en Bogotá no van de la mano, aunque existen intenciones de incluir a la población con discapacidad, para una persona en silla de ruedas poder movilizarse por la ciudad es algo que sólo funciona en el papel.

Ante esta necesidad básica y con el objetivo de crear una empresa rentable que brinde una opción de transporte digna a este nicho de mercado desatendido, se propone la creación de "Tu Silla Express".

Tu Silla Express, es una empresa de servicio de transporte público especial tipo taxi, para personas en silla de ruedas en la ciudad de Bogotá, en donde los usuarios no tienen que bajar de su silla durante el trayecto, pueden solicitar personal de asistencia o llevar hasta dos acompañantes. Para la compañía es indispensable brindar a los usuarios un servicio cómodo, trato amable y un precio accesible. Así, Tu Silla Express brinda una opción de independencia y solución para que los usuarios se integren fácilmente a actividades cotidianas.

El equipo gestor fundador y director de la compañía está conformado por la contadora Diana Marcela Gil y la administradora de empresas Mónica Torres, personas con espíritu altruista y de negocios, con amplia experiencia laboral en empresas multinacionales que incorporan en la compañía elementos claves de gestión financiera, optimización y estrategias de crecimiento comercial.

Tu Silla Express, tiene potencial de mercado y de crecimiento en el tiempo; el mercado total de personas con movilidad reducida de estratos del tres al seis en Bogotá se estima en 41.454 personas, las cuales realizan un total de viajes de 51,460 viajes en un día hábil. El

objetivo de la compañía es tener por lo menos el 0.1% del mercado al terminar el tercer año de operación.

La compañía requiere de una inversión mínima legal de \$ 184,800,000 que se obtendrá del aporte de capital de los socios y de la reinversión de las utilidades durante los dos primeros años de operación.

Tu Silla Express es una compañía rentable, el retorno de la inversión se realizará en 3.71 años con una tasa de retorno del 20.86% anual, tiene una utilidad operacional promedio para los años analizados de 73% y una utilidad desde el segundo año en promedio del 25%; generando una utilidad acumulada al cuarto año de \$123,269,544. Además es una compañía que genera liquidez ya que el flujo de caja neto de Tu Silla Express muestra resultados positivos llegando a \$138,986,161 en el año 2018, lo que facilita su operación y crecimiento.

La viabilidad económica de Tu Silla Express está demostrada en el análisis y lo mejor es que no sólo es un negocio sino que por su naturaleza, genera bienestar, dignidad e inclusión a una parte de la población que hoy en día es invisible.

Abstract

Disability, mobility and independency are words that in Bogotá do not match. Even though there are inclusions intents, accessible transportation for a person in wheel chair is something that only works on paper.

Considering that basic necessity and with the objective to create a profitable company which offers an option to these niche market, this business plan propose the creation of "Tu Silla Express".

Tu Silla Express, is a special public transportation company in Bogotá, for physical disable people that use wheel chair, the service allows the user staying at the wheel chair, has the option to ask for special assistance and carry two accompanying people. For the company is very important to offer comfortable service, kind treatment and an accessible price, for that reason, Tu Silla Express is an option of independency and a solution which allows the users to be part of the community and be integrated to daily activities.

The founder and director team is integrated by the Accountant Marcela Gil and the Business Administrator Mónica Torres, people whit not only altruist and business spirit but also with vast experience in multinational companies which gives the company key elements of financial management, optimization and growth.

Tu Silla Express, has potential market to growth thought time; the total market of people with physical disabilities in Bogota are estimated in 41.454, which make 51,460 trips in a working day. During the first three years Tu Silla Express pretends to have at least 0.1% of this market.

The company requires at least a minimum legal investment of \$ 184,800,000 that will be obtain by partner capital and profit reinvestment during the first two years of business operations.

Tu Silla Express is profitable, the return of investment will be in 3.71 years with a TRM of 20.86%, additionally, has in average an operational profit of 73% and net average profit since the second year of 25% generating cumulate profit at the fourth year of \$123,269,544. In addition, Tu Silla Express is liquid, with a positive net cash flow reaching \$138,986,161 in 2018, which facilitate operation and growth.

Economic viability is proved in the business plan analysis, but the best part is that not only it is a good business, but also is a solution that provides dignity and inclusion to a portion of the population that today is invisible

Glosario

Accesibilidad: posibilidad de las personas para utilizar un objeto, visitar un lugar o acceder a un servicio, independientemente de sus capacidades técnicas, cognitivas o físicas.

Banner; es un formato publicitario en Internet que consiste en incluir una pieza publicitaria dentro de una página web.

Call Center: es una oficina centralizada usada con el propósito de recibir y transmitir una amplia cantidad de llamadas y pedidos a través del teléfono o por otros canales tales como fax, correo electrónico, mensajería instantánea, mensajes de texto y mensajes multimedia, entre otros.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE: es la entidad encargada de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia.

Discapacidad: condición bajo la cual ciertas personas presentan alguna deficiencia física, mental, intelectual o sensorial que a largo plazo afectan la forma de interactuar y participar plenamente en la sociedad en igualdad de condiciones que los demás.

Estrato socio económico: los estratos socioeconómicos son una herramienta que utiliza el Estado colombiano para clasificar los inmuebles residenciales de acuerdo con los lineamientos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, el cual tiene en cuenta el nivel de pobreza de los propietarios, la dotación de servicios públicos domiciliarios, la ubicación (urbana, rural), asentamientos indígenas, entre otros.

Parque automotor: corresponde a la flota total de vehículos de una o todas las categorías que circulan por una ciudad, zona o región.

Personas con movilidad reducida: son aquellas que tienen capacidad limitada de moverse permanente o temporalmente.

Silla de ruedas, es una silla adaptada, diseñada para permitir el desplazamiento de aquellas personas con problemas de locomoción o movilidad reducida, debido a una lesión o enfermedad física.

Taxi: vehículo de servicio público que transporta de un lugar a otro a las personas que lo solicitan a cambio de dinero; generalmente está provisto de un taxímetro que indica el importe del viaje.

Transporte público automotor terrestre especial: aquel que se presta bajo la responsabilidad de una empresa de transporte legalmente constituida y debidamente habilitada en esta modalidad, a un grupo específico de personas ya sean estudiantes, asalariados, turistas (prestadores de servicios turísticos) o particulares, que requieren de un servicio expreso y que para todo evento se hará con base en un contrato escrito celebrado entre la empresa de transporte y ese grupo específico de usuarios.

Transporte público, servicio de transporte que puede ser utilizado por cualquier persona para trasladarse de un lugar a otro a cambio de dinero.

Voz a voz; estrategia de mercadeo para vender a través de las opiniones de personas que hayan interactuado con el servicio y/o producto previamente

Key Words

Accessibility: ability of individuals to use an item, visit a location or access to a service, regardless of their technical, cognitive or physical abilities.

Banner; is a form of advertising on the World Wide Web delivered by an ad server. This form of online advertising entails embedding an advertisement into a web page.

Call Center is a centralized office used for the purpose of receiving and transmitting a large number of calls and orders over the telephone or through other channels such as fax, email, instant messaging, text and multimedia messaging, among others.

DANE: the National Administrative Department of Statistics is in charge of planning, collecting, processing, analysis and dissemination of official statistics in Colombia.

Disability; those who have long-term physical, mental, intellectual or sensory impairments which in interaction with various barriers may hinder their full and effective participation in society on an equal basis with others.

Mobility impaired person: those who have the limited ability to move permanent or temporarily.

Motor POOL: corresponds to the total fleet of one or all categories circulating in a town, area or region.

Public Transport, shuttle service that can be used by anyone to move from one place to another in exchange for money.

Socioeconomic strata is a tool used by the Colombian State to classify residential property in accordance with the guidelines of DANE, which takes into account the poverty level of the owners, facilities of public utilities, the location (urban, rural), Indian settlements, among others.

Special Public Transport: service provided under the responsibility of a transport company legally established and duly empowered in this mode, to a specific group of persons such as students, employees, tourists (tourist services) or particulars, that require an express service that will be based in a written agreement between the transport company and that specific group of users.

Taxi: public service vehicle transporting people from one place to other in return for payment of a fare; it is generally provided with a meter indicating the fare per shuttle.

Wheelchair is an adapted chair, designed to allow the movement of those with mobility problems or limited mobility due to injury or physical illness.

Word of mouth; marketing strategy to sell through the opinions of people who have previously interacted with the service and / or product.

1. Análisis de mercado

La Constitución Política de Colombia, en su artículo 13 promulga el derecho a la Igualdad: El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados.

El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

En consecuencia, y a través del Decreto 1660 de 2003, el Ministerio de Transporte reglamenta la accesibilidad a los modos de transporte de la población en general y en especial de las personas con discapacidad; definiendo las condiciones de accesibilidad en el transporte público, infraestructura y régimen de sanciones incluyendo multas entre 10 y 12 salarios MLDV por negarse a prestar el servicio (Colombia. Ministerio de Transporte, 2003).

A pesar de la reglamentación existente, Bogotá no es una ciudad diseñada para el desplazamiento de personas en silla de ruedas. Los medios de transporte público como Transmilenio, buses, colectivos y taxis no están adaptados para trasladar personas que usan sillas de ruedas; por ejemplo, no hay espacio suficiente ni facilidades para subir o bajar de los vehículos de servicio público, el sistema de transporte masivo Transmilenio no cuenta en su totalidad con estaciones adecuadas para su movilización, rampas demasiado inclinadas, el camino hacia las estaciones tiene múltiples obstáculos como peldaños, bolardos, andenes sin pavimentar, y espacio limitado.

Con el objetivo de mejorar la participación ciudadana de la población discapacitada en la vida social, económica, cultural y laboral de la ciudad de Bogotá, y teniendo en cuenta que el transporte público es uno de los problemas principales que afecta a la población con discapacidad, proponemos la creación de “Tu Silla Express”.

1.1. Análisis del sector y de la compañía

“El siguiente análisis de sector corresponde al sector de transporte Público Automotor Terrestre Especial. “Tu Silla Express” pertenece a este sector y está vigilado por el Ministerio de Transporte y reglamentado a través del Decreto 174 de 2001.

El artículo 6 define este servicio como “aquel que se presta bajo la responsabilidad de una empresa de transporte legalmente constituida y debidamente habilitada en esta modalidad, a un grupo específico de personas ya sean estudiantes, asalariados, turistas (prestadores de servicios turísticos) o particulares, que requieren de un servicio expreso y que para todo evento se hará con base en un contrato escrito celebrado entre la empresa de transporte y ese grupo específico de usuarios”.

Dado que la información disponible es limitada y no segmenta el tipo de servicio prestado entre escolar, turístico y otras modalidades, se definió la investigación en dos frentes, el primero se enfoca en conocer este tipo de servicio en otras partes del mundo y el segundo, en analizar la información estadística disponible relacionada con el servicio tipo taxi en el informe de indicadores de movilidad de Bogotá de 2011.

1.1.1. Servicio tipo taxi para personas en silla de ruedas alrededor del mundo

Por décadas, en el mundo se han implementado programas de transporte que llevan a aliviar las discapacidades de los individuos con limitaciones de movilidad. Este sistema de transporte funciona en varias ciudades del mundo y es una actividad económicamente sostenible como es el caso de Paratransit que lleva 32 años en el mercado suministrando este servicio (ver Tabla 1). Adicionalmente, en algunos países el gobierno subsidia su funcionamiento.

Tabla 1. Algunas empresas de transporte para discapacitados en el mundo

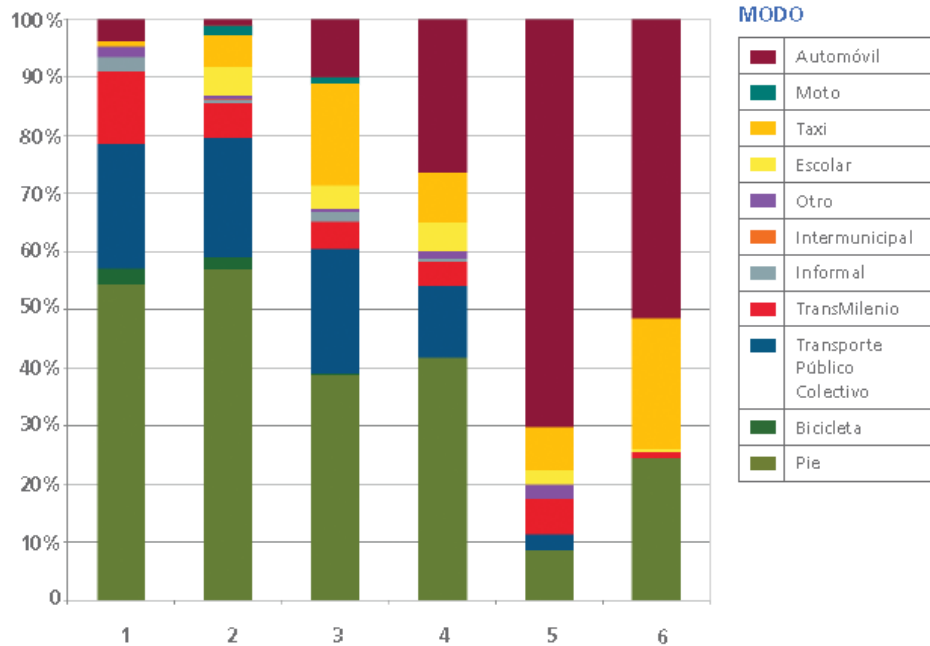
País	Compañía	Tiempo de servicio	Precio USD*	Apoyo del Gobierno	Comentarios	Fuente
USA	Paratransit	32 años	Tarifas subsidiadas por fondos de la ciudad o del estado	SI	Buses integrados al sistema de transporte. Creado a partir por mandato de la Ley de Estadounidense con Discapacidad (ADA). Se debe programar el recorrido con anticipación.	http://paratransit.net/
Hong Kong	Diamond Cab	5 años	-		Servicio 24 horas. Se recomienda reservar con anticipación. Tienen membrecía y crearon paquetes promocionales	http://www.diamondcab.com.hk/en/index.php
Japón	Lets go Taxi	1 años	7.5		Servicio 24 horas. Se recomienda reservar con anticipación.	http://www.letsgotaxi.com/eng.html
Canadá	WheelChair Transit				Servicio 24 horas. Se recomienda reservar con anticipación.	http://www.wheelchairtransit.com/
México	Acceso sin Limites	5 años	0.36	SI	Servicio 24 horas. Se cobra un recargo de USD3.7 por recoger al cliente en el domicilio	http://www.accesosinlimites.com.mx
Brasil	Taxi Acessivel		Igual a un Taxi regular		Costo de la Adaptación 90,000 Reales. Se debe programar el recorrido con anticipación. El pasajero puede ir acompañado de hasta dos personas	www.taxiaccessivel.com.br

Fuente: ver columna fuente

1.1.2. Servicio tipo taxi en Bogotá

De acuerdo al informe de Movilidad en Cifras 2011, en Bogotá existen 51,624 taxis en circulación y no existe un crecimiento representativo del parque automotor debido al congelamiento de matrículas a partir de la expedición del decreto 613 de 1993 que establece que el ingreso de cada taxi nuevo implica la desintegración de uno viejo. Las personas en condiciones en discapacidad según su estrato socioeconómico tienden a utilizar diferentes medios de transporte, para los estratos 1 y 2 la movilidad peatonal es la más importante, en los estratos 3 y 4 aunque la movilidad peatonal sigue siendo importante, crece la participación del taxi y vehículo privado, en los estrato 5 y 6 el automóvil particular predomina aunque el taxi es casi tan importante como moverse a pie (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2011).

Figura 1. Distribución porcentual – Participación modal en Bogotá



Fuente: (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2011).

Para concluir el análisis del sector se han identificado algunas oportunidades y amenazas:

Tabla 2. Oportunidades y amenazas

Oportunidad	Amenazas
Necesidades no atendidas de la población con movilidad reducida	Entrada de competidores con experiencia como empresas de taxis que cuentan con infraestructura robusta que quieran incluir este servicio dentro de su portafolio
Crecimiento a través de convenios con IPS; clínicas, hospitales, centros de salud y geriátricos.	Informalidad en la prestación del servicio, vehículos circulando sin tarjeta de operación
Inclusión en programas gubernamentales para acceder a subsidios de transporte a favor de personas con discapacidad	Proyecto decreto para incrementar el patrimonio líquido en la constitución de nuevas empresas en el sector de transporte especial como barrera de entrada.

Fuente: elaboración propia

1.2. Análisis del mercado propiamente dicho

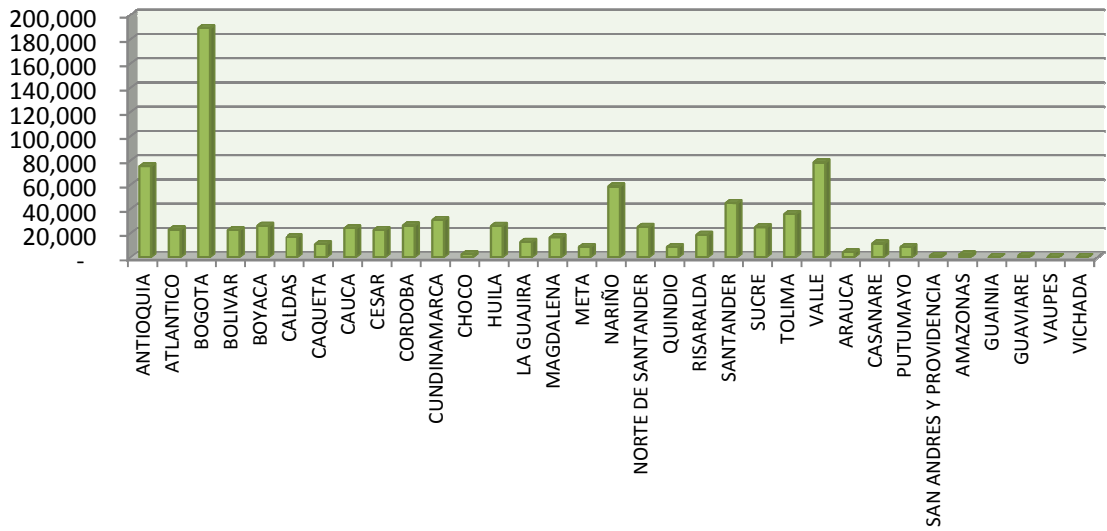
En esta sección se analizará el tamaño de la población con movilidad reducida en Bogotá y a través de la información estadística del DANE y la Encuesta de Movilidad de Bogotá 2011 se determinará el tamaño de la población de clientes potenciales

Adicionalmente, se documentará la información obtenida a través de entrevistas realizadas a los pacientes de la Fundación Arcángeles con el fin de validar la oportunidad de mercado y las características del servicio.

1.2.1. Tamaño de mi mercado y clientes

En Colombia, según el censo realizado en Marzo de 2010 por el DANE existen 857,132 discapacitados, de los cuales 413,269 tienen problemas de discapacidad por movimiento corporal.

Figura 2. Discapacitados por departamento



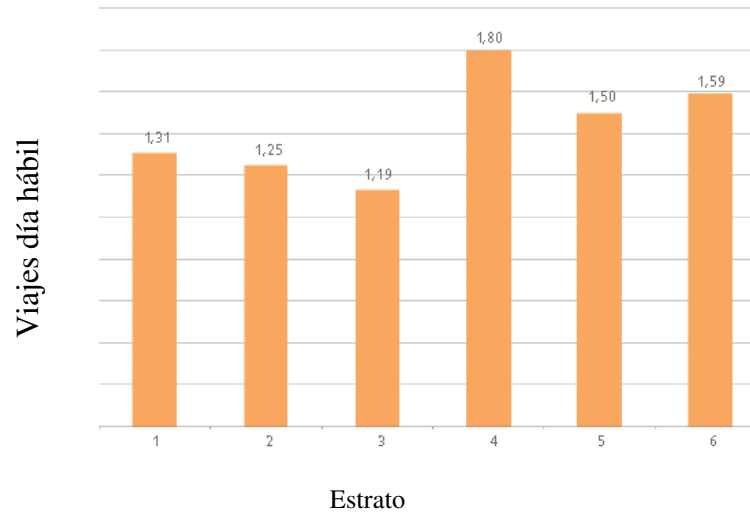
Fuente: DANE Marzo 2010 - Dirección de Censos y Demografía

En la Figura 2, se puede observar que el lugar con mayor número de personas con algún tipo de discapacidad es Bogotá D.C con el 22% de la población, seguido del departamento del Valle con el 9.15%, Antioquia con 8.77% y Nariño con 6.83%. Por esta razón, el mercado objetivo de "Tu Silla Express" es Bogotá D.C., debido a que es la ciudad con mayor población en estado de discapacidad.

Según el DANE, en Bogotá hay 99,650 personas con movilidad reducida en cuerpo, manos, brazos y piernas, equivalente al 52.68% de la población en situación de discapacidad.

Además, la Encuesta de Movilidad de Bogotá 2011 señala que las personas con discapacidad realizan en promedio un viaje menos al día que la población en general. Las personas con esta condición de estrato 4,5 y 6 tienden a hacer más viajes que los de estratos más bajos como señala la figura a continuación.

Figura 3. Viajes de personas en condición de discapacidad día hábil



Fuente: Encuesta de Movilidad de Bogotá 2011

Por lo tanto, en la etapa inicial, la compañía se centrará en los estratos 3,4,5 y 6 que son los de mayor capacidad adquisitiva para acceder al servicio.

Tabla 3. Viajes en taxi en día hábil por persona en condición de discapacidad por estrato.

Estrato	Total # de Personas con Discapacidad en Bogotá	%	# de Personas con movilidad reducida/Estrato	# Viajes por persona Día Hábil en Taxi	Total Viajes por persona Día Hábil en Taxi
		100.00			
Total	189,177	%	99,650		
Estrato 1	22,206	11.74%	11,697	1.31	15,323
Estrato 2	87,808	46.42%	46,253	1.25	57,817
Estrato 3	71,705	37.90%	37,771	1.19	44,947
Estrato 4	6,229	3.29%	3,281	1.8	5,906
Estrato 5	672	0.36%	354	1.5	531
Estrato 6	90	0.05%	47	1.59	75
Sin Estrato	467	0.25%	246		
Total estratos 3,4,5 y 6			41,454		51,460

Fuente: Encuesta de Movilidad de Bogotá 2011 y DANE Marzo 2010 - Dirección de Censos y Demografía

Como se detalla en la tabla anterior, el mercado total para “Tu Silla Express” es aproximadamente de 41.454 personas, las cuales realizan un total de viajes de 51,460 viajes en un día hábil.

1.2.2. Entrevista pacientes Fundación Arcángeles

La fundación Arcángeles es una institución sin ánimo de lucro que trabaja por el mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones vulnerables de país. En sus instalaciones prestan servicios como fisioterapia, ortopedia, urología, apoyo terapéutico, terapia ocupacional, fonoaudiología y psicología.

A través del presidente del Grupo Social y Empresarial Arcángeles Juan Pablo Salazar, se tuvo acceso a los pacientes en silla de ruedas de esta fundación para realizar las encuestas.

Se realizaron 62 encuestas a personas en silla de ruedas de todos los estratos socioeconómicos. Se solicitó información demográfica, ocupación, tipo de inmovilidad, modo de transporte, frecuencia, evaluación de los medios de transporte actuales, validación de la propuesta de servicio de “Tu Silla Express”, empresas similares y los aspectos relevantes del servicio. Adicionalmente, se validó el nombre de la empresa y forma de contacto (Anexo A).

Los resultados de las encuestas fueron las siguientes:

- De las personas entrevistadas, 45 eran hombres y 17 mujeres.
- El 90% de los entrevistados tienen incapacidad permanente.
- El 70% de los entrevistados son de estrato 4,5 y 6
- El 62% de los entrevistados estudia y/o trabaja, y el 79% utiliza al menos una vez al día transporte público para desplazarse.

- Aunque el Transmilenio es el transporte más usado por los encuestados, mencionan que los buses alimentadores carecen de rampas, el espacio habilitado para la silla de rueda no es respetado por los demás usuarios, las rampas de acceso son demasiado inclinadas, los ascensores no siempre están en servicio y el tiempo de espera es superior a 30 minutos.
- Con relación al servicio público tipo taxi señalan que los conductores se niegan a recogerlos, no ofrecen ayuda para guardar la silla, el espacio del baúl es limitado para la silla de ruedas y el costo de la carrera generalmente es más elevado.
- Para los entrevistados, los aspectos más importantes del servicio tipo taxi son disponibilidad, precio y comodidad y aseguran que si se cumplen esas características utilizarían el servicio ofrecido por Tu Silla Express y estarían dispuestos a pagar un valor adicional sobre la tarifa convencional.
- El 80% de los encuestados usaría Tu Silla Express diariamente.
- Los encuestados mencionan que no conocen un servicio igual al que ofrece Tu Silla Express, sin embargo explican que existe un servicio similar prestado por las EPS pero solo bajo autorización médica.
- El nombre preferido por el 58% de los encuestados fue “Tu Silla Express”.

1.2.3. Servicio

"Tu Silla Express" es un servicio de transporte público tipo taxi, para personas en silla de ruedas, donde los vehículos están adecuados con el espacio necesario para que el pasajero acceda al vehículo sin bajarse de su silla. El vehículo estará dotado de una rampa, sujetadores, topes y

cinturón de seguridad, normas básicas y necesarias para este tipo de transporte brindando una alternativa rápida, segura y cómoda, a un precio razonable.

El servicio tendrá las siguientes características:

- Movilizar clientes dentro del área metropolitana de la Ciudad de Bogotá,
- Solicitud del vehículo vía telefónica a través de un número único para toda la ciudad.
- Servicio 24 horas.
- El cliente podrá viajar hasta con dos acompañantes.
- Precios accesibles, cobro por carrera o contratación por hora.
- Flota moderna, vehículos cuyo modelo no rebase los 5 años de antigüedad.
- Comodidad, el cliente podrá viajar en su silla de ruedas.
- Seguridad que incluye sujetadores, topes y cinturón de seguridad para la silla de ruedas.
- Amabilidad en la prestación del servicio
- El acompañamiento de personal calificado tendrá costo adicional.

Figura 4. Vehículo adecuado para silla de ruedas



Fuente: www.berlín4all

1.2.4. Competencia

Se definió como competencia directa aquellas empresas de transporte que prestan un servicio similar y competencia indirecta otros medios de transporte utilizados como alternativa por las personas en silla de ruedas.

1.2.4.1. Competencia directa

Aunque en las encuestas no se identificó ningún servicio similar, a través de internet se hallaron dos empresas dedicadas al transporte de personas con discapacidad y pacientes en silla de ruedas, con movilidad reducida o bajo tratamiento médico especial.

Tabla 4. Características del servicio de transporte de empresas similares

Características del servicio	Los Carritos	Movilízate
Precio	Precio Mínimo \$60,000 trayecto	Ida y vuelta \$70.000 Un Trayecto \$ 40.000
Reserva	Con 24 horas de anticipación	Con 24 horas de anticipación
Medio para reservar	Celular Correo Electrónico	Celular Correo Electrónico Página Web
Se bajan de la silla	NO	NO
Opción de acompañante	SI	SI, \$20.000
Horario	Servicio 24 horas	Servicio 24 horas
Tarifas diferenciales por Frecuencia	SI	SI
Página Web	http://www.planwebexpress.com/sarawx/home.php?contenido=4	http://www.movilizate.com.c o/

Fuente: elaboración propia

1.2.4.2. Competencia indirecta

Transmilenio

Aunque a partir del 2013 la tarifa de Transmilenio para las personas con discapacidad está subsidiada, y aunque el sistema se promueve como accesible, no todas las estaciones cuentan con rampas de acceso o son muy empinadas, el tiempo de espera es mayor porque deben hacer antesala para que algún funcionario de la estación les permita el acceso, los demás usuarios

no respetan el espacio destinado para las personas en silla de ruedas, en horario pico es casi imposible tener acceso al servicio por los tumultos, las calles aledañas a las estaciones no están diseñadas para el tránsito en sillas de ruedas (andenes no pavimentados, sin rampas, rejillas que obstaculizan el tránsito y bolardos, entre otras).

Taxi

La limitación de este servicio radica en que está sujeto a la voluntad del conductor y aunque el Decreto 1660 de 2003 sanciona este tipo de conducta; la realidad es que los conductores evitan transportar a una persona de movilidad limitada ya que les exige más tiempo y esfuerzo físico por la misma tarifa.

Además, no todos los carros que circulan como servicio de taxi tienen el espacio suficiente para guardar la silla de ruedas ya que o son muy pequeños o tienen el tanque de gas en el baúl.

Instituciones Prestadoras de Salud (IPS):

Son compañías contratadas por las Entidades Promotoras de Salud (EPS) para suministrar servicios demandados por los afiliados del Plan Obligatorio de Salud (POS). Estas entidades prestan servicio de traslado de personas discapacitadas o post operatorios a citas o terapias físicas, previa autorización de la EPS.

1.2.5. Plan de mercadeo

1.2.5.1. Estrategia de precio

El valor promedio de carrera fue estimado teniendo en cuenta que una unidad equivale a 100 metros o 30 segundos de espera y el costo por unidad según las tarifas definidas por la Alcaldía Mayor de Bogotá en septiembre de 2014 es de \$78 pesos.

Tabla 5. Precio carrera promedio

Arranque o banderazo	25 unidades
Carrera promedio 6,600 metros /100 metros	66 unidades
Total unidades	91 unidades
Valor unidad	78 pesos
Valor carrera promedio	7,098 pesos

Fuente: ¡Taxi! El modo olvidado de la movilidad en Bogotá, cálculo propio

De acuerdo a la información otorgada por los clientes potenciales en la investigación de mercado se definieron las siguientes tarifas dependiendo de la frecuencia de uso del servicio. Tarifa para clientes que realizan viajes esporádicos, es decir que viajan menos de 3 veces a la semana y tarifas especiales para clientes que realizan más de 3 viajes a la semana como se detalla a continuación.

Viajes esporádicos

Tabla 6. Valor del servicio viajes esporádicos

	Taxi Regular (\$)	Tu Silla Express (\$)	Competencia (\$)
Precio de una carrera promedio 6.6Kms	7,100	15,000	65,000
Valor unidad	78	165	N/A

Fuente Tarifas de Taxi Bogotá 2014 y estimados propios

Viajes Frecuentes

Tabla 7. Valor del servicio viajes frecuentes

Viajes por Semana	Descuento % sobre el valor de la carrera
De 3 a 5	5%
De 5 a 10	7%
Más de 10	10%

Fuente: elaboración propia.

1.2.5.2. Estrategia de venta

“Tu silla Express” realizará promoción y ventas focalizada en lugares que frecuentan los clientes tales como centros de rehabilitación, hospitales, EPS, IPS, lugares de entrenamiento para deportes paralímpicos, estaciones de Transmilenio, centros comerciales, aeropuerto, aquellos lugares y eventos a los que asistan a personas con movilidad reducida en silla y que puedan interesarse por el servicio.

Como estrategia de inicio se realizará una prueba piloto durante 6 meses en la Fundación Arcángeles aprovechando el interés mostrado por el presidente del Grupo Empresarial Juan Pablo Salazar y las personas encuestadas. Actualmente, a la Fundación asisten a terapia física y rehabilitación entre 50 y 80 personas diariamente.

Posteriormente, Tu Silla Express buscará incursionar en las instituciones prestadoras de servicios médicos (IPS) en la misma zona donde se ubica la Fundación Arcángeles. Se ofrecerá el servicio a la IPS Salud, IPS Clínica José Rivas, IPS Abastecer Salud, IPS Asistencia Médica Profesional y Mart Salud IPS.

1.2.5.3.Estrategia promocional

A través de la encuesta realizada a los pacientes de la Fundación Arcángeles, se validó el nombre de la empresa entre las siguientes tres opciones, siendo la preferida “Tu Silla Express” con un 58% y seguido de “Rueda sobre ruedas” con un 27%, definiendo esta última como slogan de la Compañía.

1. Rueda sobre ruedas
 2. Tu Silla Express
 3. TaxiCare
- Nombre: “Tu Silla Express”, es un nombre llamativo, de fácil recordación y muestra claramente el valor agregado, la comodidad tanto para la persona como para su acompañante al no tener que bajarse de su silla de ruedas.
 - Logo: El logo es ágil e incluye el fondo de color amarillo, color con el que se identifica tradicionalmente el servicio público de taxis
 - Eslogan: "Rueda Sobre Ruedas", se pensó para que los clientes sientan que la compañía los entiende y usa su mismo lenguaje, ya que las personas que usan sillas de ruedas de manera permanente se desplazan "rodando" por las calles

Figura 5. Logo



Fuente: elaboración propia

Una vez se termine la prueba piloto, las estrategias básicas de promoción que se usarán son:

- Entrega de volantes con la información de la compañía en cada uno de los lugares estratégicos anteriormente definidos para atraer más clientes y generar “voz a voz”. Se escogió al proveedor Papelería Empresarial quien ofrece 1,000 volantes full color por 140,000 pesos.
- Banners publicitarios interactivos a través de internet en la página de la Fundación Arcángeles con un costo de 150,000 pesos mensuales.
- En cada servicio se solicitará a voluntad los datos del usuario y se entregará un imán con los teléfonos donde el usuario puede llamar para solicitar nuevamente un servicio o donde podrá obtener información acerca de los planes y descuentos para usuarios frecuentes. El proveedor Papelería Empresarial ofrece 1000 imanes en \$180,000
- Anualmente, la compañía entregará material publicitario durante la carrera 11K “corre contra las minas” para personas víctimas de las minas anti personas y en los eventos realizados por el Comité Paraolímpico Colombiano. En contraprestación se

realizara una donación de \$1,200,000 a la Fundación Arcángeles quién es el organizador de la carrera y al Comité Paraolímpico Colombiano.

Principios básicos en todas las comunicaciones de "Tu Silla Express" serán:

- Promover el respeto y la dignidad de los clientes de "Tu Silla Express"
- Incentivar el cambio en la cultura ciudadana para estar a la altura de las grandes del mundo que ya poseen este tipo de servicio público.

1.2.5.4. Estrategia de distribución

- Se pondrá a disposición al público un call center; este servicio será contratado con el proveedor Call You y tendrá un costo mensual de \$500,000.
- Además habrá una página web www.tusillaexpress.com.co donde además de poder solicitar el servicio tendrá la posibilidad de programar servicios futuros u obtener toda la información para acceder a las promociones y tarifas especiales. El costo de desarrollo e implementación será de \$1,250,000.
- A futuro se evaluará la posibilidad de desarrollar una aplicación para dispositivos móviles que permita solicitar el servicio de una forma rápida y segura.
- La flota de automóviles estarán bajo la modalidad de leasing, lo cual facilitará la renovación periódica de la misma y cumplir con la promesa de valor de tener una flota moderna y cómoda para los usuarios del servicio.

1.2.5.5. Política de servicios

Teniendo en cuenta las premisas de valor de la compañía se definieron las siguientes características del servicio.

- Movilizar clientes dentro del área metropolitana de la Ciudad de Bogotá: Inicialmente el servicio no será prestado en municipios aledaños debido a la limitación de la flota.
- Servicio 24 horas: el servicio contratado con “Call You” atenderá las solicitudes de servicio durante 24 horas.
- Comodidad, seguridad y la posibilidad de viajar hasta con dos acompañantes. La flota de automóviles será adquirida directamente a través del concesionario y se usará máximo por 5 años. Tendrá las medidas necesarias para el acceso de la silla de ruedas y se harán las adecuaciones de rampas, topes y cinturón de seguridad.
- Amabilidad en la prestación del servicio: Todos los empleados, conductores, acompañantes y todo el personal tanto directivo como administrativo, serán capacitados en servicio al cliente, primeros auxilios y manejo de personas en situación de discapacidad para que la experiencia sea grata, digna y que tanto la persona en silla de ruedas como su acompañante quiera volver a utilizar el servicio. Los programas de formación serán realizados con el apoyo del SENA, estos cursos están encaminados a la formación académica o de aptitudes. Los cursos de conductores se encuentran dentro del esquema de “Programas de Formación Titulada”, específicamente se conocen como cursos para Operario de Transporte Urbano de Pasajeros, y dentro de su temario tratan temas técnicos, de comunicación, de servicio al cliente entre otros. Este curso consta de seis módulos:
 1. Desarrollo humano, que cubre el tema del proyecto de vida, servicio al cliente y actitud frente al tránsito
 2. Normatividad, sobre pólizas, seguros de tránsito, transporte y ambiente
 3. Salud ocupacional, sobre ergonomía, estrés, alimentación, salud y seguridad vial.

4. Comunicación, como comprensión de lectura y redacción de informes técnicos y formatos técnicos.
5. Alistamiento de vehículos, su funcionamiento, características y mantenimiento.
6. Procedimientos técnicos que incluye lectura del panel del vehículo, estudio de curvas y frenado, dominio de la visión y espacio del vehículo y lectura e interpretación de la vía y maniobrabilidad.

1.2.5.6. Política de calidad del servicio

Tu Silla Express se preocupa por brindar un servicio de calidad a sus clientes, por lo tanto, se enfocará en tres aspectos fundamentales:

- Conocer al cliente, sus expectativas, percepciones y demandas
- Definir programas de mejoramiento continuo con el fin de atender y exceder las expectativas del cliente
- Establecer estándares, procedimientos y normas, que permitan evaluar el servicio prestado en cada experiencia del cliente

La política de servicio enmarca los principios fundamentales de servicio y atención al cliente como se detalla en el Anexo C.

1.2.5.7. Tácticas de venta

Las personas encargadas de ventas y acuerdos corporativos serán los directivos de la empresa.

A nivel de usuarios, los conductores actuarán como personal de ventas y serán los encargados de promocionar los servicios a los clientes, se les pagará una comisión por cada cliente que vuelva a utilizar el servicio y una comisión por cada contrato de viajes frecuentes como se mencionó en la sección de estrategia de precios.

1.2.5.8. Planes de contingencia

En caso de que la estrategia de venta no funcione en los primeros tres años, se evaluará la posibilidad de usar la infraestructura para prestar servicios de transporte turístico o escolar ya que pertenecen al mismo sector de servicio de transporte especial.

	2,016												2017 y 2018
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Fase Pre-Operativa													
Constitución Legal de la compañía													
Contratos con Proveedores, personal y call center													
Arriendo e Instalación de la Oficina													
Leasing y entrega de Vehículos													
Diseño del Sistema de cubrimiento de la ciudad por zonas													
Capacitación del Personal													
Plan Piloto Fundación Arcángeles													
Evaluación y seguimiento y posibles correcciones del plan piloto													
Fase Operativa													
Servicio a clientes de la Fundación Arcángeles													
Expansión de servicios para pacientes de las IPS cercanas a la fundación Arcángeles (IPS Salud, IPS Clínica José Rivas, IPS Abastecer Salud, IPS Asistencia Médica Profesional y Mart Salud IPS)													
Expansión del servicio al mercado definido													

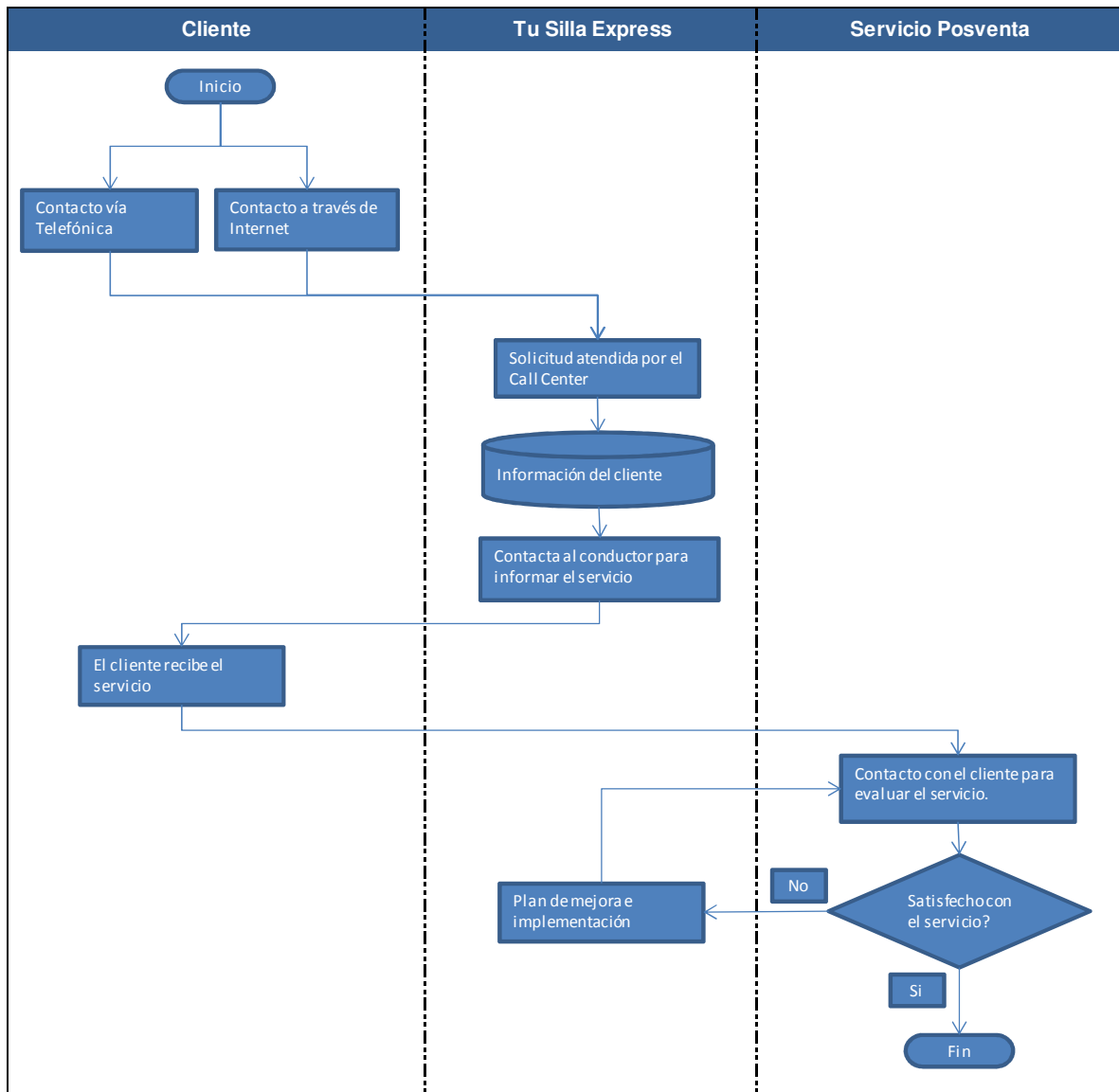
Fuente: elaboración propia

2.1.1. Descripción operativa del servicio

El servicio de Tu Silla Express inicia con la solicitud del cliente vía telefónica o a través de la página web www.tusillaexpress.com.co; si se recibe una llamada telefónica el personal del call center informará a la flota operativa la dirección del servicio; posteriormente, el conductor disponible confirmará la carrera y el tiempo de llegada. Durante la llamada se preguntará si el cliente tiene un contrato vigente o es usuario ocasional y si requiere asistencia especial o acompañante. Si se recibe la solicitud a través de la página web, el cliente deberá diligenciar el formulario (Anexo B). Una vez el vehículo llega al destino solicitado, el conductor bajará la rampa y asistirá al cliente para subirlo al vehículo y asegurarlo. Al comenzar la carrera, el conductor confirmará a la central que el cliente ha abordado el vehículo y el taxímetro comenzará el conteo de unidades. El precio de la carrera dependerá del tiempo y las unidades recorridas y el descuento procederá dependiendo de lo establecido en el contrato.

Dentro de nuestra promesa de servicio está la satisfacción de nuestro cliente, por la tanto, se definió un proceso posventa en donde se contactará a todos clientes vía telefónica un día después del uso del servicio para obtener retroalimentación y ofrecer los beneficios de tener un contrato de fidelidad con Tu Silla Express. Para los viajeros frecuentes se realizará seguimiento una vez al mes. Ver flujograma en la figura 6.

Figura 6. Flujograma del servicio

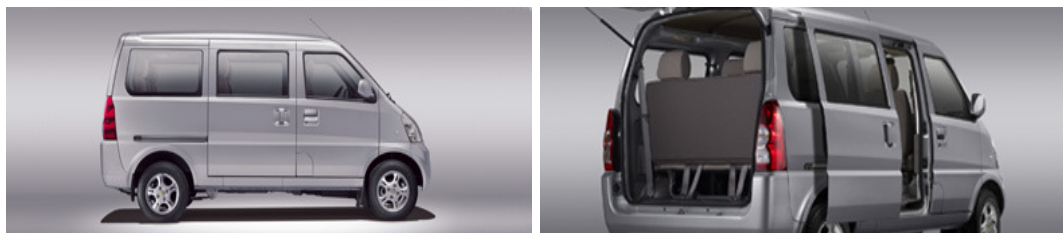


Fuente: elaboración propia.

Maquinaria y equipos

2.1.2. Flota automotriz

Figura 7. Flota automotriz



Fuente: www.conduciendo.com

Se escogió la van Chevrolet N300 porque cumple con las características más importantes definidas por tu Silla Express como accesibilidad, comodidad, y seguridad además de calefacción, asientos reclinables, ventanas con apertura manual en las puertas posteriores, desempañador trasero, portavasos entre otras características. El equipamiento de seguridad de la Chevrolet Van N300 Pasajeros incluye cinturones de seguridad en todas las plazas, apoyacabezas graduables en altura, seguro de niños en puertas traseras y tercera luz de stop.

El valor comercial de nuestros vehículos asciende a \$32,990,000. La flota inicial será de dos vehículos y adquirida mediante un contrato de arrendamiento financiero, en donde los vehículos son entregados para su uso, a cambio del pago de un canon mensual por vehículo de \$600,000 durante un plazo de 60 meses y al finalizar el contrato, existe la posibilidad de adquirir el vehículo pagando un porcentaje pactado desde el inicio del contrato o renovar la flota bajo el mismo esquema.

2.1.3. *Adecuación de los vehículos*

El proveedor Metálicas Superando dentro de su portafolio de servicios, ofrece adaptaciones mediante la instalación de rampas lo que permite ganar la altura necesaria para el transporte de discapacitados. La adecuación con este proveedor cuesta alrededor de \$4,000,000 y se eligió debido a su experiencia y por las recomendaciones de las personas encuestadas.

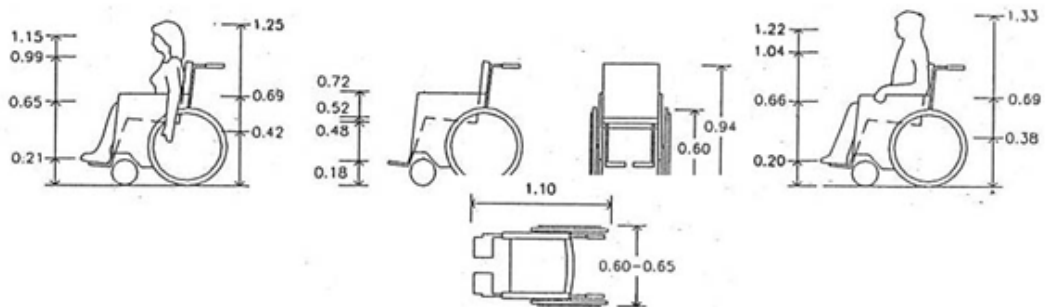
Figura 8. Vehículos adecuados



Fuente: elaboración propia.

El vehículo cumple con las medidas estándar requeridas para el ingreso de una silla de ruedas junto con el usuario. Ver figura 9

Figura 9. Medidas estándar requeridas



Fuente: www.planreforma.com

Para la prestación del servicio se requiere la instalación de un taxímetro en cada vehículo, el cual tiene un costo aproximado de \$200,000.

2.1.4. Muebles y enseres

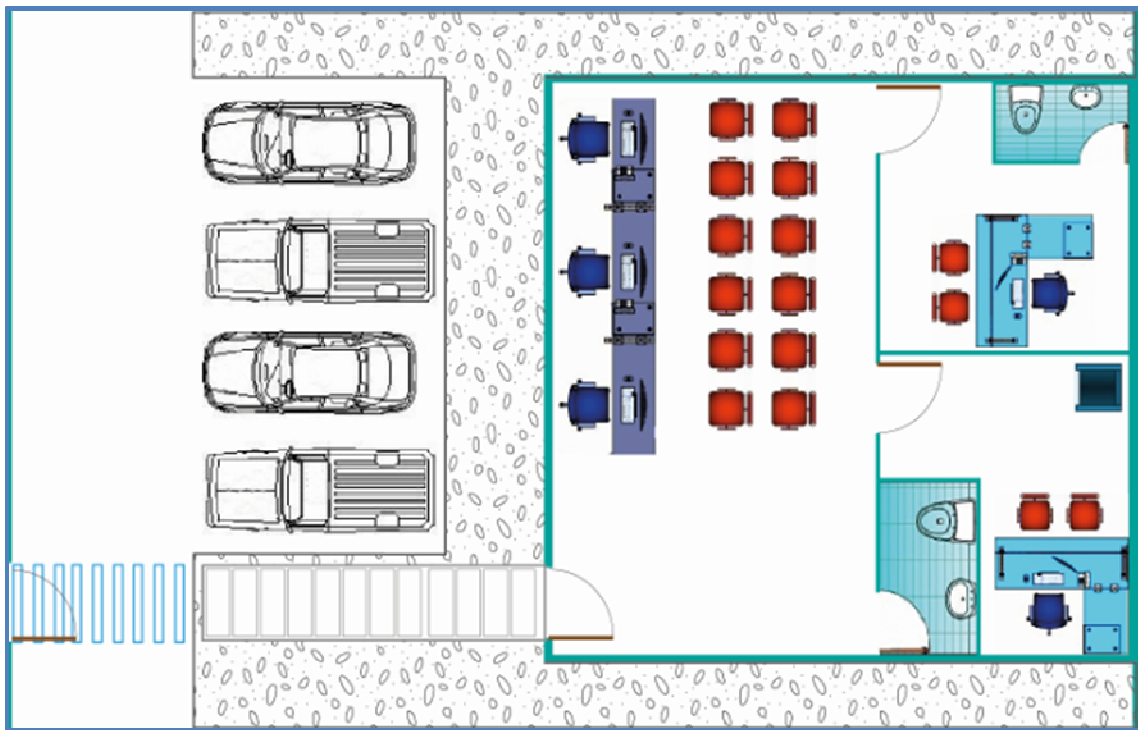
Para el desarrollo normal de la operación se requerirán 2 computadores portátiles HP Pavillion cada uno con un costo de \$1'250.000 y sus respectivas licencias de Microsoft Office que tienen un costo de \$500.000 cada una, de acuerdo con la información suministrada por Microsoft. Los 2 computadores serán asignados al Gerente Administrativo y Financiero y al Gerente Comercial de Mercadeo y Operaciones y una impresora multifuncional Dell con un costo de \$400.000. Adicionalmente, se adquirirá el software contable SIIGO con un costo de \$2,800,000 y dos 2 licencias.

Se calcula una inversión inicial para la compra de escritorios, sillas y teléfono de \$4.500.000.

2.2. Distribución de planta y de equipos

“Tu Silla Express” contará con una oficina de aproximadamente 80 metros cuadrados donde se instalará el personal ejecutivo y un parqueadero para ubicar la flota automotriz. Esta locación estará ubicada en Álamos Norte y el costo del alquiler será de \$1'200.000.

Figura 10. Plano oficina



Fuente: elaboración propia.

2.3. Sistemas de control:

2.3.1. Mantenimiento

La política de Tu Silla Express es hacer un mantenimiento preventivo el cual incluye:

- Lavado una vez por semana
- Cambio de aceite cada 4.000 kilómetros,
- Cambio de aceite de caja y transmisión cada 50.000 kilómetros,
- Sincronización de motor cada 12.000 kilómetros
- Cambio de llantas entre 40.000 y 50.000 kilómetros
- Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, SOAT

- Seguro todo riesgo con Allianz Seguros y tendrá un cubrimiento hasta de \$4.000.000 por responsabilidad Civil Extracontractual, \$25.000.000 por Asistencia Jurídica y cubrirá el 100% del valor comercial de cada vehículo ante pérdida parcial, total o hurto.
- El proveedor Metálica Superando realizará revisiones trimestrales de los elementos de seguridad dentro de los vehículos como el cinturón de seguridad, rampa, frenos y topes.

2.3.2. Servicio al cliente

Tu Silla Express se dedicará a proveer los más altos estándares de calidad con el fin de crear relaciones a largo plazo con el cliente.

Los valores y principios de la empresas se enfocarán en el respeto y la amabilidad de todos sus conductores quienes están en contacto directo con los clientes y son la imagen de la compañía, estos principios serán evaluados en el servicio posventa para lograr una mejora continua y posicionamiento en el mercado.

2.3.3. Gestión y control

Se realizará un control riguroso de los costos de combustible y mantenimiento de la siguiente manera

- Control diario del kilometraje recorrido por vehículo
- Revisión diaria de consumo de gasolina
- Análisis del mantenimiento versus los kilómetros recorridos para verificar si están dentro del rango de costos

- Se buscarán acuerdos con los proveedores de combustible y los talleres que realizan el mantenimiento para lograr ahorros en estos rubros.

Adicionalmente, se solicitará al call center un reporte diario y estadística de las carreras realizadas y resultado de la encuesta posventa así

- Llamadas diarias recibidas
- Llamadas diarias de posventa hechas para evaluar la satisfacción del cliente.
- Llamadas exitosas

También se implementarán los siguientes indicadores para medir la eficiencia de la operación, evaluar y ajustar la estrategia de la empresa.

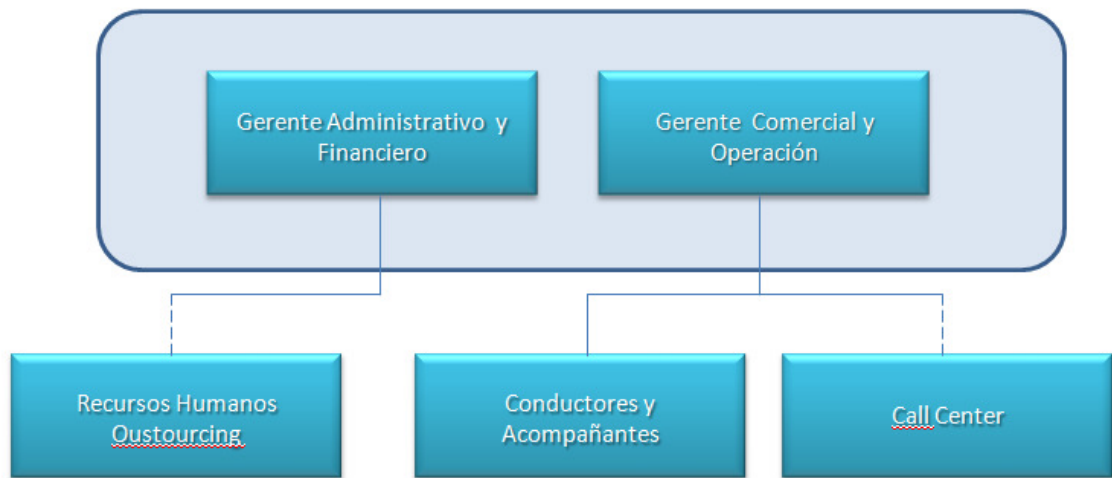
- Viajes diarios por vehículo
- Ingreso promedio por carrera
- Costos versus Ingresos

3. Análisis administrativo

3.1. Estructura organizacional

Se mantendrá una estructura plana compuesta por dos departamentos principales como se detalla en la figura 11.

Figura 11. Organigrama



Fuente: elaboración propia.

3.2. Grupo empresarial

Los miembros del grupo empresarial de "Tu Silla Express" son Diana Marcela Gil y Mónica Torres quienes, como socios fundadores y representantes legales realizarán un aporte individual de capital inicial de \$57,916,605.7 para un total de \$115,833,211, distribuidos así.

En el año 1 se hará un aporte total de capital de \$ 100,000,000, en el año 3 se realizará un aporte de \$15,833,211 y se reinvertirán las utilidades acumuladas de \$68,966,789 para completar el capital social exigido por la ley de \$184,800,000.

Las decisiones estratégicas de la compañía serán acordadas entre los miembros del grupo empresarial en la junta directiva.

Diana Marcela Gil, ejercerá las funciones de Gerente Financiero y Administrativo, su perfil se adecua a este cargo ya que es Contadora de la Universidad Externado de Colombia y tiene 10 años de experiencia como Auditora y Controller en empresas multinacionales. Se encargará de llevar la contabilidad y de emitir los informes financieros, cumplir con los requerimientos tributarios y legales y además manejará las relaciones con los bancos y proveedores.

Mónica Torres, quién ejercerá el cargo de Gerente Comercial y de Operaciones es Administradora de Empresas de la Universidad del Rosario con 10 años de experiencia en estos campos también en una empresa multinacional. Se encargará de realizar alianzas comerciales y estrategias para aumentar la base de cliente. Definirá y ejecutará la estrategia de mercadeo y de servicio al cliente. Además, operacionalmente se encargará de optimizar las rutas y la coordinación de los conductores.

Durante la etapa inicial de la empresa, el primer año, los miembros del grupo empresarial recibirán un salario mensual de \$650.000 y los siguientes años se evaluará el incremento dependiendo de las utilidades de la compañía.

3.3. Políticas

- Mantener una conducta ética ante los clientes, proveedores, competidores, autoridades, compañeros de trabajo y el público en general
- Cumplir la ley y su reglamentación.

- Crear un clima laboral adecuado en donde prime el respeto y la honestidad.
- Preservar de manera confidencial la información técnica y/o financiera de la Compañía
- Evitar cualquier actividad que compita con Tu Silla Express
- Renunciar a cualquier ventaja personal injustificada, no participar en transacciones en la cual el empleado o su familia tengan intereses personales.
- Hacer uso adecuado tanto de los vehículo como de los demás recursos proporcionados por la compañía

3.4. Empleados

Conductores: Hombres o Mujeres entre 21 y 45 años, con pase vigente y con experiencia en conducción, por lo menos con estudios de Bachillerato, educados y respetuosos.

Personal de asistencia acompañantes: Hombres o Mujeres estudiantes de enfermería, con muy buena actitud y disposición para atender a personas en situación de discapacidad

Los empleados se vincularán directamente a Tu Silla Express bajo contrato a término fijo de un año, así:

Tabla 9. Salarios

Personal	Salario Mensual	1er Año
Personal Directivo		
Gerente Financiero y Administrativo	650,000	1
Gerente Ventas y Operaciones	650,000	1
Personal Operativo		
Conductores	1,200,000	3
Personal de Asistencia	650,000	1

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, a los conductores se les pagará una comisión del 10% del valor del contrato de viajes frecuentes que consigan.

El número de conductores y de acompañantes dependerá del crecimiento de la empresa. Inicialmente, durante el primer año se contratarán 3 conductores y una persona que acompaña a los clientes en el trayecto. Dos conductores trabajarán en el turno de día que va desde las 6am hasta las 6pm y durante la noche únicamente se utilizará un vehículo que será conducido por el tercer conductor desde las 6pm hasta las 6am como se detalla a continuación.

Tabla 10. Turnos por conductor

Empleados	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Conductor 1 Diurno							
Conductor 2 Diurno							
Conductor 3 Nocturno							

Fuente: elaboración propia.

3.5. Organizaciones de apoyo

- Fundación Arcángeles es una entidad sin ánimo de lucro que trabaja por el mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones vulnerables del país. En esta fundación se desarrollará el plan piloto ya que asisten diariamente alrededor de 60 personas en silla de ruedas para rehabilitación física.
- Bancolombia: entidad financiera que facilitará los recursos para la adquisición mediante leasing de la flota automotriz.
- ACOLTÉS: "Tu Silla Express" será miembro de esta Asociación gremial Colombiana de Transporte Especial y de Turismo que promueve el desarrollo de la industria,

brinda capacitaciones, actualización de normatividad, asesoría legal y defiende los intereses de los asociados.

4. Análisis legal

4.1. Tipo de sociedad

Tu Silla Express será constituida como una Sociedad por acciones simplificadas (SAS). Se definió esta figura debido a que permite una mayor flexibilidad para constituir y operar la compañía en aspectos como los siguientes:

- Los empresarios pueden fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad
- La creación puede hacerse mediante un documento privado
- La responsabilidad de los socios se limita a sus aportes
- Las acciones aunque no se negocian en bolsa, pueden ser de distintas clases y series. Como acciones ordinarias, con dividendo preferencial sin derecho a voto, con voto múltiple, privilegiadas, con dividendo fijo o acciones de pago
- No requiere una duración determinada
- El objeto social puede ser indeterminado
- El pago del capital puede diferirse hasta por dos años y la sociedad puede establecer las condiciones del pago
- No exige revisor fiscal, solo está obligada cuando los activos brutos sean iguales o excedan los 3000 salarios mínimos legales vigentes
- Tiene mayor flexibilidad en la regulación de los derechos patrimoniales, puede pactar un mayor poder de voto en los estatutos sociales o prohibir la negociación de acciones en un plazo hasta de 10 años

- Mayor facilidad en la operación y en la administración. No está obligada a tener junta directiva, si es así la totalidad de las funciones de legales y de administración le corresponden representante legal
- El trámite de liquidación es más ágil ya que no es necesario el trámite de aprobación de inventario por parte de la Superintendencia de Sociedades

4.2. Procedimiento para la conformación de la empresa

1. Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de la SAS que incluya: Nombre, documento de identidad y domicilio del accionista o accionistas, razón social seguida de las palabras: sociedad por acciones simplificada o S.A.S., duración (puede ser indefinida), enunciación de actividades principales, cualquier actividad comercial o civil lícita, capital autorizado, suscrito y pagado, forma de administración, nombre, identificación de los administradores.
2. Autenticar las firmas de las personas que suscriben el documento de constitución.
3. Inscribir el documento privado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. Adicionalmente, ante la Cámara de Comercio se diligencian los formularios del Registro Único Empresarial (RUE), el Formulario de inscripción en el RUT y el pago de la matrícula mercantil, el impuesto de registro y los derechos de inscripción.

4.3. Implicaciones tributarias comerciales y laborales

Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada – S.A.S. se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas; es decir, son contribuyentes declarantes del régimen ordinario del impuesto sobre la renta y sus complementarios. Son contribuyentes del impuesto de industria y comercio cuando realicen actividades industriales, comerciales o de servicios que no

estén excluidas o exentas; igualmente tendrán la calidad de agentes retenedores a título de renta, IVA e ICA, según el caso.

Con relación al impuesto sobre las ventas IVA será responsable siempre que realicen el hecho generador (artículo 420 del Estatuto Tributario). Para el servicio que prestará "Tu Silla Express" los servicios están excluidos del IVA según el Artículo 476 del Estatuto Tributario, Numeral 2. "El servicio de transporte público, terrestre, fluvial y marítimo de personas en el territorio nacional, y el de transporte público o privado nacional e internacional de carga marítimo, fluvial, terrestre y aéreo. Igualmente, se exceptúan el transporte de gas e hidrocarburos."

Respecto al Impuesto sobre vehículos automotores, es un tributo que grava la propiedad o posesión de los vehículos matriculados en Bogotá. Los propietarios y poseedores lo deben declarar y pagar una vez al año.

4.4. Normas especiales

4.4.1. De tránsito

Las principales normas que rigen el transporte público y particular, y se relacionadas con el servicio que presta Tu Silla Express son:

El Decreto 174 de 2001 por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor especial, el cual incluye las condiciones y requisitos para obtener la habilitación y autorización para la prestación del servicio.

El Decreto 007 de 2002 exceptúa la restricción de circulación (Pico y Placa) a los vehículos que transportan a discapacitados y los vehículos que han efectuado adaptaciones para el servicio de una persona discapacitada.

4.4.2. Ambiental

Tu Silla Express está comprometida con el cuidado del medio ambiente, su política de mantenimiento preventivo de la flota de vehículos incluye la revisión de emisión de gases y el cumplimiento de la revisión tecno mecánica que contempla lo estipulado en el decreto 019 de 2012 y las resoluciones 3500 de 2005 y 2200 de 2006 de los Ministerios de Medio Ambiente y Transporte.

4.5. Valores personales

La motivación personal para desarrollar este plan de negocio es mejorar la participación ciudadana de la población con movilidad reducida en la vida social, económica, cultural y laboral de la ciudad de Bogotá.

5. Análisis económico

5.1. Presupuesto de ingresos

5.1.1. Presupuesto 2015

Según el estudio "¡Taxi! El modo olvidado de la movilidad en Bogotá", un taxi realiza al día entre 18 y 25 carreras. Para el análisis y teniendo en cuenta esta información, se tomó en promedio 15 carreras día (mañana y tarde) debido a que la compañía se encuentra en su etapa inicial.

Por estimación propia se definió que durante la noche sólo se harán 5 carreras diarias, tomando la información de las encuestas, ya que el 86% de las personas respondieron que se movilizan durante la mañana, el 67% durante la tarde y sólo un 27% se desplaza en la noche.

Además el estudio "¡Taxi! El modo olvidado de la movilidad en Bogotá", señala que un conductor de Taxi descansa un día a la semana, por lo que se consideró que se prestará el servicio durante 25 días al mes, para que los 3 conductores puedan tomar su día descanso. Ver tabla 9.

Tabla 11. Estimación número de carreras/mes según capacidad de la flota vehicular

	2015	2016
Carrera promedio día*vehículo	15	16
Vehículos	2	4
Carreras totales por día	30	64
Carreras promedio noche	5	6
Vehículos	1	2
Carreras noche	5	12
Carreras totales por día	35	76
Días por mes	25	25
Total carreras mes	875	1900

Fuente: elaboración propia.

Además para estimar el número de carreras mensuales, se tomó en cuenta el plan de implementación de la compañía, la prueba piloto en la Fundación Arcángeles y la estacionalidad considerando periodos de vacaciones y festividades como se detalla en la tabla 10.

Tabla 12. Variación mensual del número de carreras según estacionalidad

2015			
Mes	Carreras mensuales	Carreras día * Vehículo	Supuestos
Enero	450	9	Gran parte de los habitantes de la ciudad salen de Bogotá a disfrutar periodo de vacaciones.
Febrero	500	10	Adicionalmente es el inicio de las operaciones por lo que el servicio no es conocido
Marzo	625	13	Se incrementa el número de las carreras debido al regreso de vacaciones, se estabiliza el mercado y el servicio con algunos meses de operación comienza a darse a conocer.
Abril	750	15	
Mayo	750	15	
Junio	750	15	
Julio	780	16	Se incrementa el número de las carreras por el comienzo de las operaciones en las IPS cercanas a la Fundación Arcángeles
Agosto	820	16	
Septiembre	820	16	
Octubre	820	16	
Noviembre	850	17	Temporada de vacaciones y navidad, se espera ocupación del 100 de la flota.
Diciembre	875	18	
	8,790	176	

2016			
Mes 2016	Carreras mensuales	Carreras día * Vehículo	Supuestos
Enero	1200	12	Gran parte de los habitantes de la ciudad salen de Bogotá a disfrutar periodo de vacaciones.
Febrero	1300	13	Adicionalmente es el inicio de las operaciones por lo que el servicio no es conocido
Marzo	1500	15	Se incrementa el número de las carreras debido al regreso de vacaciones, se estabiliza el mercado.
Abril	1500	15	
Mayo	1500	15	
Junio	1650	17	Incremento de carreras debido a la estrategia de expansión del servicio al nicho de mercado definido (estratos 3, 4,5 y 6).
Julio	1650	17	
Agosto	1650	17	
Septiembre	1800	18	
Octubre	1800	18	
Noviembre	1800	18	Temporada de vacaciones y navidad, se espera ocupación del 100 de la flota.
Diciembre	1900	19	
	19,250	193	

Fuente: elaboración propia.

A partir de los supuestos anteriores, en 2015 se realizarán 8,790 viajes generando ingresos equivalentes a \$131,850,000. Para el 2016, se espera un incremento del 120% que se origina por la consecución de nuevos clientes usuarios de las IPS aledañas a la Fundación Arcángeles, por el aumento de la flota vehicular y un incremento de precio de un 6%.

Tabla 13. Volumen estimado de ventas

ITEM	2015												Total
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2015
Volumen estimado de ventas													
Carrera	6,750,000	7,500,000	9,375,000	11,250,000	11,700,000	11,250,000	11,250,000	12,300,000	12,300,000	12,750,000	12,300,000	13,125,000	131,850,000
Valor total de ventas (\$)	6,750,000	7,500,000	9,375,000	11,250,000	11,700,000	11,250,000	11,250,000	12,300,000	12,300,000	12,750,000	12,300,000	13,125,000	131,850,000
Autorretenciones CREE	20,250	22,500	28,125	33,750	35,100	33,750	33,750	36,900	36,900	38,250	36,900	39,375	395,550
Total ventas con IVA	6,750,000	7,500,000	9,375,000	11,250,000	11,700,000	11,250,000	11,250,000	12,300,000	12,300,000	12,750,000	12,300,000	13,125,000	131,850,000
Ventas contado sin IVA ni Rtefte	6,750,000	7,500,000	9,375,000	11,250,000	11,700,000	11,250,000	11,250,000	12,300,000	12,300,000	12,750,000	12,300,000	13,125,000	131,850,000
Ingresos por ventas de Contado	6,729,750	7,477,500	9,346,875	11,216,250	11,664,900	11,216,250	11,216,250	12,263,100	12,263,100	12,711,750	12,263,100	13,085,625	131,454,450
Ingresos Efectivos	6,729,750	7,477,500	9,346,875	11,216,250	11,664,900	11,216,250	11,216,250	12,263,100	12,263,100	12,711,750	12,263,100	13,085,625	131,454,450

Fuente: elaboración propia.

5.1.2. Presupuesto 2016, 2017 y 2018

Tabla 14. Presupuesto 2016, 2017 y 2018

ITEM	2016	2017	2018
Volumen estimado de ventas			
Carrera	306,075,000	370,755,000	444,906,000
Valor total de ventas (\$)	306,075,000	370,755,000	444,906,000
Autorretenciones CREE	918,225	1,112,265	1,334,718
Total ventas con IVA	306,075,000	370,755,000	444,906,000
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	306,075,000	370,755,000	444,906,000
Ingresos por ventas de Contado	305,156,775	369,642,735	443,571,282
Ingresos Efectivos	305,156,775	369,642,735	443,571,282

Fuente: elaboración propia.

5.2. Presupuesto de compras

Dentro de los costos de operación, el de mantenimiento es el más importante y corresponde al 80% de los costos. Este rubro incluye el servicio de mantenimiento, lubricantes, llantas, parqueaderos y seguros.

Tabla 15. Combustible

Costo promedio Gasolina /día	\$ 36,053
Kilómetro por día	255
Gasolina/ kilometro	\$ 141.38
Carrera Promedio en Kms	6.6
Valor combustible por carrera	\$ 933.14

Fuente: ¡Taxi! El modo olvidado de la movilidad en Bogotá

Tabla 16. Mantenimiento

Costo variables por Km	\$ 423.63
Carrera Promedio en Kms	6.6
Costo variable por carrera	\$ 2,796

Fuente: ¡Taxi! El modo olvidado de la movilidad en Bogotá.

Tabla 17. Presupuesto de compras 2015

Ítem	2,015												2,015
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Combustible	419,850	466,500	583,125	699,750	727,740	699,750	699,750	765,060	765,060	793,050	765,060	816,375	8,201,070
Mantenimiento	1,258,200	1,398,000	1,747,500	2,097,000	2,180,880	2,097,000	2,097,000	2,292,720	2,292,720	2,376,600	2,292,720	2,446,500	24,576,870
Costo MP e Insumos	1,678,050	1,864,500	2,330,625	2,796,750	2,908,620	2,796,750	2,796,750	3,057,780	3,057,780	3,169,650	3,057,780	3,262,875	32,777,910
IVA o Imp. Consumo	268,488	298,320	372,900	447,480	465,379	447,480	447,480	489,245	489,245	507,144	489,245	522,060	5,244,466
Prorrateo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
IVA descontable	268,488	298,320	372,900	447,480	465,379	447,480	447,480	489,245	489,245	507,144	489,245	522,060	5,244,466
Costo total variables	1,946,538	2,162,820	2,703,525	3,244,230	3,373,999	3,244,230	3,244,230	3,547,025	3,547,025	3,676,794	3,547,025	3,784,935	38,022,376
Egreso Contado	1,946,538	2,162,820	2,703,525	3,244,230	3,373,999	3,244,230	3,244,230	3,547,025	3,547,025	3,676,794	3,547,025	3,784,935	38,022,376
Egresos Efectivos	1,946,538	2,162,820	2,703,525	3,244,230	3,373,999	3,244,230	3,244,230	3,547,025	3,547,025	3,676,794	3,547,025	3,784,935	38,022,376

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18. Presupuesto de compras 2016, 2017, 2018

ITEM	2016	2017	2018
Combustible	17,960,250	21,552,300	25,862,760
Mantenimiento	53,823,000	64,587,600	77,505,120
Costo Materias Primas e Insumos	71,783,250	86,139,900	103,367,880
IVA o Impuesto al Consumo	11,485,320	13,782,384	16,538,861
Prorrateo	100%	100%	100%
IVA descontable	11,485,320	13,782,384	16,538,861
Costo total variables	83,268,570	99,922,284	119,906,741
Egreso Contado	83,268,570	99,922,284	119,906,741
Egresos Efectivos	83,268,570	99,922,284	119,906,741

Fuente: elaboración propia.

5.3. Presupuesto de gastos operativos y administrativos

Tabla 19. Presupuesto de gastos operativos y administrativos

Gastos de operación	Mes	2,015	2,016	2,017	2,018
Arriendo	1,200,000	14,400,000	14,976,000	15,575,040	16,198,042
Call Center	500,000	6,000,000	6,240,000	6,489,600	6,749,184
Capacitación	50,000	600,000	624,000	648,960	674,918
Banner publicitario	150,000	1,800,000	1,872,000	1,946,880	2,024,755
Otros Publicidad	26,700	320,400	333,216	346,545	360,406
Eventos	100,000	1,200,000	1,248,000	1,297,920	1,349,837
Leasing Vehículos	1,200,000	14,400,000	14,976,000	15,575,040	16,198,042
Bomberos	0	30,000	31,800	33,708	35,730
Impuestos Locales	0	1,450,350	3,366,825	4,078,305	4,893,966
Registro Mercantil	0	810,000	825,000	840,000	855,000
Depreciación Equipos	0	1,010,000	1,010,000	1,010,000	1,010,000
Total gastos de operación		42,020,750	45,502,841	47,841,998	50,349,881
Gastos de operación fijos		39,760,400	41,311,016	42,923,693	44,600,915
Gastos de operación variables		2,260,350	4,191,825	4,918,305	5,748,966

Fuente: elaboración propia.

Gastos de administración y ventas	Mes	2,015	2,016	2,017	2,018
Gastos de Publicidad		659,250	1,530,375	1,853,775	2,224,530
Gastos de Comisiones		1,318,500	3,060,750	3,707,550	4,449,060
Asesoría Contable	300,000	3,600,000	3,744,000	3,893,760	4,049,510
Gastos de Representación	150,000	1,800,000	1,872,000	1,946,880	2,024,755
Gastos Transporte	80,000	960,000	998,400	1,038,336	1,079,869
Gastos Papelería	100,000	1,200,000	1,248,000	1,297,920	1,349,837
Depreciación Muebles y Enseres		1,300,000	1,300,000	1,300,000	0
Total gastos de admón. y vtas		10,837,750	13,753,525	15,038,221	15,177,562
Gastos de administrativos fijos		8,860,000	9,162,400	9,476,896	8,503,972
Gastos administrativos variables		1,977,750	4,591,125	5,561,325	6,673,590

Fuente: elaboración propia.

5.4. Presupuesto de nómina

Tabla 20. Presupuesto de nómina

Cargos y conceptos	2,015	2,016	2,017	2,018
Total salarios mensuales	4,350,000	4,502,250	4,659,829	4,822,923
Total salarios anuales	52,200,000	54,027,000	55,917,945	57,875,073
Total prestaciones sociales	11,397,000	11,795,895	12,208,751	12,636,058
Total aportes parafiscales	2,088,000	2,161,080	2,236,718	2,315,003
Total seguridad social	10,973,484	11,357,556	11,755,070	12,166,498
Total carga prestacional	24,458,484	25,314,531	26,200,540	27,117,558
Total costo de la nómina	76,658,484	79,341,531	82,118,485	84,992,631
Prima Junio	2,175,000	2,251,125	2,329,914	2,411,461
Prima Diciembre	2,175,000	2,251,125	2,329,914	2,411,461
Vacaciones diciembre	2,175,000	2,251,125	2,329,914	2,411,461
Cesantías Febrero	4,350,000	4,502,250	4,659,829	4,822,923
Interés cesantías febrero	522,000	540,270	559,179	578,751
Pagos otros meses	65,261,484	67,545,636	69,909,733	72,356,574
Pago fijo mensual	5,438,457	5,628,803	5,825,811	6,029,714

Fuente: elaboración propia.

5.5. Presupuesto de Inversiones

Tabla 21. Presupuesto de inversiones

Gastos Pre-operativos	Año 0
Gastos de Constitución	2,500,000
Desarrollo web	1,250,000
Adecuación Vehículos	8,000,000
Taxímetros	400,000
Total gastos Pre-operativos	12,150,000
Activos Fijos	11,200,000
Total inversión	23,350,000

Fuente: elaboración propia.

5.6. Análisis de costos

En el siguiente análisis de costos se puede observar que durante el primer año, el número de carreras real, es inferior al número de carreras estimado para alcanzar el punto de equilibrio, debido a la inversión inicial que asciende a \$12,150,000; a partir del segundo año de operaciones, se muestra un incremento sustancial en los viajes sobrepasando los viajes estimados del punto de equilibrio.

Tabla 22. Costos y gastos fijos

Costos/Gastos Fijos	2,015	2,016	2,017	2,018
Nómina	76,658,484	79,341,531	82,118,485	84,992,631
Gastos de operación	39,760,400	41,311,016	42,923,693	44,600,915
Gastos de Administración y ventas	8,860,000	9,162,400	9,476,896	8,503,972
Gastos pre operativos (Diferidos)	12,150,000	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	137,428,884	129,814,947	134,519,073	138,097,518
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	32,777,910	71,783,250	86,139,900	103,367,880
Gastos de Operación	2,260,350	4,191,825	4,918,305	5,748,966
Gastos de Administración	1,977,750	4,591,125	5,561,325	6,673,590
Total costos variables	37,016,010	80,566,200	96,619,530	115,790,436
Costo total	174,444,894	210,381,147	231,138,603	253,887,954
Numero productos o servicios	8,790	19,250	23,100	27,720
Costo Promedio producto o servicio promedio	19,846	10,929	10,006	9,159
Costo variable unitario promedio	4,211	4,185	4,183	4,177
Precio Promedio Unitario (Sin IVA)	15,000	15,900	16,050	16,050
Margen Unitario Promedio	10,789	11,715	11,867	11,873
Punto de Equilibrio	12,739	11,082	11,336	11,632
Costo total desembolsable	159,984,894	208,071,147	228,828,603	252,877,954
Costo promedio desembolsable	18,201	10,809	9,906	9,123
Cumplimiento del punto de equilibrio	69%	174%	204%	238%
Colchón de Efectivo	11,452,407	10,817,912	11,209,923	11,508,126

Fuente: elaboración propia.

6. Análisis financiero

6.1. Flujo de caja

El capital pagado requerido para una empresa de transporte público especial es mínimo de 300 SMMLV. En el primer año se realizará un aporte de capital de 100,000,000 y a los dos años de operación se hará un segundo aporte de \$84,800,000, a través de la reinversión de las utilidades acumuladas de \$68,966,789 y aportes de los socios por \$15,833,211; aprovechando las facilidades legales al constituir una SAS en donde el pago del capital puede diferirse hasta por dos años y la sociedad puede establecer las condiciones del pago. El flujo de caja proyectado de Tu Silla Express muestra liquidez durante los 5 años analizados, lo que facilita su operación y crecimiento. Con el excedente de efectivo generado al cuarto año de operación se espera ampliar la flota para incrementar la participación en el mercado a un 5%. Adicionalmente se analizará la posibilidad de entrar a nuevas zonas o ciudades.

Tabla 23. Flujo de caja proyectado desde 2015 a 2018

ITEM	Año 0	2,015	2,016	2,017	2,018
Caja Inicial	0	76,650,000	49,197,440	136,884,743	273,058,903
Ingresos Netos		131,454,450	305,156,775	369,642,735	443,571,282
TOTAL DISPONIBLE		208,104,450	354,354,215	506,527,478	716,630,185
Inversiones en activos	11,200,000	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	38,022,376	83,268,570	99,922,284	119,906,741
Egresos por nómina	0	71,786,484	79,171,011	81,941,996	84,809,966
Egresos por gastos de operación		39,560,400	41,126,016	42,753,693	44,445,915
Egresos por gastos de administración y ventas		9,537,750	12,453,525	13,738,221	15,177,562
Egresos por gastos pre operativos diferidos	12,150,000	0	0	0	0
Egresos IVA	0	0	0	0	0
Egresos rete fuente	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	1,450,350	3,366,825	4,078,305
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	7,864,626
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	7,578,768	11,325,061
TOTAL EGRESOS	23,350,000	158,907,010	217,469,472	249,301,787	287,608,175
NETO DISPONIBLE	-23,350,000	49,197,440	136,884,743	257,225,692	429,022,010
Aporte de Socios	100,000,000	0	0	84,800,000	0
Préstamo		0	0		
Reinversión de utilidades		0	0	68,966,789	0
CAJA FINAL	76,650,000	49,197,440	136,884,743	273,058,903	429,022,010

Fuente: elaboración propia.

Tabla 24. Flujo de caja mensual 2015

ITEM	Año 0	2.015												Total
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.015
Caja Inicial	0	76.650.000	71.903.243	67.687.953	64.801.334	63.243.384	62.004.315	58.271.366	56.713.416	55.899.522	55.085.628	54.590.614	53.776.720	76.650.000
Ingresos Netos		6.729.750	7.477.500	9.346.875	11.216.250	11.664.900	11.216.250	11.216.250	12.263.100	12.263.100	12.711.750	12.263.100	13.085.625	131.454.450
TOTAL DISPONIBLE		83.379.750	79.380.743	77.034.828	76.017.584	74.908.284	73.220.565	69.487.616	68.976.516	68.162.622	67.797.378	66.853.714	66.862.345	208.104.450
Inversiones en activos	11.200.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	1.946.538	2.162.820	2.703.525	3.244.230	3.373.999	3.244.230	3.244.230	3.547.025	3.547.025	3.676.794	3.547.025	3.784.935	38.022.376
Egresos por nómina	0	5.438.457	5.438.457	5.438.457	5.438.457	5.438.457	7.613.457	5.438.457	5.438.457	5.438.457	5.438.457	5.438.457	9.788.457	71.786.484
Egresos por gastos de operación		3.296.700	3.296.700	3.296.700	3.296.700	3.296.700	3.296.700	3.296.700	3.296.700	3.296.700	3.296.700	3.296.700	3.296.700	39.560.400
Egresos por gastos de administración y ventas		794.813	794.813	794.813	794.813	794.813	794.813	794.813	794.813	794.813	794.813	794.813	794.813	9.537.750
Egresos por gastos pre operativos diferidos	12.150.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	23.350.000	11.476.508	11.692.790	12.233.495	12.774.200	12.903.969	14.949.200	12.774.200	13.076.994	13.076.994	13.206.764	13.076.994	17.664.905	158.907.010
NETO DISPONIBLE	-23.350.000	71.903.243	67.687.953	64.801.334	63.243.384	62.004.315	58.271.366	56.713.416	55.899.522	55.085.628	54.590.614	53.776.720	49.197.440	49.197.440
Aporte de Socios	100.000.000													0
CAJA FINAL	76.650.000	71.903.243	67.687.953	64.801.334	63.243.384	62.004.315	58.271.366	56.713.416	55.899.522	55.085.628	54.590.614	53.776.720	49.197.440	49.197.440

Fuente: elaboración propia

6.2. Estado de Resultados

El estado de resultados demuestra que la operación de Tu Silla Express es rentable debido a que la utilidad operacional promedio para los 4 años analizados es de 73%. Adicionalmente, la utilidad del periodo desde el segundo año es en promedio el 25% de las ventas netas.

Tabla 25. Estado de resultados

ITEM	2.015	2.016	2.017	2.018
Ventas netas	131.850.000	306.075.000	370.755.000	444.906.000
Costos variables	38.022.376	83.268.570	99.922.284	119.906.741
Costo nomina	76.658.484	79.341.531	82.118.485	84.992.631
Gastos de Operación	42.020.750	45.502.841	47.841.998	50.349.881
Gastos de Administración y Ventas	10.837.750	13.753.525	15.038.221	15.177.562
Gastos pre operativos (diferidos)	12.150.000	0	0	0
Utilidad gravable	-47.839.360	84.208.533	125.834.013	174.479.185
Impuesto de Renta	0	0	7.864.626	21.809.898
Impuesto a la Equidad (CREE)	0	7.578.768	11.325.061	15.703.127
Utilidad neta	-47.839.360	76.629.765	106.644.326	136.966.161
Reserva legal	0	7.662.977	10.664.433	13.696.616
Utilidad del periodo	-47.839.360	68.966.789	95.979.893	123.269.544

Fuente: elaboración propia.

6.3. Balance general

El balance general señala que Tu Silla Express al segundo año de operación genera utilidades por \$68,966,789 y al cuarto año de operación incrementa la utilidad en un 79% respecto al año 2016. Adicionalmente, se observa que la compañía tiene capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo pues sus activos en promedio tienen la capacidad de cubrir 10 veces sus pasivos.

Tabla 26. Balance general

ACTIVO	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	76.650.000	49.197.440	136.884.743	273.058.903	429.022.010
Anticipo Impuesto a la equidad (CREE)	0	395.550	918.225	1.112.265	1.334.718
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	76.650.000	49.197.440	136.884.743	273.058.903	429.022.010
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	11.200.000	11.200.000	11.200.000	11.200.000	11.200.000
Depreciación acumulada	0	2.310.000	4.620.000	6.930.000	7.940.000
Gastos diferibles	12.150.000	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	23.350.000	8.890.000	6.580.000	4.270.000	3.260.000
TOTAL ACTIVOS	100.000.000	58.087.440	143.464.743	277.328.903	432.282.010
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Carga Prestacional por Pagar	0	4.872.000	5.042.520	5.219.008	5.401.673
Impuesto de Renta	0	0	0	7.864.626	21.809.898
Impuesto CREE		-395.550	6.264.993	8.899.021	11.942.369
Impuestos locales por pagar	0	1.450.350	3.366.825	4.078.305	4.893.966
TOTAL PASIVO	0	5.926.800	14.674.338	26.060.960	44.047.906
PATRIMONIO					
Capital	100.000.000	100.000.000	100.000.000	184.800.000	184.800.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-47.839.360	-47.839.360	48.140.534
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-47.839.360	68.966.789	95.979.893	123.269.544
Reserva Legal	0	0	7.662.977	18.327.409	32.024.025
TOTAL PATRIMONIO	100.000.000	52.160.640	128.790.405	251.267.943	388.234.103
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	100.000.000	58.087.440	143.464.743	277.328.903	432.282.010

Fuente: elaboración propia.

7. Evaluación del proyecto

7.1. Flujo de caja neto

Los inversionistas de Tu Silla Express esperan como mínimo un 15% de retorno de la inversión. Según el análisis efectuado se observa que solo hasta el cuarto año, se logra recuperar la inversión con una tasa del 20.86% que es superior a la tasa de retorno esperada.

Tabla 27. Flujo de caja

	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-47.839.360	76.629.765	106.644.326	136.966.161
Total Depreciación	0	4.620.000	4.620.000	4.620.000	2.020.000
EBITDA		-43.219.360	81.249.765	111.264.326	138.986.161
1. Flujo de fondos neto del periodo		-43.219.360	81.249.765	111.264.326	138.986.161
Inversiones de socios	100.000.000	0	0	84.800.000	0
2. Inversiones netas del periodo	100.000.000	0	0	84.800.000	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-100.000.000	-43.219.360	81.249.765	26.464.326	138.986.161
Balance de proyecto	-100.000.000	-158.219.360	-100.702.498	-89.343.547	36.241.081
Periodo de pago descontado	3,71				
Tasa interna de retorno	20,86%				
Valor presente neto	20.720.956				
Tasa mínima de retorno	15,00%				

Fuente: elaboración propia.

8. Análisis de riesgos

8.1. Riesgo económico

Existe un proyecto de decreto para reglamentar el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial que modifica algunas disposiciones del Decreto 174 de 2001. El capítulo II “Condiciones y Requisitos” en el inciso D parágrafo 14 menciona que la empresa debe demostrar patrimonio líquido mínimo de mil (1,000) SMMLV lo equivalente a \$616.000.000.

Si esto ocurre, será necesaria una inyección de capital adicional de \$434.200.000 para poder operar, así ante la eventual aprobación del decreto Tu Silla Express empleará las siguientes estrategias para conseguir los recursos

- Incluir a la sociedad nuevos inversionistas que harán parte del equipo directivo y tendrán voz y voto en las decisiones de la compañía. Para lograrlo, se presentará el proyecto ante la red de ángeles inversionistas de Capitalia Colombia así como dentro de la red de personas conocidas por los socios fundadores.
- En caso tal que esta alternativa no sea exitosa, y como última alternativa debido a su costo financiero 26.4% e a, se buscará financiación a través de un crédito para emprendedores en Bancolombia.

8.2. Riesgo de mercado

Entrada al mercado de las empresas de taxis existentes aprovechando su infraestructura actual, así como las empresas de transporte afiliadas a las IPS.

En el caso que este escenario se dé, la estrategia de Tu Silla Express es reforzar los esfuerzos en publicidad y mercadeo para resaltar los atributos diferenciales de la compañía como la comodidad y amabilidad. Para ejecutar esta estrategia se llevarán a cabo los siguientes puntos

- Aumentar el presupuesto para mercadeo y publicidad en un 20%
- Pautar en medios masivos como por ejemplo Caracol Radio
- Lograr la publicación de reportajes en periódicos o revistas y notas en noticieros que resalten el aporte social de la compañía e incluyan testimonios de clientes satisfechos que describan cómo su experiencia de transporte ha mejorado su calidad de vida desde que usan el servicio de Tu Silla Express

8.3. Riesgo técnico

En el proyecto de decreto mencionado anteriormente, también están exigiendo una estructura administrativa, financiera, tecnología e informática robusta. En consecuencia, si entra en vigencia el decreto y considerando los recursos obtenidos por la inyección de capital, la compañía ejecutará los siguientes planes de acción en cada uno de los ítems del decreto

Tabla 28. Mitigación de Riesgos Técnicos

Ítem	Plan de Acción
Monitorear la prestación del servicio de transporte especial a través de sistema de Posicionamiento Global GPS.	Se establecerá como política de servicio que cada vehículo de Tu silla Express tendrá una GPS adquirida por la compañía

<p>Demostrar que dispone de adecuada infraestructura física, definiendo las áreas destinadas al desarrollo de las funciones de las áreas financiera, administrativa, operativa, de seguridad vial y de tecnología</p>	<p>Se hará un estudio de las instalaciones físicas y de seguridad con una empresa externa especializada para demostrar que Tu Silla Express cumple con los requisitos establecidos y se ejecutarán las recomendaciones</p>
<p>Plataforma tecnológica y el centro de control con los que debe interactuar el vehículo y la empresa para la prestación del servicio especial</p>	<p>Se evaluará la adquisición de un software que permita llevar un control integral de la operación</p>
<p>Propiedad del parque automotor de la empresa en un 30% y como mínimo 10 vehículos</p>	<p>Gracias a la inyección de capital se podrá ampliar la operación de la compañía y se adquirirán 3 vehículos. Además, se mantendrá la figura de leasing para ampliar la flota a un total de 10 vehículos</p>
<p>Programa de reposición del parque automotor, soportado en una proyección financiera, administrativa y operativa</p>	<p>Se mantendrá la política de reposición cada 5 años</p>
<p>Certificado de Gestión de Calidad NTC-ISO-9001, NTC OHSAS, expedido por un Organismo de Certificación debidamente Acreditado</p>	<p>Como proyecto especial y de manera temporal se contratará un consultor externo que se encargará de lograr la certificación, se contratarán su servicios cada año para mantener la certificación vigente. Al ser una acción prioritaria, si la empresa supera las expectativas de ingresos y rentabilidad el primer año esta acción se ejecutará en el primer semestre del segundo año de operación</p>

Fuente: elaboración propia

9. Análisis de sensibilidad

Se definieron tres variables críticas que son precio, número de carreras, y costos. De acuerdo al análisis efectuado se pudo observar que el negocio es más sensible al precio que a las demás variables, ya que ante el cambio de cada punto porcentual la variación de la TIR y el VPN es mayor.

Tabla 29. Variable precio

Precio	Sensibilidad	TIR	VPN	Periodos Descontados
12,000	80%	-25.23%	-121,784,289	Superior a los años analizados
13,500	90%	-0.24%	-50,531,667	Superior a los años analizados
14,250	95%	10.66%	-14,905,355	Superior a los años analizados
15,000	100%	20.86%	20,720,956	3.71
15,750	105%	30.52%	56,347,267	3.34
16,500	110%	39.76%	91,973,578	3.06
18,000	120%	57.28%	163,226,201	2.20

Fuente: elaboración propia.

Tabla 30. Variable volumen (número de carreras)

Volumen	Sensibilidad	TIR	VPN	Periodos Descontados
7,032	80%	-10.64%	-81,812,737	Superior a los años analizados
7,911	90%	5.96%	-30,545,891	Superior a los años analizados
8,351	95%	13.5x8%	-4,912,468	Superior a los años analizados
8,790	100%	20.86%	20,720,956	3.71
9,230	105%	27.85%	46,354,379	3.43
9,669	110%	34.61%	71,987,802	3.21
10,548	120%	47.54%	123,254,649	2.63

Fuente: elaboración propia.

Tabla 31. Variable Costos

Costos	Sensibilidad	TIR	VPN	Periodos Descontados
2,983	80%	31.70%	60,692,508	3.30
3,356	90%	26.35%	40,706,732	3.49
3,543	95%	23.62%	30,713,844	3.59
3,729	100%	20.86%	20,720,956	3.71
3,915	105%	18.06%	10,728,068	3.84
4,102	110%	15.21%	735,180	3.99
4,475	120%	9.38%	-19,250,596	Superior a los años analizados

Fuente: elaboración propia.

Como un análisis adicional, se evaluó la posibilidad de comprar la flota vehicular y no hacer uso del leasing financiero.

Tabla 32. Flujo de Caja sin leasing

ITEM	Año 0	2,015	2,016	2,017	2,018
Caja Inicial	0	Falta caja	Falta caja	Falta caja	Falta caja
Ingresos Netos		131,850,000	306,075,000	370,755,000	444,906,000
TOTAL DISPONIBLE		Falta caja	Falta caja	Falta caja	Falta caja
Inversiones en activos	77,180,000	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	38,022,376	83,268,570	99,922,284	119,906,741
Egresos por nómina	0	71,786,484	79,171,011	81,941,996	84,809,966
Egresos por gastos de operación		25,160,400	26,150,016	27,178,653	28,247,873
Egresos por gastos de administración y ventas		9,537,750	12,453,525	13,738,221	15,177,562
Egresos por gastos pre operativos diferidos	12,150,000	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	1,450,350	3,366,825	4,078,305
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	8,425,691
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	8,332,788	12,132,995
TOTAL EGRESOS	89,330,000	144,507,010	202,493,472	234,480,767	272,779,132
NETO DISPONIBLE	-89,330,000	Falta caja	Falta caja	Falta caja	Falta caja
Aporte de Socios	100,000,000	0	0	84,800,000	0
Reinversión de utilidades		0	0	75,828,371	0
CAJA FINAL		Falta caja	Falta caja	Falta caja	Falta caja

Los resultados obtenidos del análisis de sensibilidad permiten generar las siguientes estrategias:

- Debido a que la variable precio es la más sensible, al presentarse un incremento en los costos o una disminución en el número de las carreras, se puede compensar la disminución de la utilidad con un leve incremento en el precio. Por ejemplo un incremento del 2% equivalente a \$300 por carrera genera un incremento porcentual de la TIR de casi 4 puntos.
- Al analizar la variable volumen, se observa que una disminución superior al 5% del número de carreras estimadas significa el no cumplimiento de las metas propuestas. Por lo tanto, a través de los indicadores generados por el call center se debe medir semanalmente el número de carreras realizadas versus el ingreso generado para identificar oportunamente las desviaciones con relación al presupuesto.
- Con relación a la variable de costos, aunque es la menos sensible, se debe realizar un monitoreo constante de los gastos incurridos durante el mes, con el fin de que se mantengan constantes y de acuerdo a lo presupuestado ya que una variación superior al 11% en este rubro generará que la tasa de retorno esperada por la compañía no se alcance.
- Ante la opción de adquirir la flota vehicular sin leasing financiero, se puede concluir que no habría dinero suficiente en caja desde el primer año para poder

operar, además esta alternativa no permitiría cumplir con la política de renovar la flota cada 5 años.

10. Conclusiones

La información obtenida y el análisis realizado señalan que Tu Silla Express es una Compañía viable debido a los siguientes aspectos:

El tamaño del mercado es de 51,460 viajes diarios, de los cuales, según las proyecciones realizadas de ventas, la compañía en los años iniciales de operación tendrá una participación del 0.10% del total del mercado, lo que significa, un gran potencial de crecimiento para los próximos años.

Las necesidades desatendidas de esta población muestran la posibilidad de ampliar la cobertura del servicio a otras zonas de Bogotá y acceder a diferentes tipos de instituciones de salud que trabajan para el bienestar de las personas que usan silla de rueda de forma permanente o temporal.

Posibilidad de participar en los programas gubernamentales de subsidios de transporte a favor de personas con discapacidad.

Según el análisis financiero realizado, se puede observar que la recuperación de la inversión se realizará en 3.71 años, con una tasa de retorno del 20.86% anual; generando una utilidad acumulada al cuarto año de \$123,269,544.

El flujo de caja demuestra que Tu Silla Express tiene la capacidad de generar efectivo para subsistir e incluso señala que existe la posibilidad de reinvertir el exceso de efectivo generado por la operación.

Referencias

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2011). *Movilidad en Cifras 2011*. Obtenido de

http://www.movilidadbogota.gov.co/hiwebx_archivos/audio_y_video/boletin%20de%20cifras%2011-07-2012.pdf

Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política de Colombia. Bogotá, D.C.

Colombia. Ministerio de Transporte. (16 de junio de 2003). *Decreto 1660: Por el cual se reglamenta la accesibilidad a los modos de transporte de la población en general y en especial de las personas con discapacidad*. Obtenido de

<https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=197>

DANE. (2010). *DANE*. Recuperado el 13 de Octubre 2012 de 2010, de

http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=74&Itemid=120

El Espectador. (3 de 06 de 2008). Bogotá, una ciudad difícil para los discapacitados.

Organización Mundial de la Salud y Banco Mundial. (2011). *Informe Mundial sobre la Discapacidad*. Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la salud.

Plaza Capital, Universidad el Rosario - Rafael Pérez Becerra. (17 de 01 de 2013). Bogotá, una ciudad no apta para discapacitados. *Plaza Capital - Universidad del Rosario*, pág.

http://portal.urosario.edu.co/pla_2004_2008/articulo.php?articulo=976.

Bibliografía

Acceso sin límites, Recuperado el 11 de Agosto de 2014, de

http://www.accesosinlimites.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=61

DANE, Marzo 2010- Dirección de Censos y Demografía. Recuperado el 24 de Julio de 2014, de

http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=74&Itemid=120

Diamond Cab. Recuperado el 11 de Agosto de 2014, de

<http://www.diamondcab.com.hk/en/index.php>

Lets go Taxi, Recuperado el 11 de Agosto de 2014, de <http://www.letsgotaxi.com/eng.html>

Los Carritos. Recuperado el 11 de Agosto de 2014, de <http://www.loscarritosbogota.com/>

Movilízate. Recuperado el 11 de Agosto de 2014, de <http://www.movilizate.com.co/home>

Servicios Integrales para la Movilidad. Recuperado el 11 de Agosto de 2014, de

<http://www.simbogota.com.co/sim/libreria/php/decide.php?patron=01.0411>

Taxi Acessivel, Recuperado el 11 de Agosto de 2014, de www.taxiaccessivel.com.br

<http://www1.folha.uol.com.br/folha/videocasts/ult10038u505630.shtml>

Tedia Transporte Especial, Recuperado el 11 de Agosto de 2014, de <http://paratransit.net/>

WheelChair Transit, Recuperado el 11 de Agosto de 2014, de <http://www.wheelchairtransit.com/>

Anexos

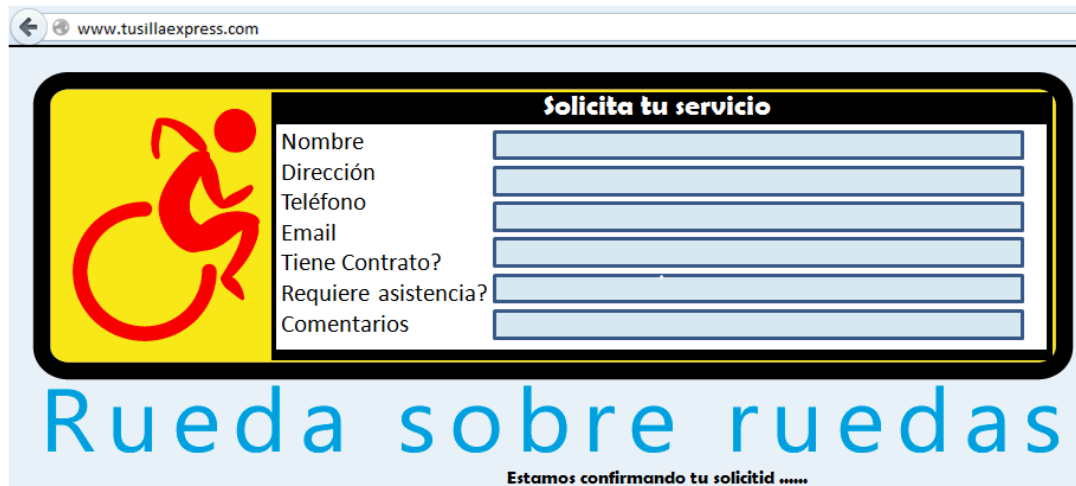
Anexo A. Encuesta a pacientes de la Fundación Arcángeles

Encuesta Número	<input type="checkbox"/>	
1. Sexo		
F	<input type="checkbox"/>	
M	<input type="checkbox"/>	
2. Ocupación		
Estudiante	<input type="checkbox"/>	
Empleado	<input type="checkbox"/>	
No Empleado	<input type="checkbox"/>	
Otro	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____
3. Ingresos		
Propios	<input type="checkbox"/>	
Familiares	<input type="checkbox"/>	
Otro	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____
4. Estrato		
1 ó 2	<input type="checkbox"/>	
3	<input type="checkbox"/>	
4	<input type="checkbox"/>	
5	<input type="checkbox"/>	
6	<input type="checkbox"/>	
5. Su edad esta entre:		
0-16	<input type="checkbox"/>	
17-22	<input type="checkbox"/>	
23-35	<input type="checkbox"/>	
36-45	<input type="checkbox"/>	
36-55	<input type="checkbox"/>	
56-65	<input type="checkbox"/>	
66-75	<input type="checkbox"/>	
75>	<input type="checkbox"/>	
6. Tipo de inmovilidad		
Permanente	<input type="checkbox"/>	
Temporal	<input type="checkbox"/>	
7. ¿Con que frecuencia necesita usar algún tipo de transporte para desplazarse?		
¿Con que frecuencia necesita usar algún tipo de transporte para desplazarse?	<input type="checkbox"/>	¿Cuántos viajes?
Semanalmente	<input type="checkbox"/>	¿Cuántos viajes?
Mensualmente	<input type="checkbox"/>	¿Cuántas veces?
Semestralmente	<input type="checkbox"/>	¿Cuántas veces?
Nunca	<input type="checkbox"/>	
8. ¿En qué horario se transporta regularmente?		
Mañana	<input type="checkbox"/>	
Tarde	<input type="checkbox"/>	

- Noche
9. ¿En sus traslados lo acompaña alguien?
- Si
- No Pasar a la pregunta # 11
10. ¿Si respondió positivamente a la pregunta anterior, con qué frecuencia viaja acompañado?
- Siempre
- Una vez a la semana
- Más de una vez a la semana
- Otra ¿Cuál? _____
11. ¿Qué medio de transporte utiliza regularmente para desplazarse?
- Transmilenio
- Taxi
- Carro Familiar
- Carro propio adaptado
- Otro ¿Cuál? _____
12. ¿Con que frecuencia toma transporte público para transportarse?
- Diariamente ¿Cuántos viajes?
- Semanalmente ¿Cuántos viajes?
- Mensualmente ¿Cuántas veces?
- Semestralmente ¿Cuántas veces?
- Nunca
13. Si usa servicio público, califique su satisfacción con el servicio de 1 a 5 siendo 5 el mejor
- | | | |
|--------------|--------------------------|--------------|
| Transmilenio | <input type="checkbox"/> | ¿Por qué? |
| Taxi | <input type="checkbox"/> | ¿Por qué? |
| Otro | <input type="checkbox"/> | ¿Cuál? _____ |
14. ¿Si tuviera acceso a un servicio público de transporte, tipo taxi, especializado en donde no necesita bajar de su silla de ruedas, lo usaría?
- Si
- No (Ir a la pregunta # 23) ¿Por qué?
15. En Dónde buscaría información de este tipo de servicio
-
16. Califique los siguientes aspectos que considera que serían los más importantes en este tipo de servicio de 1 a 3, en donde 1 es el más importante
- Precio
- Disponibilidad
- Comodidad
- Otro ¿Cuál? _____
17. ¿Con que frecuencia usaría este servicio?
- Diariamente ¿Cuántos viajes?

	Semanalmente	<input type="checkbox"/>	¿Cuántos viajes?
	Mensualmente	<input type="checkbox"/>	¿Cuántas veces?
	Semestralmente	<input type="checkbox"/>	¿Cuántas veces?
18	¿Estaría dispuesto a pagar más que un taxi regular por este tipo de servicio?		
	Si	<input type="checkbox"/>	
	No	<input type="checkbox"/>	Ir a la pregunta # 22
19	Si respondió afirmativamente, indique cuanto más estaría dispuesto a pagar		
	< 10%	<input type="checkbox"/>	
	Entre 11% -20%	<input type="checkbox"/>	
	Entre 21% -30%	<input type="checkbox"/>	
	Entre 31% -40%	<input type="checkbox"/>	
	Más del 40%	<input type="checkbox"/>	
	El precio es Indiferente	<input type="checkbox"/>	
20	¿Cuál sería su medio preferido de contacto para solicitar el servicio? De 1 a 3, 1 el preferido		
	Teléfono Fijo	<input type="checkbox"/>	
	Teléfono celular	<input type="checkbox"/>	
	Internet	<input type="checkbox"/>	
	Otro	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____
21	Escoja el nombre que más le gustaría para este servicio		
	Con tu Silla Express	<input type="checkbox"/>	
	Rueda sobre Ruedas	<input type="checkbox"/>	
	TaxiCare	<input type="checkbox"/>	
22	¿Conoce o a usado un servicio cómo el descrito en Bogotá? ¿Cuál?		
23	¿Qué dificultades ha enfrentado para trasladarse en la ciudad?		

Anexo B. Formulario para solicitar el servicio a través de la página web



The image shows a screenshot of a web browser window. The address bar displays "www.tusillaexpress.com". The main content area features a yellow square on the left with a red icon of a person in a wheelchair. To the right of this icon is a form titled "Solicita tu servicio". The form contains the following fields:

Solicita tu servicio	
Nombre	<input type="text"/>
Dirección	<input type="text"/>
Teléfono	<input type="text"/>
Email	<input type="text"/>
Tiene Contrato?	<input type="text"/>
Requiere asistencia?	<input type="text"/>
Comentarios	<input type="text"/>

Below the form, the text "Rueda sobre ruedas" is written in a large, blue, sans-serif font. Underneath this text, in a smaller font, it says "Estamos confirmando tu solicitud

Anexo C. Política de servicio al cliente

Política Servicio al Cliente	
DEPARTAMENTO EMISOR: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	FECHA DE ELABORACIÓN: 08/2014
APROBADO POR: Mónica Tatiana Torres Díaz Diana Marcela Gil Maldonado	PAG 1/1

1. OBJETIVO

Definir los aspectos y características relevantes de la política de servicio al cliente.

2. ALCANCE

La aplicación de este procedimiento aplica para todo el personal de Tu Silla Express

3. PRINCIPIOS BASICOS DEL SERVICIO AL CLIENTE**3.1 calidad del servicio**

Asegurar el compromiso de la organización hacia la satisfacción de las necesidades del cliente

3.2. Relación con los clientes

Construir relaciones de largo plazo con los clientes, fundamentadas en la comprensión de sus necesidades y enmarcadas en un trato respetuoso, amable, e igualitario.

3.3. Contacto con el cliente

Garantizar mecanismos que permitan obtener retroalimentación sobre el servicio recibido, así como, recibir sugerencias, quejas o reclamos.

3.4. Actitud del personal

Promover la participación del personal y su compromiso con la excelencia en el servicio.

3.5. Infraestructura

Ofrecer las mejores condiciones de comodidad y bienestar en la prestación del servicio.

