



***“Llevándote”*: Fomentando la independencia del Adulto Mayor
en términos de movilidad.**

PROYECTO DE GRADO

PAULA DELGADILLO SANZ DE SANTAMARÍA

AMPARO ANDREA GUARÍN GARCÍA

Asesor de Investigación

Ana Lucía Alzate A.

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MBA GLOBAL
CALI, 2012**

CONTENIDO

| | | |
|-----|--------------------------------------------|----|
| 1 | Introducción | 6 |
| 2 | Análisis de mercado | 7 |
| 2.1 | Situación del entorno | 7 |
| 2.2 | Producto / Servicio..... | 10 |
| 2.3 | Clientes y tamaño de mercado | 16 |
| 2.4 | Competencia | 19 |
| 2.5 | Plan de ventas | 23 |
| 2.6 | Estrategia de precio..... | 24 |
| 2.7 | Estrategia de venta | 27 |
| 2.8 | Estrategia de promoción..... | 28 |
| 3 | Análisis técnico | 31 |
| 3.1 | Procesos críticos..... | 31 |
| 3.2 | Desarrollo del producto..... | 39 |
| 3.3 | Recursos de capital fijo..... | 40 |
| 3.4 | Facilidades y distribución de espacio..... | 42 |
| 3.5 | Sistemas de control | 43 |
| 4 | Análisis administrativo | 44 |
| 4.1 | Constitución de la compañía | 44 |
| 4.2 | Organigrama de la compañía | 45 |
| 4.3 | Operación administrativa | 46 |
| 4.4 | Organizaciones de apoyo | 48 |
| 5 | Análisis legal..... | 49 |
| 6 | Valores personales | 51 |
| 7 | Análisis económico | 52 |
| 7.1 | Inversión en activos fijos | 52 |
| 7.2 | Gastos pre-operativos..... | 53 |
| 7.3 | Inversión en capital de trabajo | 54 |
| 7.4 | Presupuesto de ingresos | 54 |
| 7.5 | Presupuesto de gastos de personal | 55 |
| 7.6 | Presupuesto de gastos de operación | 55 |

| | | |
|------|-----------------------------------------------------------------|----|
| 7.7 | Presupuesto de gastos de administración y ventas | 56 |
| 7.8 | Análisis de costos..... | 57 |
| 8 | Análisis financiero | 58 |
| 8.1 | Flujo de caja..... | 58 |
| 8.2 | Estado de resultados..... | 59 |
| 8.3 | Balance general..... | 60 |
| 9 | Análisis de riesgos | 62 |
| 9.1 | Condiciones de entorno..... | 62 |
| 9.2 | Riesgos de mercado | 62 |
| 9.3 | Riesgos técnicos..... | 63 |
| 9.4 | Riesgos económicos..... | 63 |
| 9.5 | Riesgos financieros | 64 |
| 10 | Evaluación integral del proyecto..... | 64 |
| 10.1 | Evaluación de estructura de capital..... | 64 |
| 10.2 | Evaluación del punto de equilibrio | 65 |
| 10.3 | Evaluación de rentabilidad..... | 66 |
| 11 | Evaluación global..... | 67 |
| 12 | Anexos | 68 |
| 12.1 | Cálculo de la muestra..... | 68 |
| 12.2 | Ficha técnica de la Encuesta | 69 |
| 12.3 | Principales Resultados de la Encuesta | 70 |
| 12.4 | Comparación competencia..... | 74 |
| 12.5 | Tabla unidades para taxis en Bogotá..... | 75 |
| 12.6 | Requisitos y condiciones para contratación de proveedores | 76 |
| 12.7 | Encuesta de satisfacción al cliente | 77 |
| 12.8 | Modelo de factura | 78 |
| 12.9 | Bibliografía | 79 |

RESUMEN EJECUTIVO

La movilidad es un factor determinante, en la vida cotidiana de los adultos mayores, hacia la independencia y el desarrollo normal de sus actividades diarias. La gran mayoría de ellos, dependen en términos de movilidad de sus familiares o del transporte público. Este último no les brinda los estándares de calidad y servicio que ellos y sus familiares buscan. Es por esto que se encuentra una oportunidad de negocio atractiva para los servicios de transporte que *Llevándote* prestará en la ciudad de Bogotá.

Llevándote S.A.S. será una empresa que se constituirá en Bogotá, con el propósito de brindar principalmente servicios de transporte privado para adultos mayores, que permitan cubrir las necesidades expuestas de dicho segmento, dado que la creciente demanda sustentada en la oferta de un servicio que actualmente no se ofrece en la ciudad permitirá que la compañía tenga un rápido posicionamiento dentro de sus usuarios convirtiéndose en una solución confiable y segura a precios razonables.

El grupo empresarial de la compañía estará constituido por Hernán Darío Rodríguez, ingeniero industrial con 7 años de experiencia en logística de transporte de hoteles, Mauricio Sarmiento, publicista y Juan Carlos Sarmiento, administrador de empresas con experiencia en la creación de nuevas empresas.

La inversión inicial requerida para constitución y funcionamiento de la compañía es de 65 millones de pesos, los cuales serán aportados de contado por los socios durante los primeros cuatro meses luego de constituida la sociedad.

La compañía proyecta tener un crecimiento en ventas importante que le permita al segundo año de operaciones tener utilidad positiva y en el tercero hacer distribuciones de excedentes a sus socios capitalistas. *Llevándote* no solamente traerá una solución amigable al

problema de movilidad de los adultos mayores, sino que también desde el punto de vista del inversionista, representa una oportunidad de inversión con un rendimiento destacado (la rentabilidad del proyecto es del 103% anual), superior a las opciones que se encuentran en el mercado financiero, con un nivel de riesgo moderado. El valor presente neto, al 30% Anual, es de \$52.114.832, y el periodo de pago descontado es de 2,33 años.

1 Introducción

En el año 2010, se dictó la Ley 1383, bajo la cual se han comenzado a implementar cambios significativos en las normas de tránsito y transporte en Colombia. Uno de estos cambios expresados en el Artículo 6 de dicha Ley, implica que las personas con una edad igual o mayor a 65 años deberán someterse cada tres (3) años a exámenes que demuestren su aptitud física, mental y de coordinación motriz. Esta situación generará la caducidad de un volumen significativo de licencias de conducción, lo cual abrirá una oportunidad de mercado para ofrecer una solución de movilidad al servicio de estas personas, que se diferencie por su asequibilidad, confiabilidad, calidad y comodidad.

Si bien es cierto que los adultos mayores, pese a las restricciones que se les puedan presentar, se mantienen activos y requieren moverse dentro de la ciudad; son personas que por lo regular mantienen rutinas semanales o mensuales que les implica el desplazamiento y, muchas veces abogan por independencia en cuanto a este tema se refiere. Es por esto, que una empresa enfocada en la generación de soluciones de movilidad para este segmento de la población, puede ser una compañía viable. En este sentido, el objetivo del presente trabajo es evaluar la viabilidad de una compañía que preste los servicios mencionados.

En principio, esta idea de negocio estará enfocada a la prestación de servicios en la ciudad de Bogotá, teniendo en cuenta que es el mercado más representativo del país en volumen de población, y a su vez, es la ciudad en donde mayores controles se ejercen en materia de movilidad.

2 Análisis de mercado

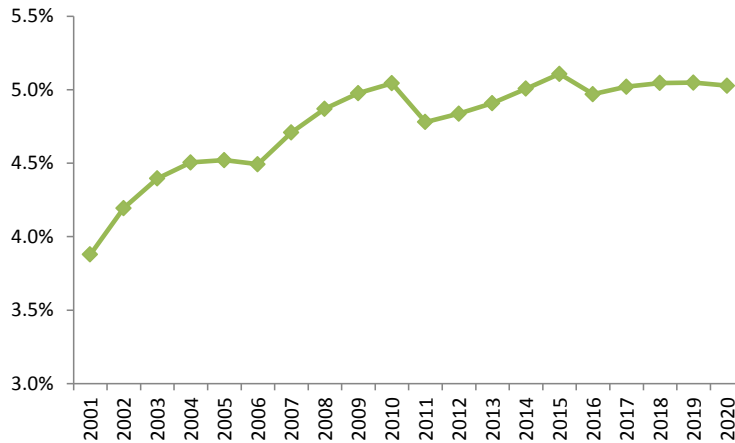
Dado el contexto anteriormente mencionado, a continuación se presenta un análisis de mercado enfocado a determinar las condiciones y características del mercado objetivo para el desarrollo de este negocio.

2.1 Situación del entorno

En el análisis de la situación actual, relativa al mercado de servicios de transporte para adultos mayores en la ciudad de Bogotá, es importante considerar la evolución de los componentes principales de esta propuesta: los adultos mayores, entendiendo éstos como el porcentaje de la población que se encuentra en un grupo de edad superior o igual a 65 años; y la situación de transporte en la que ellos se encuentran actualmente. Es este orden de ideas, se presentan los siguientes antecedentes:

Según datos del DANE, durante los últimos 10 años, en la ciudad de Bogotá, el porcentaje de la población de adultos mayores ha presentado un tasa de crecimiento promedio de 4.09%, lo cual indica un crecimiento relativamente moderado de dicha población, acorde con el crecimiento del total de la población en Colombia. Así mismo, se espera que desde el año 2012 hasta el año 2020, su tasa de crecimiento promedio sea de 5.08%, lo que indica que la población de Bogotá considerada adulto mayor seguirá aumentando de acuerdo con las estadísticas, y según se muestra en la gráfica 1.

Gráfica 1: Tasa de crecimiento de población adultos mayores 2001 – 2020.

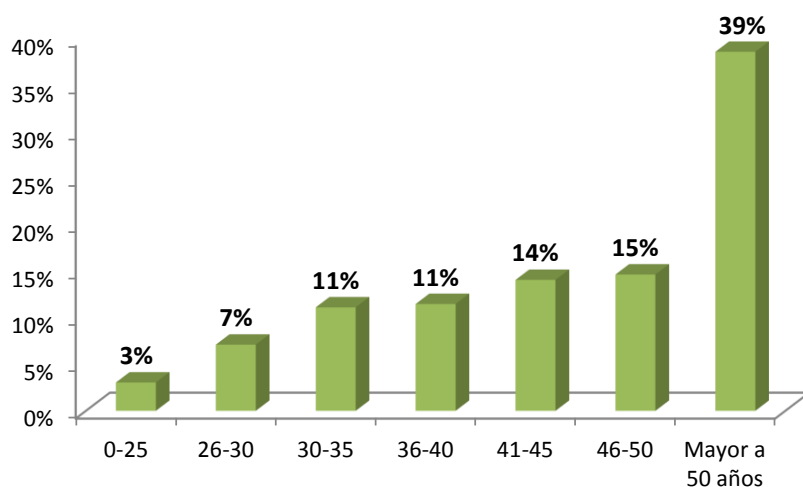


Fuente: DANE. Cálculos propios.

Por su parte, la población de adultos mayores de la ciudad de Bogotá pertenecientes a los estratos de interés (4, 5 y 6), en 2012 se estima en 74.026 personas, que representan el 14.5% de la población de la ciudad, según las proyecciones de crecimiento de población por edades del (DANE) y la distribución de la población de Bogotá por estratos publicada por la Cámara de Comercio de Bogotá. Se espera que se mantenga esta misma proporción en los próximos 9 años.

De otro lado, según el estudio Movilidad en Cifras realizado por la Alcaldía de Bogotá en el 2010, del total de vehículos vendidos en el país, el 48% se vendieron en Bogotá D.C., y en el mismo año el 92% de los vehículos registrados correspondían a vehículos privados. Lo anterior hace lógico pensar que las nuevas medidas que tome el distrito en materia de movilidad estén inclinadas a afectar esta porción de vehículos. Por otra parte, del total de vehículos particulares asegurados en Bogotá, el 38% corresponde a vehículos asegurados por adultos mayores de 50 años, como se muestra en la gráfica 2.

Gráfica 2. Distribución tomadores Seguros de Vehículos, 2011.



Fuente: Información confidencial suministrada por compañía del sector de seguros.

Es importante anotar que el 16 de marzo de 2010, el Congreso de la República de Colombia decretó la reforma a la Ley 769 de 2002, la cual contiene disposiciones sobre el “Código Nacional de Tránsito”. Esta reforma se materializó con la Ley 1383 de 2010, bajo la cual, según el artículo 6, los conductores a partir de los 65 años de edad deberán refrendar su licencia de conducción cada tres (3) años teniendo que demostrar mediante un examen, su aptitud física, mental y de coordinación motriz, para la renovación de su licencia. Se estima que las exigencias para la refrendación de la licencia de conducción desestimule y disminuya la reexpedición de éstas en la población de los adultos mayores, lo cual los inclinará a buscar soluciones de transporte y movilidad diferentes al uso de vehículo particular propio.

Por otra parte, pese a existir diferentes empresas de transporte público y privado en Bogotá, éstas no hacen énfasis en la atención particular al adulto mayor. En términos generales, los servicios de transporte público ofrecidos en el mercado de Bogotá son genéricos, es decir, no contemplan focalizar su servicio en un mercado objetivo específico; mientras que el transporte urbano privado se divide en las siguientes categorías: escolar, turístico, empresarial y particular de personas en general.

Este cambio en la regulación, unido a la escasa oferta de soluciones de movilidad específica para los adultos mayores en Bogotá, permite identificar una oportunidad de negocio para ofrecer un servicio de transporte privado dirigido a personas de la tercera edad residentes en la ciudad de Bogotá de los estratos 4, 5 y 6, que estén dispuestas a seleccionar un servicio de transporte que cumpla con las características de seguridad, confiabilidad y economía de acuerdo con las preferencias manifestadas por los entrevistados. (Ver anexo 12.3).

2.2 Producto / Servicio

De acuerdo con el artículo 5 de la Ley 336 de 1996 “*el transporte privado es aquel que tiende a satisfacer necesidades de movilización de personas o cosas, dentro del ámbito de las actividades exclusivas de las personas naturales y/o jurídicas*” (Congreso de Colombia, Diciembre 20, 1996). Bajo este contexto, el servicio que prestará **Llevándote**, consistirá en un servicio de transporte privado especializado, orientado principalmente a la satisfacción de las necesidades de movilidad de adultos mayores de los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bogotá. Los usuarios de **Llevándote** no tendrán que preocuparse por restricciones como el pico y placa, refrendación de su licencia de conducción o el estrés que genera el conducir en una ciudad con tráfico caótico. Contratando los servicios de **Llevándote**, los adultos mayores podrán mejorar su calidad de vida, y mantendrán su independencia, pues se les facilitará su movilidad y se reducirá su dependencia de familiares y amigos para su transporte. La compañía estará enfocada a la atención al cliente, y buscará vender un servicio enmarcado en la Seguridad, la Confiabilidad y la Economía.

En términos generales, las bondades y características del servicio que *Llevándote* prestará a sus usuarios, y el compromiso de la empresa con sus clientes se resumen en la tabla 1.

Tabla 1. Ventajas del servicio de *Llevándote*

| Ventajas del Servicio |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Los usuarios tendrán un servicio de transporte seguro, ya que se contará no solo con los seguros de vehículo regularmente requeridos (SOAT y seguro automotriz), sino también con un seguro de responsabilidad civil contractual, el cual se entiende como una póliza que cubre de lesiones o de muerte a los pasajeros durante el servicio de transporte que se les preste. Esta póliza estará incluida dentro del valor del servicio sin recargo adicional. |
| El conductor del vehículo estará capacitado en atención de primeros auxilios, en caso de cualquier eventualidad durante la prestación del servicio. Poseerá toda la información de entidades de salud a las cuales pueda acudir en caso de emergencia y aquellas a las que esté afiliado el adulto mayor que transporta. |
| El adulto mayor contará siempre con un servicio cordial, amable y transparente por parte de los conductores de la compañía, quienes asegurarán el arribo de los usuarios a su destino final. |
| Los conductores de la compañía, poseerán un teléfono celular al cual podrán comunicarse los familiares de los usuarios, que deseen conocer en un momento dado la ubicación de la persona que se está movilizando. Así mismo, en caso que el usuario desee comunicarse con alguna persona, la compañía le prestará como servicio adicional, llamadas telefónicas con recargo de mil pesos por minuto consumido. |
| En caso que el adulto mayor requiera de asistencia para subir o bajar del carro, ésta se le ofrecerá sin condiciones. |
| El servicio de transporte incluirá la asistencia para el manejo de elementos médicos o terapéuticos (muletas, bastones, sillas de ruedas, oxígeno entre otros) que el adulto mayor requiera movilizar consigo. Para suplir esta necesidad los vehículos contarán con suficiente espacio en su baúl y en la silla trasera de tal forma que se pueda disponer del espacio necesario. |
| Los usuarios encontrarán altos estándares de calidad con servicio personalizado: vehículos climatizados al gusto del usuario, cobijas, revistas, música definida a su gusto, emisoras de su preferencia, y bebidas no alcohólicas calientes y frías a su disposición, durante la prestación del servicio, sin recargo adicional. |
| Adicionalmente <i>Llevándote</i> , prestará el servicio de espera, de mensajería o de acompañamiento especializado y no especializado dentro de la ciudad de Bogotá con recargo adicional, previa solicitud del cliente con 2 horas de anticipación. |
| El servicio de transporte ofrecido por la compañía será exclusivo, privado y puerta a puerta sin recargo adicional. |
| Se garantizará que los vehículos que utilizará <i>Llevándote</i> , estarán siempre en excelente condiciones técnico-mecánicas, y será muy agradable movilizarse en ellos. Así mismo, siempre contará con vehículos a su disposición sin restricción de pico y placa. |
| El servicio de <i>Llevándote</i> se podrá reservar con anterioridad. El compromiso de la compañía es ofrecer un servicio puntual y de acuerdo a las necesidades de los clientes. |
| El horario de atención telefónica a clientes se realizará desde las 6am hasta las 8pm, mientras que los horarios para la prestación del servicio serán desde las 5am hasta las 12am. Solo aquellos trayectos que se presten desde la 8pm hasta las 12am, tendrán un recargo nocturno moderado. |
| Los usuarios encontrarán tarifas y paquetes de servicio flexibles, así como medios de pago, cómodos y sencillos. |
| Los familiares de los adultos mayores contarán con un aliado en el cuidado de los usuarios del servicio, dado que tendrán la tranquilidad de su movilidad. Así mismo, podrán estar en comunicación constante con ellos, sin requerir de su presencia física ni la contratación de un taxi con las respectivas inseguridades que esto acarrea. Tampoco requerirán del uso de un conductor exclusivo y/o de tiempo completo que conlleve a cargas prestacionales, o costos injustificados en lo concerniente a la movilidad del adulto mayor, sin |

mayores valores agregados. Adicionalmente, no tendrán que disponer de un vehículo sin pico y placa al servicio del adulto mayor o en otro caso, verse restringido en la movilidad de su familiar por esta causa.

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, la intención de **Llevándote**, es facilitar la movilidad del adulto mayor, y hacerlo de una manera segura, confiable, con gran comodidad y con precios justos.

Por otra parte, **Llevándote** ofrecerá a sus clientes diferentes modalidades de contratación del servicio, las cuales se muestran en la tabla 2. Para la definición de estas modalidades se tuvieron en cuenta los resultados de la encuesta, en la cual se indagó sobre las preferencias de los potenciales clientes. (Ver sección 2.3 y Anexo 12.3).

Tabla 2. Modalidades de contratación del servicio

| Modalidad | Unidad de Medida |
|----------------------|------------------|
| Por tiempo | Hora (h) |
| | Día (d) |
| | Semana (s) |
| Por distancia | Kilometro (km) |

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, los servicios adicionales ofrecidos por la compañía con recargo adicional, contarán con las modalidades descritas en la tabla 3:

Tabla 3. Modalidades de contratación de servicios adicionales

| Modalidad | Unidad de medida |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Servicio de teléfono celular para llamadas salientes | Minuto (min) |
| Servicio de acompañamiento no especializado dentro de la ciudad de Bogotá | Hora (h) |
| Servicios de acompañamiento especializado (enfermera) dentro de la ciudad de Bogotá. | Hora (h) |
| Servicio de espera dentro de la ciudad de Bogotá. | Minuto (min) |
| Servicio de mensajería dentro de la ciudad de Bogotá. | Minuto (min) |

Fuente: Elaboración propia.

Las condiciones de prestación de los servicios estarán estipuladas en una orden de servicio, que hará las veces de contrato de transporte, dependiendo de la modalidad. Estas condiciones se detallan en la tabla 4.

Tabla 4. Condiciones de prestación del servicio

| Condiciones de Prestación del Servicio |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Servicio puerta a puerta. Contempla acompañamiento especializado o no especializado únicamente en caso de que éste haya sido solicitado expresamente por el cliente, quien se compromete a reconocer el valor total correspondiente a la prestación de todos los servicios que solicite. |
| Este servicio deberá ser contratado por personas mayores de 18 años. |
| Es responsabilidad del usuario proveer a la compañía información veraz y actualizada sobre los adultos mayores que utilizarán el servicio. (Nombre del acudiente, teléfono de contacto, dirección, centro médico de preferencia, EPS a la que pertenece el usuario, otros servicios médicos a los cuales se encuentre adscrito el usuario, entre otros). |
| El usuario debe garantizar una comunicación transparente con la compañía respecto a riesgos de salud, económicos y/o sociales; con el fin de que la compañía determine la necesidad o no de un acompañante como condición para prestar el servicio. En caso de que la persona que contrata el servicio no informe a la compañía de cualquier eventualidad, ésta se reserva el derecho de prestar o no el servicio. Así mismo, no se hace responsable de ningún hecho que por omisión del usuario no pueda ser previsto. |
| Los conductores prestadores del servicio de transporte estarán capacitados para brindar asistencia de primeros auxilios si hubiere lugar a ello. |
| El servicio solo se prestará para trayectos dentro la ciudad de Bogotá (ida y vuelta, o un solo trayecto). |
| Una vez contratado el servicio por cualquiera de los mecanismos de atención al cliente, la compañía asumirá que el usuario, así como quien contrata el servicio, entiende y acepta los términos y las condiciones para la prestación del mismo. |
| El precio por vehículo es fijado de acuerdo con la modalidad seleccionada por el (los) usuario (s) (tiempo o distancia). En caso de servicios nocturnos (después de las 8pm), se realizará un recargo nocturno. El número máximo de pasajeros permitido por vehículo es 3. |
| La tarifa por tiempo, dependerá de la unidad de medida que seleccione el usuario (Hora, Día, Semana o Mes). |
| Bajo la modalidad de contratación por tiempo, la compañía se compromete al cobro de sus servicios en tanto se haya consumido el tiempo acordado. No obstante, si el tiempo contratado termina antes de finalizar el recorrido, el usuario podrá realizar el pago adicional respectivo para concluirlo, mientras que si el tiempo contratado es superior al consumido, el usuario deberá pagar lo acordado. |
| Cuando el servicio sea contratado por tiempo, el (los) usuario(s) deberá(n) comprometerse a cumplir los horarios contratados. El tiempo empezará a contar desde la hora establecida en la contratación así el carro no se encuentre en uso en ese momento por parte del usuario. |
| El servicio se podrá contratar por distancia (kilometro) siempre y cuando el tiempo que tome el trayecto sea inferior a 1 hora de servicio, de lo contrario se cobrará lo correspondiente a valor por tiempo según la unidad de medida seleccionada por el usuario (minuto u hora). |
| La tarifa por distancia, dependerá de la cantidad de kilómetros de recorrido. |
| Bajo la modalidad de contratación por distancia, la compañía se compromete a cumplir con el kilometraje acordado, basado en la previa validación del cliente de la ruta a tomar y la distancia a recorrer según el contador de kilómetros propio del vehículo. Bajo esta modalidad, la compañía no se compromete con un tiempo determinado para el servicio. |
| El usuario beneficiario del servicio podrá realizar reclamación en cualquiera de los siguientes acontecimientos: 1. Si el servicio nunca fue prestado, 2. Si el servicio no cumplió con los estándares de puntualidad, seguridad, respeto y confianza establecidos como valores de la compañía. En estos casos el usuario podrá ser beneficiario de la política de compensación de clientes estipulada por la compañía, de acuerdo a los criterios internos de la misma. |

Fuente: Elaboración propia.

Como es posible percibir en las características del servicio descritas anteriormente, el servicio de transporte al adulto mayor ofrecido por *Llevándote* se diferencia de los servicios

de transporte regulares ofrecidos en el mercado, en tanto éstos no se preocupan particularmente y de forma exclusiva por el bienestar de este segmento de la población; lo cual podrá ser evidenciado posteriormente en el apartado correspondiente al análisis de competencia.

Así mismo, este servicio de transporte se caracterizará por contar con altos estándares de calidad en servicio al cliente, enmarcados en la implementación de políticas de servicio transparentes bajo los siguientes parámetros:

- **Términos de garantías:** *Llevándote* garantizará a sus clientes la prestación del servicio de transporte, por parte de un conductor con licencia de conducción vigente, que cuente con amplia experiencia en el transporte de pasajeros, que maneje un protocolo de servicio orientado al cliente, que incorpore valores como la prudencia, buenos modales, y cumplimiento de las normas de tránsito sin excepción.
- **Política de compensación a clientes:** en caso de que el servicio contratado por el usuario presente inconvenientes, y no se cumpla con las condiciones prometidas al cliente en la prestación del servicio, *Llevándote* compensará al cliente mediante alguno de los mecanismos que se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Mecanismos de compensación al cliente

| Mecanismos de Compensación |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Servicio de transporte adicional sin costo o recargo, independiente de la modalidad de contratación (no incluye prestación de servicios adicionales sin cobro). |
| Anulación del contrato de servicio, sin perjuicio alguno para el cliente. |
| Devolución del anticipo, solo en caso de haberlo realizado y no haber sido efectuado el servicio. Nota: en cualquier caso, lo costos financieros del reintegro correrán por cuenta del cliente y/o usuario del servicio. |

Fuente: Elaboración propia

Para ser beneficiados con alguno de los mecanismos de compensación, el usuario o cliente deberá haber radicado la reclamación de forma escrita o telefónica, en las siguientes 72 horas después de la hora de inicio del servicio contratado.

- **Mecanismos de atención a clientes:** como mecanismos de atención a clientes,

Llevándote contará con:

- Atención personalizada vía telefónica, tanto en teléfonos fijos como teléfonos móviles.
 - Contará con un correo electrónico (contacto@llevandote.com.co) y una página de internet propia de la compañía (www.llevandote.com.co), recursos mediante los cuales se podrán realizar resolución de inquietudes, reservas del servicio con al menos un día hábil de anterioridad, reclamaciones, sugerencias o felicitaciones. Adicionalmente, ésta página de internet contará con un registro completo del cliente y con la construcción personalizada del perfil del servicio que requiere.
 - A partir del sexto mes de operación, atención personalizada en la oficina de la compañía en un horario de atención de 7.30 am a 6 pm.
- **Política de cobro de servicios:** El cobro de los servicios se podrá realizar de dos formas:
 - Forma anticipada: mediante pago en efectivo, pago por consignación, pago con tarjeta débito y crédito.
 - Al finalizar el servicio prestado: mediante pago en efectivo o vales provenientes de un paquete de servicio ya pagado.

En el caso de los paquetes de servicio, debe cancelarse el 100% al momento de la contratación del mismo.

- **Servicio post-venta:** *Llevándote* contará con personal que realice la labor de post-venta, bajo la cual se establecerá el nivel de satisfacción del cliente luego de prestado el servicio.

2.3 Clientes y tamaño de mercado

Con el fin de determinar la aceptación en el mercado de un servicio como el que *Llevándote* prestará a sus usuarios, se aplicó una encuesta a personas mayores de 65 años, o familiares encargados de la decisión final sobre la movilidad del adulto mayor, cuya ciudad de residencia fuera Bogotá y que pertenecieran a los estratos 4, 5 ó 6. En total, se aplicaron 230 encuestas, con el fin de tener una muestra significativa con un nivel de confianza del 87% (ver ficha técnica en el anexo 12.2). En la tabla 6, se especifican las variables utilizadas para determinar el tamaño de la muestra.

Tabla 6. Tamaño de la muestra para la encuesta*

| Cálculo muestra | |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| N | Todas las personas mayores de 65 años en Bogotá en estratos 4, 5, y 6 = 74.056 |
| Nivel de Confianza | 87% |
| p = q | 0,5 |
| E | 5% |
| N | 230 |

Fuente: <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcul.html>

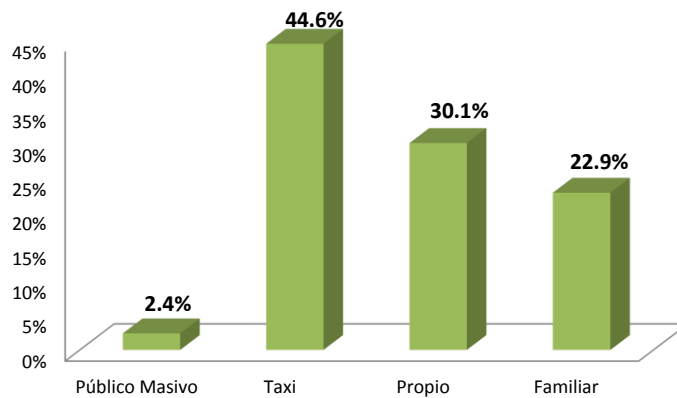
*Ver Anexo 12.2 para el detalle del cálculo de la muestra.

En los anexos 12.2 y 12.3 que se encuentran al final del documento, se puede detallar: la ficha técnica de la aplicación de la encuesta y el detalle de los resultados de la misma, respectivamente.

Con relación al medio de transporte más frecuentado por los adultos mayores de los estratos 4, 5 y 6 en la ciudad de Bogotá, se encontró que dicha población se moviliza y

transporta principalmente en taxis, vehículos propios y vehículos familiares (Ver gráfico 3). Lo anterior permite inferir, que los potenciales clientes de *Llevándote* tienen una alta preferencia por movilizarse en taxi, por lo cual uno de los principales objetivos de la compañía será quitarle mercado a este segmento, mediante estrategias que se detallarán posteriormente.

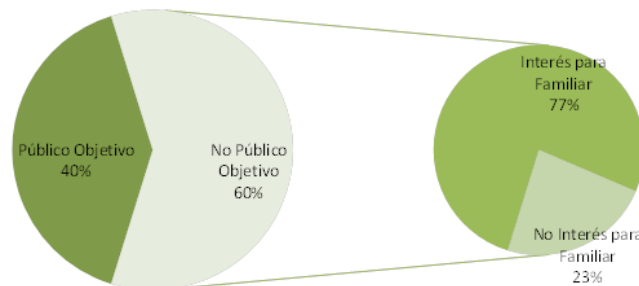
Gráfica 3. Medio de transporte empleados por los adultos mayores, estratos 4,5 y 6



Fuente: Cálculos propios. Encuesta realizada específicamente para el estudio.

Por otra parte, según resultados de la encuesta, se infiere que para el caso de los adultos mayores, muchas veces son sus hijos o familiares quienes toman la decisión de contratar o no, este tipo de servicios; razón por la cual sus respuestas cobran una importancia inusitada. En la gráfica 4 se muestra cómo está distribuida la población entrevistada.

Gráfica 4. Distribución personas encuestadas

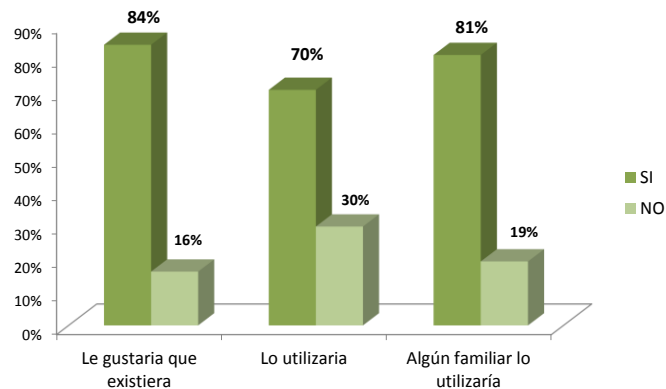


Fuente: Cálculos propios. Encuesta realizada para el estudio.

Como se observa en la gráfica 4, el 77% de la población no objetivo entrevistada, manifestó interés por el servicio ofrecido por *Llevándote* para algún familiar o conocido.

Por su parte, la gráfica 5 resume los resultados para el total de la población encuestada, con respecto a la intención de usar este servicio de transporte de manera directa o indirecta (para un familiar o conocido).

Gráfica 5. Intención directa o indirecta de utilizar el servicio.



Fuente: Cálculos propios. Encuesta realizada para el estudio.

Para los clientes potenciales de *Llevándote*, es muy importante no perder su independencia al momento de tener que moverse por la ciudad, y valoran tener un servicio puerta a puerta con la mayor comodidad y seguridad. Para la muestra encuestada, el nivel de aceptación de servicio supera el 70% y el mayor nivel de aceptación se encontró en las personas mayores de 66 años.

Se indagó sobre el nivel de información que el común de la gente tiene sobre las nuevas disposiciones de tránsito adoptadas en la Ley 1383 de 2010, y que entrarán en vigencia a partir de 2013. Se encontró que el nivel de información sobre esta medida es bajo pues tan sólo el 18% de los encuestados conocían los cambios en la reglamentación. Este resultado puede ser utilizado a favor de la compañía como un pretexto para acercarse a los

potenciales clientes, con el objetivo de informarles sobre los cambios regulatorios y dar a conocer la solución ofrecida por *Llevándote*, para este segmento del mercado.

Otro de los resultados importantes de la encuesta, está relacionado con las expectativas de los potenciales clientes en términos de servicio. Cuando se averiguó acerca de las características y factores determinantes al momento de decidir contratar o no el servicio, los resultados de la encuesta fueron: seguridad – confidencialidad 60%, servicio 58%, y precio 52%.

2.4 Competencia

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, los principales medios de transporte utilizados por las personas encuestadas dependen en gran medida de su estrato socio-económico. Así por ejemplo, para el estrato 4, la alternativa preferida es el taxi con un 48%; para el estrato 5 son el taxi (38%) y el vehículo propio (38%); y para el estrato 6, es el vehículo propio con un 43%.

Se analizaron como posibles competidores y sustitutos, a las compañías de taxi tradicionales, a los taxistas independientes, a las compañías de taxis privados, a las personas independientes que ofrecen servicios de transporte en vehículos particulares, a los conductores o choferes contratados directamente por las familias y a los servicios de transporte prestados directamente por los familiares o conocidos de los adultos mayores. En la mayoría de los casos, se realizaron entrevistas telefónicas para indagar acerca del servicio y las tarifas, y en los casos como las compañías de taxis y taxistas independientes se realizaron entrevistas personalmente. (Ver Anexo 12.4 para conocer los resultados de las entrevistas).

Dentro de los principales hallazgos de esta investigación están los siguientes:

1. Ninguna de estas ofertas de servicio tienen un servicio especializado para adultos mayores, ni atiende las necesidades en los estratos 4, 5 y 6.
2. No hay cobro de los servicios prestados cuando lo realiza un familiar y no es posible determinar el costo exacto en términos de tiempo y dinero cuando realiza la prestación del servicio al adulto mayor.
3. Solamente existe regulación vigente para el cobro realizado por taxis. Para el resto de servicios de transporte en vehículos, hay libertad de tarifas, aunque la mayoría utilizan las tarifas de taxi como punto de partida. Por ejemplo, se encontraron respuestas como: “Se le cobra lo de un taxi más aproximadamente un 15% por la exclusividad del servicio”.
4. La mayoría de estas alternativas de transporte solamente se pueden cancelar en efectivo y algunas pocas reciben vales empresariales, tarjetas de crédito o pagos anticipados.

Se concluye entonces, que comercialmente no existe una competencia directa con las alternativas analizadas, dado que ninguna de éstas posee un servicio exclusivo para la prestación de servicios de transporte privado para adultos mayores de los estratos 4, 5 y 6 en la ciudad de Bogotá. Como competencia indirecta puede considerarse el servicio de movilidad que prestan los familiares, dado que es un servicio que no se cobra, cuenta con el acompañamiento de una persona responsable del adulto mayor, y ofrece valores agregados adicionales no medibles o cuantificables. Se espera que se pueda conquistar una parte de esta porción de mercado, en tanto los servicios de *Llevándote* sean conocidos por los familiares, conozcan los beneficios, y opten por contratar a la compañía, en lugar de prestar el servicio por cuenta propia.

Entre los servicios adicionales que prestan tantos taxis como compañías de transporte privadas y conductores independientes, se destacan principalmente el servicio de mensajería (recogen y entregan documentos), servicio puerta a puerta (en algunos casos con cobro adicional), y traslados fuera de la ciudad (también con cobros adicionales).

Con relación a las tarifas cobradas, se encontró, como se mencionó anteriormente, que los taxis públicos tienen tarifas reguladas a través de las unidades (Ver Anexo 12. 5). Así mismo, las compañías de taxis privados, aunque no están obligadas a acogerse a la fijación de precios por el cálculo de unidades, lo hacen con sobrecargos; mientras que los conductores independientes, manejan otro esquema de tarifas cerrado y calculado de forma particular por el prestador del servicio. Por su parte, los conductores o choferes contratados directamente por las familias para la prestación de estos servicios, tienen una tarifa variable dependiendo del contratante, que en promedio se encuentra alrededor de \$1.300.000 pesos colombianos, incluyendo carga prestacional. La tabla 7 busca comparar el precio de un trayecto igual en cada uno de los tipos de transporte.

Tabla 7. Comparación precios otras alternativas de transporte

| Recorrido: Unicentro a Ciudad Salitre | | | | |
|-----------------------------------------------------|---------------------------|----------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Opción de transporte | Unidad de medida | Cantidad | Valor en COP | Cargos adicionales |
| Taxi público | Unidades tiempo/distancia | 120 | \$10.160 | - Llamada - Servicio puerta a puerta - Recargo nocturno |
| Taxi privado | Unidades tiempo/distancia | 120 | \$15.000 | - 20% adicional por exclusividad del servicio. - Recargo nocturno |
| Conductores independientes | Tiempo / Distancia | N.A. | \$20.000 | - Valor calculado por el conductor, sin regulación. - Recargo nocturno |
| Conductores dependiente (contratado por la familia) | Salario / mes | N.A. | \$52.000 | - Valor diario del conductor (incluyendo carga prestacional) - Horas extra (recargo nocturno) |
| Persona cercana o familiar | N.A. | N.A. | \$0.0 | Ninguno |

Fuente: Información de compañías proveedoras de servicio de transporte. Cálculos propios.

De otro lado, para las opciones mencionadas anteriormente, se encontró que la dinámica de contratación se realiza generalmente mediante llamada telefónica a teléfono celular o fijo. Aunque algunas compañías ofrecen el servicio de reserva por página web, no hacen publicidad de este servicio y en algunos casos después de terminar la reserva por internet se le solicita al usuario que marque un teléfono fijo para confirmar su servicio.

Por último, en cuanto a las garantías y políticas del servicio, se encuentra que son de carácter informal, principalmente de palabra, y no cuentan con mecanismos de compensación formales, excepto lo que se denomina “atenciones” en caso de inconvenientes con el cliente, con el fin de resarcir cualquier tipo de responsabilidad por problemas en la prestación del servicio. Luego de analizar las diferentes opciones que tienen los potenciales clientes de *Llevándote* para movilizarse en la ciudad de Bogotá, se encontraron los elementos diferenciadores descritos en la tabla 8.

Tabla 8. *Llevándote comparada con otras opciones para movilizarse por Bogotá*

| Concepto | Llevándote | Otras opciones |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Servicio especializado en algún segmento del mercado. | Sí, adultos mayores de 65 años de estratos 4, 5 y 6. | No hay especialización |
| Forma de pago | Anticipado: efectivo, consignación, tarjeta débito, tarjeta crédito, Al finalizar el servicio: efectivo y vales provenientes de un paquete de servicios ya pagado. | Anticipado: no aplica. Al finalizar el servicio: Efectivo y vales |
| Servicios adicionales con cargo adicional | <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de teléfono celular para llamadas salientes • Servicio de acompañamiento no especializado dentro de la ciudad de Bogotá • Servicios de acompañamiento especializado (enfermera) dentro de la ciudad de Bogotá. • Servicio de espera dentro de la ciudad de Bogotá. • Servicio de mensajería dentro de la ciudad de Bogotá • Servicio nocturno con recargo. | <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de espera. • Servicio de mensajería. • Servicio puerta a puerta. • Servicio nocturno con recargo |
| Modalidades del servicio | Tiempo y distancia. Existen paquetes de servicio. | <ul style="list-style-type: none"> • Unidades/ tiempo (horas, días, meses) |

Fuente: Información de compañías proveedoras de servicio de transporte. Cálculos propios.

El tamaño del mercado total de *Llevándote*, teniendo en cuenta que es una compañía pensada para un segmento muy específico de la población en Bogotá, se calcula como la población total mayor de 65 años en la ciudad pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 (74.026 personas). De acuerdo con la encuesta realizada para validar el nivel de aceptación que tendría este tipo de servicios en la población objetivo, se encontró que al 70% le interesaría adquirirlo. Teniendo en cuenta que el tamaño de la muestra es representativo, se puede inferir que el tamaño del mercado de la empresa es de de 51.818 personas.

2.5 Plan de ventas

Con respecto al inicio de las ventas se estima iniciar operaciones en enero del 2013. De acuerdo con la estimación y proyección de las ventas para los primeros cinco años de operación del negocio se tiene lo siguiente (Ver tabla 9):

Tabla 9. Proyección de ventas para los primeros 5 años

| Ventas | Anual | | | | |
|-----------------------------------|---------|---------|----------|----------|----------|
| | Año | | | | |
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Servicio de transporte | | | | | |
| Horas | 1,984.1 | 2,646.8 | 3,530.3 | 4,708.3 | 6,278.9 |
| Días | 1,228.2 | 1,638.8 | 2,186.4 | 2,916.4 | 3,889.7 |
| Semanas | 57.4 | 77.9 | 105.1 | 141.3 | 189.5 |
| Kms | 513.2 | 685.6 | 915.3 | 1,221.7 | 1,630.0 |
| Paquetes de Serv de Transp | | | | | |
| 4hx3dx1m | 73.6 | 95.7 | 119.6 | 137.6 | 158.2 |
| 4hx3dx3m | 36.3 | 47.2 | 59.0 | 67.9 | 78.0 |
| VIP diurno | 35.3 | 45.9 | 57.4 | 66.0 | 75.9 |
| Serv Adicionales | | | | | |
| Celular (min) | 416.6 | 541.5 | 676.9 | 778.5 | 895.2 |
| Acomp No Espec (hr) | 114.4 | 148.7 | 185.9 | 213.8 | 245.9 |
| Acomp Espec (hr) | 226.5 | 294.4 | 368.0 | 423.2 | 486.7 |
| Espera (min) | 6,159.7 | 8,007.6 | 10,009.5 | 12,011.4 | 13,813.1 |
| Mensajería (min) | 4,619.8 | 6,005.7 | 7,507.1 | 9,008.5 | 10,359.8 |

Fuente: Cálculos propios.

Esta proyección de ventas, en términos de participación de mercado, se refleja en la tabla 10 que muestra a continuación:

Tabla 10. Evolución de la participación del mercado

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Participación de Mercado | 7.5% | 9.8% | 12.4% | 15.3% | 18.4% |

Fuente: Cálculos propios.

Es preciso aclarar que la participación de mercado estimada anteriormente se realiza con base en la capacidad de prestación el servicio la cual se evidencia posteriormente.

2.6 Estrategia de precio

Teniendo en cuenta que el servicio que *Llevándote* ofrecerá al mercado, tiene características no convencionales y claramente diferenciadoras frente a los servicios de transporte existentes (Ver tabla 8), la estrategia de precios inicial de la compañía será la estrategia de penetración¹. Sin embargo, a pesar de que el precio de entrada al mercado debe ser bajo con respecto a los niveles esperados, es importante aclarar que este precio no será comparable con el de otras opciones de movilidad que tienen los bogotanos (Ver tabla 8). Así mismo, tampoco es comparable el servicio y valor agregado que *Llevándote* prestará a sus clientes versus las otras opciones.

Es importante mencionar que los adultos mayores de 65 años son personas que quieren seguir siendo independientes, y no es usual que quieran cambiar de manera importante su rutina diaria, por esta razón estarían dispuestos a pagar un precio mayor a cambio de un servicio mejor. Es importante tener en cuenta que el 52% de los encuestados manifestaron que el precio es un factor determinante en la utilización del servicio, no obstante, éstos se establecen por estrategia de precios par versus competencia y por lo tanto, no se reduce el

1

¹ Según Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, “consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado. El elevado volumen de ventas reduce los costes de producción, lo que permite a la empresa bajar aún más sus precios”.

mercado dado que actualmente la población objetivo accede a servicios que no contiene valor agregado como el ofrecido por *Llevándote*.

Los precios iniciales de los servicios de transporte prestados por *Llevándote* se muestran en la tabla 11.

Tabla 11. Tabla de precios de servicios de transporte

| Modalidad | Unidad de Medida | Precio COP |
|----------------------|------------------|------------|
| Por tiempo | Hora (h) | \$ 18.000 |
| | Día (d) | \$ 65.000 |
| | Semana (s) | \$ 292.000 |
| Por distancia | Kilometro (km) | \$ 2.000 |

Estos precios no incluyen IVA.

De acuerdo con el estatuto tributario vigente en Colombia, los servicios de transporte privado de pasajeros están gravados con una tarifa de IVA (Impuesto de Valor Agregado) del 16%.

Por su parte, los clientes de *Llevándote* tendrán la opción de adquirir paquetes de servicio que les permitirán obtener un descuento que varía entre el 8% y el 12% del valor regular del servicio. Los paquetes se especifican en la tabla 12 que se muestra a continuación:

Tabla 12. Tabla de precios de paquetes de servicio

| Paquete de Servicio | Descripción | Precio COP |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 4 horas x 3días x 1mes | Horario de atención: 6am – 6 pm Días a la semana: 3 días de lunes a sábado. Duración: 1 mes. Forma de pago: anticipado. | \$794.880 |
| 4 horas x 3días x 3meses | Horario de atención: 6am – 6 pm Días a la semana: 3 días de lunes a sábado. Duración: 3 mes. Forma de pago: anticipado. | \$ 2.332.800 |
| Servicio VIP diurno | Disponibilidad inmediata en horario diurno (5am – 7pm) de un vehículo por el tiempo que el cliente lo necesite. El cliente paga una mensualidad básica más el precio reducido de su servicio. | \$ 1.716.000 |

Estos precios no incluyen IVA.

Los precios de los paquetes también estarán sujetos al gravamen del 16% de IVA.

La estrategia de precio expuesta, le permitirá obtener beneficios tanto a los clientes como a la compañía, pues el cliente obtendrá precios inferiores, mientras que la compañía logrará mediante este mecanismo apoyar las labores de fidelización de clientes, y asegurar ingresos de forma anticipada.

Por su parte, teniendo en cuenta que *Llevándote* ofrecerá servicios adicionales, en la tabla 13 se observan los precios iniciales para éstas iniciativas de servicio.

Tabla 13. Tabla de precios de servicios adicionales

| Servicios adicionales | Unidad de medida | Precio COP |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------|
| Servicio de teléfono celular para llamadas salientes | Minuto (min) | \$1.000 |
| Servicio de acompañamiento no especializado dentro de la ciudad de Bogotá | Hora (h) | \$ 6.000 |
| Servicios de acompañamiento especializado (enfermera) dentro de la ciudad de Bogotá. | Hora (h) | \$ 10.000 |
| Servicio de espera dentro de la ciudad de Bogotá y municipios aledaños. | Minuto (min) | \$600 |
| Servicio de mensajería dentro de la ciudad de Bogotá y municipios aledaños | Minuto (min) | \$600 |

Estos precios no incluyen IVA.

Los precios de los servicios adicionales no tendrán cobro de impuesto de IVA.

Todas las tarifas mencionadas anteriormente corresponden a precios de introducción al mercado, no obstante, en el mes de julio del primer año de operación, se realizará un reajuste de precios equivalente a un 10% adicional. Posteriormente a estos ajustes en precio, anualmente en promedio, se realizará un incremento de tres puntos porcentuales por encima del IPC (índice de precios al consumidor) en los cuatro años siguientes. No obstante, teniendo en cuenta la dinámica del negocio, la compañía evaluará periódicamente la sensibilidad de estas modificaciones en la demanda del servicio. Para los clientes que contraten paquetes de servicios, los precios se mantendrán hasta la fecha de vencimiento del mismo.

2.7 Estrategia de venta

Dado que el producto de *Llevándote* está orientado a adultos mayores interesados en una movilidad segura, oportuna y confiable dentro de la ciudad de Bogotá, esta será la porción de mercado con mayor atención y hacia donde estarán dirigidos los esfuerzos de ventas.

La identificación de los clientes potenciales se realizará en los lugares que los adultos mayores frecuentan regularmente como son: centros médicos, laboratorios, bancos, centros comerciales, almacenes de cadena, centros geriátricos, clubes y sectores de estratos altos de la ciudad de Bogotá. Este acercamiento se realizará mediante la circulación de folletos en puntos fijos de los establecimientos y la distribución de los mismos por personal temporal contratado cuyo detalle se especificará posteriormente en el apartado correspondiente a la estrategia de promoción. Adicionalmente, se utilizarán testimonios escritos de usuarios del servicio que ayuden con la divulgación de los estándares de calidad del mismo. Las cualidades del servicio a resaltar en la estrategia de venta serán: la seguridad, el precio y la confiabilidad, así como las ventajas y beneficios que se obtienen al contratarlo.

Como estrategia de ventas se realizarán alianzas comerciales (no monetarias) con algunos sitios de interés de los usuarios de tal forma que dichos aliados promuevan el servicio de *Llevándote* como un servicio de valor agregado que ellos recomiendan, y viceversa, es decir, la compañía promoverá el uso de los servicios o la compra de los usuarios en los establecimientos de los aliados estratégicos.

Las compañías con las cuales se establecerán alianzas estratégicas inicialmente son: Supermercado de salud y bienestar – Locatel, Laboratorios Analizar y el Teatro Nacional; dado que son sitios altamente frecuentados por el público objetivo según trabajo de campo

realizado en los mismos, y bajo el cual se identifica la preferencia de los adultos mayores por éstos (validación mediante observación). Las condiciones de estas alianzas, dependerán de la negociación individual con cada uno de los establecimientos mencionados y se estipularán en el momento en que se concrete dicha negociación. Es de aclarar que a la fecha de elaboración de este trabajo, aún no se ha establecido acercamiento.

Por otro lado, la compañía contará con un ejecutivo de cuenta que realizará contacto directo con clientes residentes en hogares geriátricos y apartamentos amoblados especiales para adultos mayores, ubicados en sectores de estratos 4, 5 y 6. En este caso, el Gerente de la compañía se encargará de hacer el contacto directo con la administración de estos sitios, para que le permitan al ejecutivo de cuenta acercarse a los residentes y acordar citas con ellos y sus familiares, para explicarles en qué consiste el servicio ofrecido por *Llevándote*. No obstante, se debe tener en cuenta que los usuarios finales del servicio se caracterizan por ser independientes y por manejar su propio dinero, excepto en los casos en que su salud se encuentre deteriorada o que por estar en un nivel muy avanzado de edad no tengan la capacidad física o mental para tomar sus propias decisiones; es por esta razón que las estrategias y los esfuerzos de ventas están dirigidos principalmente al grupo objetivo y a los sitios frecuentados por éstos, dado que son ellos quienes en principio son los tomadores de la decisión final de consumir o no el servicio.

2.8 Estrategia de promoción

En cuanto a la estrategia de promoción, además de las alianzas estratégicas que se esperan obtener con los sitios mencionados anteriormente, se pretende no sólo incrementar nivel de ventas, sino también promocionar el servicio de *Llevándote*. Se ha definido que el acercamiento a los clientes potenciales se realizará de la siguiente manera:

- **Medio directo:** Se contratarán inicialmente de forma temporal durante los primeros 3 meses de operación de la compañía, 3 promotores de servicio de diferentes edades entre

los 25 y 50 años de edad, a quienes se ofrecerá un salario de \$720.000 mensuales por laborar 6 horas diarias de lunes a sábado. Los promotores serán capacitados en los servicios de la compañía y se les darán las instrucciones para acercarse amablemente a los adultos mayores indagando sobre la forma en que se movilizan en la ciudad. Una vez realizado el acercamiento al cliente potencial, el promotor le explicará las bondades del servicio que *Llevándote* le podría prestar, apoyándose en un folleto donde se expliquen las principales características del servicio. Antes de finalizar la charla, la cual durará entre 1 y 5 minutos dependiendo del interés del cliente potencial y de su disponibilidad de tiempo, el promotor entregará al cliente potencial el folleto el cual contará con la información de contacto relevante para que el cliente realice el contacto con la compañía. Estos promotores del servicio, deberán estar bien presentados, deberán vestir una camisa con el logo de la empresa, y deberán estar avalados por el establecimiento comercial en donde se encuentren promocionando el servicio. Inicialmente, se ubicarán en los establecimientos mencionados como aliados estratégicos, que autoricen su presencia.

- **Modo indirecto:** iniciados los servicios para personas adultas de la tercera edad, se creará un programa de referidos para que los usuarios o clientes que hayan contratado el servicio para alguno de sus familiares, recomienden su uso a otras personas mediante el mecanismo de voz a voz. Una vez se empiece a conformar la base de clientes de la compañía, se pedirá referidos cada vez que se preste un servicio. Si el referido se termina convirtiendo en cliente, quien lo refirió tendrá derecho a un descuento del 5% en su próxima compra.

Adicionalmente, se contratará un press release (artículo) trimestralmente durante el primer año, con el periódico “El tiempo”, el cual es uno de los diarios con mayor

volumen de ventas en Bogotá. El valor de este servicio corresponde a \$3.000.000 pesos colombianos en promedio para un artículo de media página. Esta estrategia obedece a promulgar masivamente los servicios ofrecidos por la compañía.

Por su parte, como apoyo a los mecanismos de promoción del servicio, se realizará la circulación de un folleto a color, en el cual se realiza una reseña de la compañía, sus valores y los servicios que ofrece. Este folleto se circulará en oficinas, centros médicos, laboratorios, centros comerciales, almacenes de cadena, cadena de droguerías, clubes, bancos, sectores de estratos altos de la ciudad entre otros. La mecánica de distribución de los folletos estará asociada a la entrega del folleto junto con las facturas de dichos establecimientos, previo acuerdo con la administración del mismo, o mediante estantes de información de interés para los usuarios de los establecimientos comerciales. En principio, por el diseño y la impresión de 5000 folletos se pagará un valor de \$750.000 pesos colombianos, mientras que para la actualización e impresión posterior de los mismos se pagará el mismo valor cada 4 meses o al ser agotado su stock.

Finalmente, se tiene previsto realizar contactos con clientes potenciales mediante la página de internet. Cuando los usuarios o sus familiares ingresen a la página web, habrá un formulario de contacto así como un correo electrónico al cual podrán escribir los clientes interesados. En cuanto a la página web la compañía tiene definido que hará uso de diferente plantillas ofrecidas en internet de forma gratuita para la construcción de la misma (Googlesites) y que ofrecen un contenido completo con la información de la compañía, los servicios, sus tarifas, la información de contacto así como herramientas para hacer link con el correo electrónico de la compañía.

3 Análisis técnico

Con el objetivo de identificar los recursos y los aspectos necesarios para la prestación del servicio ofrecido por *Llevándote*, a continuación se detallan los elementos generales a tener en cuenta.

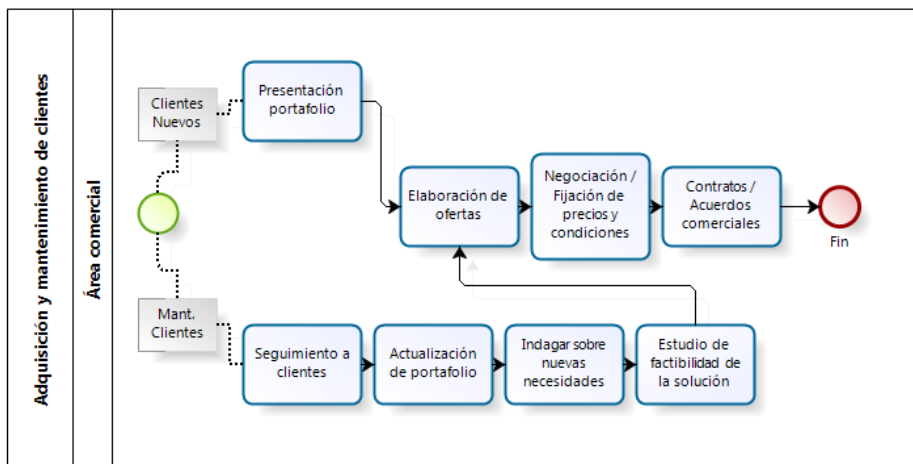
3.1 Procesos críticos

Los procesos críticos de la compañía son: proceso de adquisición y mantenimiento de clientes, proceso de adquisición y mantenimiento de proveedores y vehículos, proceso de capacitación a proveedores, proceso de prestación de servicio de transporte a los adultos mayores y proceso de servicios post-venta. A continuación se detalla cada uno de los procesos.

Proceso de adquisición y mantenimiento de clientes

Como se muestra en la gráfica 6, el proceso de adquisición y mantenimiento de clientes comienza con la necesidad de movilidad identificada en los clientes potenciales o existentes de la compañía. En el caso de clientes nuevos, el área comercial deberá realizar una presentación del portafolio de servicios que ofrece *Llevándote*, así como de las características del servicio.

Gráfica 6. Proceso de adquisición y mantenimiento de clientes



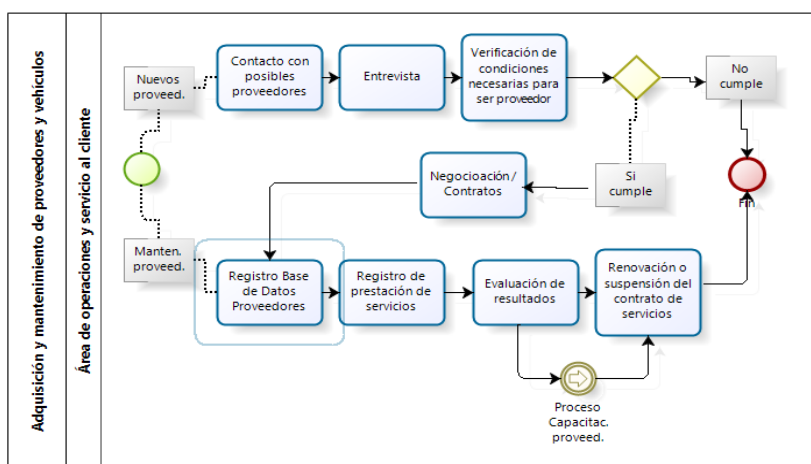
Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, cuando se trate de un cliente existente, el área comercial realizará un seguimiento adecuado que permita conocer sus nuevas necesidades y así actualizar su portafolio de servicios. Este proceso finalizará una vez las ofertas a los clientes se materialicen en contratos o acuerdos comerciales.

Proceso de adquisición y mantenimiento de proveedores y vehículos

Este proceso se encuentra detallado en la gráfica 7.

Gráfica 7. Proceso de adquisición y mantenimiento de proveedores y vehículos



Fuente: Elaboración propia.

La compañía tiene definido que prestará sus servicios a través de la contratación de terceros, es decir se contratarán conductores independientes con vehículos particulares que cumplan con los estándares previamente definidos por *Llevándote* (ver anexo 12.6), entre los que se encuentran contar con licencia de conducción vigente, tener cero infracciones de tránsito en los últimos 2 años, estar disponibles en horarios previamente establecidos, a realizar el adecuado mantenimiento a sus vehículos, entre otros requisitos, con el fin de mantener la calidad del servicio. El mantenimiento, deberá ser soportado periódicamente.

La tabla 14 muestra los proveedores con los que contará los primeros seis meses de operación de *Llevándote* y su disponibilidad, previo acuerdo verbal con ellos mientras se establece legalmente la compañía.

Tabla 14. Proveedores de vehículos y servicios de conducción

| <i>Proveedor</i> | <i>Vehículo</i> | <i>Disponibilidad</i> |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Jairo García | Renault Logan Familiar. Modelo 2009. 50.000 km | Lunes, Miércoles, Viernes y Sábado 24 horas |
| Germán Pulido | Volkswagen Jetta. Modelo 2009. 60.000 km | Lunes, Martes y Jueves. 5 am a 8 pm |
| Julio Vargas | Renault Koleos 4x2 Modelo 2012. 5.000 km | Martes, Miércoles, Viernes y Fines de Semana. 24 horas |
| Raúl Cifuentes | Renault Fluence Modelo 2012. 3.000 km | Lunes, Miércoles, Jueves. 5 am a 2 am. |
| Pedro Gómez | Renault Logan Familiar. Modelo 2012. 15.000 km Renault Symbol Modelo 2012 4.000 km | 7 días a la semana 24 horas |

Nota: La disponibilidad exacta de los servicios estará sujeta a las modificaciones de pico y placa de la ciudad de Bogotá.

En relación con la demanda proyectada y la participación del mercado esperado se determinó la capacidad de prestación del servicio, la cual se muestra en la tabla 15.

Tabla 15. Capacidad de prestación del servicio

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Número de Vehículos | 11 | 21 | 31 | 41 | 51 |
| No. Servicios prestados por día y por vehículo | 4.0 | 3.5 | 3.2 | 3.1 | 3.0 |

Fuente: Cálculos propios

Los vehículos contratados serán dotados semanalmente con un kit renovable que contiene bebidas al clima para atender a los clientes el cual tiene un costo de \$10.500 pesos colombianos. Así mismo, a los conductores se les reconocerán las siguientes tarifas por la prestación de sus servicios (ver tabla 16):

Tabla 16. Tarifas de proveedores

| Servicios de transporte | Pesos COP | Paquetes de Servicio de Transporte | Pesos COP |
|-------------------------|-----------|------------------------------------|-----------|
| Horas | 10,000 | 4hx3dx1m | 480,000 |
| Días | 30,000 | 4hx3dx3m | 1,440,000 |
| Semanas (L-V) | 150,000 | VIP diurno (mes) | 900,000 |
| Kms | 667 | | |

Fuente: Cálculos propios

Con referencia a los servicios de acompañamiento no especializado, los proveedores serán personas naturales con cualidades como actitud de servicio, buenos modales, respetuosos y deberán contar con recomendaciones personales y familiares (ver anexo 12.6). Inicialmente se cuenta con cuatro proveedores de este servicio entre los cuales se cuenta con disponibilidad todos los días en los horarios de prestación del servicio de transporte (6am – 8pm). A éstos proveedores se les reconocerán \$3.000 pesos colombianos por hora, sin recargo nocturno.

Con relación a los servicios de acompañamiento especializado, se contratarán los servicios de la empresa **Enfermeras a domicilio en Bogotá** (Enfermeras a domicilio en

Bogotá), quien será nuestro proveedor aliado para prestar este servicio. Este proveedor, deberá contar con una póliza de responsabilidad civil para la prestación de sus servicios entre otras condiciones (ver anexo 12.6). El valor de sus servicios por hora será de \$6.250 pesos colombianos.

Para todos los servicios, se deberá contar con una base de datos amplia de proveedores, en caso de superar la cantidad mencionada para la operación inicial. Esta base de datos se obtendrá del levantamiento de información de conocidos y referidos entre los mismos prestadores del servicio quienes mantienen una amplia red de contactos y la cual se actualizará de forma anticipada, previendo incrementos en la demanda.

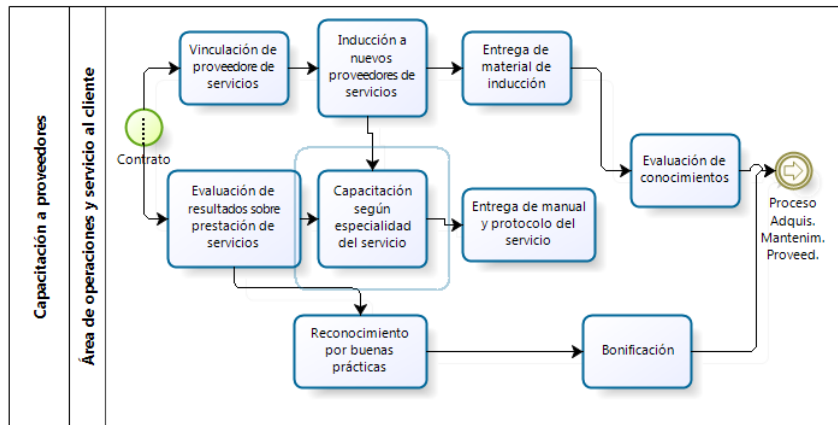
En cuanto al mantenimiento de proveedores ya existentes, se realizará un seguimiento y una evaluación de su desempeño de forma periódica, y dependiendo de los resultados, se determinará si se renueva o se suspende el contrato de servicios según sea el caso.

Proceso de capacitación a proveedores

Una vez se vincule un nuevo proveedor de servicios, éste recibirá una inducción sobre la compañía y sobre la promesa de valor de los servicios ofrecidos a los clientes. Adicionalmente, recibirá una capacitación sobre el protocolo para la prestación del servicio por el cual fue vinculado a la compañía. Ambas capacitaciones serán de carácter obligatorio y concluirán con una evaluación de conocimientos (ver gráfica 8).

En caso que el proveedor sea un conductor, será capacitado en primeros auxilios con el fin de cumplir con la propuesta de valor ofrecida a los clientes. Las condiciones de capacitación estarán establecidas en el contrato inicial con los proveedores.

Gráfica 8. Proceso de capacitación a proveedores

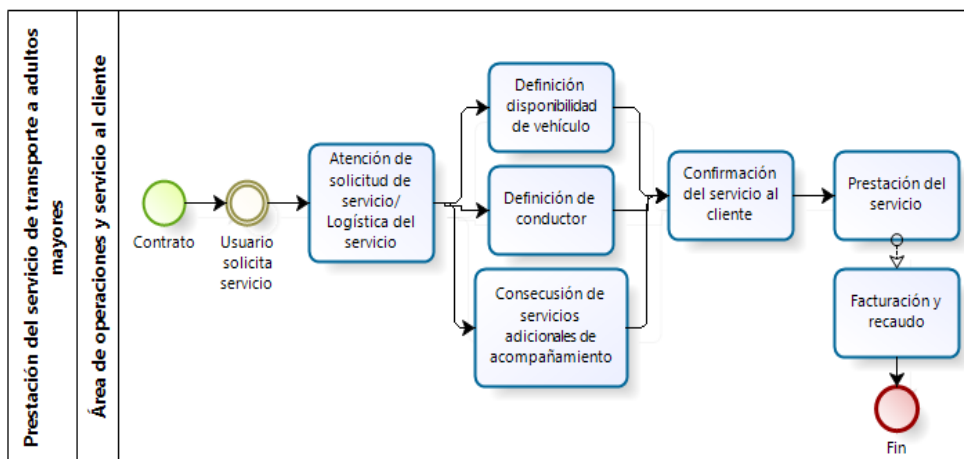


Fuente: Elaboración propia.

Proceso de prestación de servicio de transporte a los adultos mayores

La prestación del servicio de transporte a adultos mayores inicia con la elaboración y firma de un contrato de prestación de servicios con el cliente, el cual se encontrará inmerso en la orden de servicio (Ver gráfica 9). Esta orden de servicio deberá ser firmada por el usuario una vez ingrese al vehículo. Una vez el usuario solicita el servicio, el área de operaciones deberá atender dicha solicitud de forma tal, que determine el vehículo y conductor, adecuados.

Gráfica 9. Proceso de prestación de servicios de transporte a adultos mayores



Fuente: Elaboración propia.

En caso que se requieran servicios adicionales de acompañamiento no especializado, o especializado, el área de operaciones contactará a las personas de referencia que prestarán dicho servicio bajo la modalidad de prestación de servicios. Este servicio deberá ser solicitado con al menos dos horas de anterioridad a la prestación del mismo para permitir a los proveedores atender la solicitud. Es preciso tener en cuenta que los funcionarios del proveedor aliado de acompañamiento especializado, actuarán en nombre de dicha compañía y será claro para el usuario la distinción entre ambas empresas.

Para la ejecución de los servicios de mensajería, el proceso de la consecución de vehículo y conductor será el mismo explicado anteriormente, mientras que para la prestación del servicio de espera solo será necesario informarle a conductor que deberá prestar el servicio siempre y cuando sea solicitado por el usuario con anterioridad.

Por su parte, para la prestación del servicio de llamadas, cada conductor deberá contar con un teléfono celular como prerrequisito para la prestación del servicio, el cual deberá estar registrado dentro del plan corporativo de la compañía y sobre el cual *Llevándote* se compromete a pagar el valor del plan (\$20.000 pesos colombianos por 300 minutos al mes con Comcel). Será mandatorio para el conductor, el uso de manos libres para no poner en riesgo la seguridad de nuestros usuarios así como garantizar la disponibilidad de minutos para prestar el servicio.

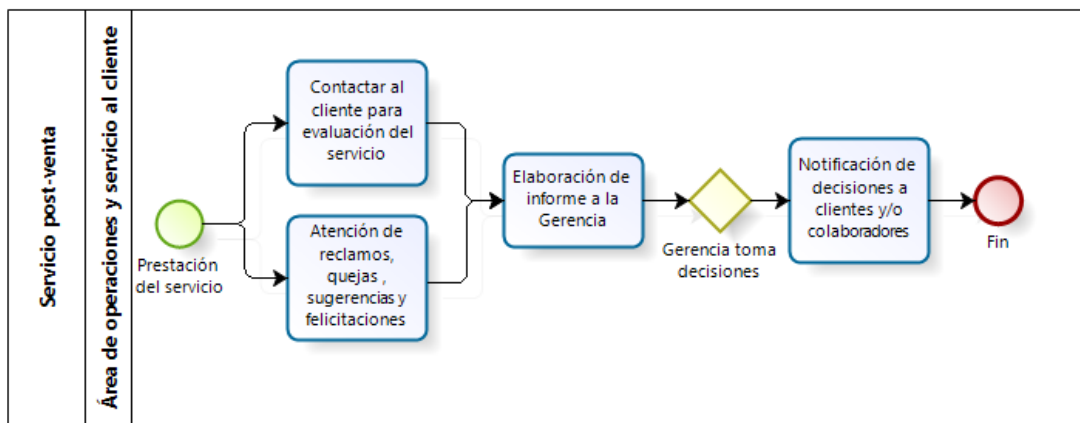
Este proceso termina con la facturación del servicio por parte del conductor que lo preste, la cual se realizará manualmente de acuerdo con las facturas proforma (ver anexo 12.8) que serán entregadas bajo custodia y responsabilidad del conductor asignado al servicio, quien responderá por el cuidado, uso y administración de las mismas.

En caso de que el servicio contratado corresponda a un paquete de servicios que haya sido pagado de forma anticipada bajo las modalidades de recaudo definidas, el área de operaciones deberá informarle al conductor, antes de la prestación del servicio. Una vez prestado, el usuario deberá firmar una planilla de control de la prestación del mismo. Cuando un cliente contrate un paquete de servicios, deberá pagar con anterioridad.

Proceso de servicios post-venta

Luego de la prestación del servicio, la compañía contactará al cliente por teléfono o vía correo electrónico, para conocer su nivel de satisfacción con el servicio recibido (ver gráfica 10).

Gráfica 10. Proceso de servicio post-venta



Fuente: Elaboración propia.

La encuesta de satisfacción al cliente (ver anexo 12.7) será corta y concisa de forma tal que el cliente y/o usuario final, acceda fácilmente a contestarla. Esta evaluación se intentará realizar personalmente al usuario del servicio por parte del conductor asignado, no obstante, en caso de no ser posible realizarla, el área de operaciones y servicio al cliente tendrá la responsabilidad de contactar al cliente para verificar su satisfacción del servicio. En caso de un reclamo, el área de operaciones y servicio al cliente tendrá la responsabilidad de dar

respuesta a la misma en un término no mayor a 2 días hábiles, e informará al cliente lo que corresponda según su solicitud.

3.2 Desarrollo del producto

En la ejecución de la prestación del servicio de transporte a adultos mayores, es importante tener en cuenta que los factores más relevantes de éxito son los siguientes: servicio al cliente, valores agregados, coordinación de los recursos físicos y humanos con los que cuenta la compañía.

Es por lo anterior que para garantizar el éxito de *Llevándote* se requiere de lo siguiente:

- Personal humano con cualidades inequívocas de servicio; altamente capacitados en servicio al cliente, con una dinámica de trabajo flexible y ágil y con destrezas ofimáticas demostradas.
- Implementación de políticas claras de servicio, así como de protocolos y manuales de la prestación del mismo, los cuales harán parte de la capacitación a proveedores directos del servicio a usuarios finales.

Adicional a lo anterior se requiere lo descrito en la tabla 17.

Tabla 17. Servicios a adquirir para el desarrollo del producto

| Concepto | Características | Cant | Proveedor | Precio COP |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------|----------------------------------|
| Servicio de peritaje de vehículos (convenio) | Peritaje para verificación del estado del vehículo que se vinculará a la compañía para la prestación del servicio a usuarios finales. | 5 | Auto Más | \$60.000 por cada vehículo |
| Servicio de parqueadero | En función de la prestación del servicio de espera, convenio con compañías de parqueaderos tarifa diaria. | 2 | Aparcar / Cityparking | \$5,5 por minuto |
| Registro de dominio .com.co | Adquisición de derechos sobre dominio web www.llevandote.com.co | 1 | Telmex | \$0 |
| Diseño de sitio web | Adquisición de servicio de diseño web para la página www.llevandote.com.co | 1 | Google Sites | \$300,000 única vez |
| Hosting de web | Hosting de dominios web. 100MB de espacio en disco. 2GB de tráfico mensual, 1 Panel, cuentas de correo ilimitadas, subdominios ilimitados, base de datos ilimitados, cuentas FTP ilimitadas, por 1 año. | 1 | Wilkinsonpc | \$50.000 anual |
| Servicio de diseño y litografía de folletos | Folleto de 20cm x 40 cm, a color, impresión por ambas caras. Cantidad total de folletos 1000 unidades | 1 | | \$750.000 por cada 1000 folletos |
| Póliza de responsabilidad civil contractual | Seguro que proteja la responsabilidad civil del asegurado por los daños materiales, lesiones personales o perjuicios económicos que se ocasionen a raíz de siniestros sucedidos durante la vigencia de la póliza y que tengan origen en hechos tales como: Las labores operaciones que lleva a cabo el asegurado en el desarrollo de sus actividades. | 1 | Seguros Bolívar S.A. | \$2.500.000 anual |
| Franquicia mastercard y visa | Acuerdo con dichas franquicias con el fin de poder aceptar las tarjetas débito y crédito como medio de pago | 1 | Visa /Mastercard | Comisión 3% sobre cada venta |

*Valores expresados en pesos

No obstante, como complemento de la tabla 16, es necesario detallar todos los recursos de capital fijo que se requieren con el fin de permitir el desarrollo del negocio.

3.3 Recursos de capital fijo

Los recursos necesarios de capital fijo que debe adquirir la compañía se detallan en la tabla 18.

Tabla 18. Recursos de Capital Fijo a Adquirir

| Concepto | Características | Cant. | Proveedor | Precio COP |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Licencias de software | Licencia Office Hogar y Pequeña Empresa 2010 (Microsoft Word 2010, Microsoft Excel 2010, Microsoft Power Point 2010, Microsoft One Note 2010, Microsoft Outlook 2010) | 4 | CompuGreiff | \$1,760,000 |
| | Licencia Office Hogar y Pequeña Empresa 2010 (Microsoft Word 2010, Microsoft Excel 2010, Microsoft Power Point 2010, Microsoft One Note 2010, Microsoft Outlook 2010, Microsoft Publisher 2010, Microsoft Access 2010) | 1 | CompuGreiff | \$1,110,000 |
| Programa antivirus | Microsoft Security Essencials para proteger de virus, Spyware y otros software no deseados. Gratuito hasta 10 PC. | 5 | http://windows.microsoft.com/es-MX/windows/products/security-essentials | \$0 |
| Computador de escritorio | Características Computador Blazer AMD APU A6 3500 2.1GHz. Procesador AMD APU A6 Series 3500 2,1Ghz 3MB. Board Gigabyte GA-A75M-UD2H. Disco Duro Seagate 1TB Sata3 32MB 7200RPM. Memoria DDR3 Kingston 4GB 1333MHz(KVR1333d3N9/4GB). Teclado y Mouse Microsoft Desktop 600. Sistema operativo Linux | 3 | CompuGreiff | \$3,720,000 |
| Computador portátil | Características Portátil Dell Inspiron i14i_664 Negro. Procesador Intel Core I5-2410M 2.3GHz. Pantalla Led 14". Memoria RAM 4GB. Disco Duro de 640GB. Quemador DVD/RW. Bluetooth. WIFI. | 2 | Dell | \$2,440,000 |
| UPS | UPS para protección de equipos por variaciones en el voltaje. UPS Blazer 1400VA Línea Interactiva. Capacidad: 1400VA/840W. Factor de potencia 0.6. Tiempo de transferencia: 2-6mseg. | 1 | CompuGreiff | \$215,000 |
| Impresora multifuncional | Multifuncional HP Officejet J3680 (con escáner y fax incorporados). Color. | 1 | CompuGreiff | \$350,000 |
| Tableros acrílicos | Tableros acrílicos 1.50 cm x 1.20 cm | 2 | Homecenter | \$80,000 |
| Papeleras de basura | Papeleras de basura para lugares de trabajo | 6 | Homecenter | \$80,000 |
| Juego de Escritorio | Escritorios con silla y cajones con archivador | 5 | Indumuebles | \$6,750,000 |
| Mesa de reuniones y sillas | Mesa para reuniones y 4 sillas | 1 | Indumuebles | \$1,200,000 |
| Teléfonos fijos para puestos de trabajo | Teléfonos de mesa Pannasonic KX-TS580. Display LCD de 3 líneas, identificador de llamadas, agenda de 50 memorias, botones de espera, silenciamiento, flash, pausa, rediscado, altavoz, puerto de datos. | 4 | Pannasonic | \$320,000 |
| Conmutador | Teléfono Conmutador Panasonic Kx-dt321x | 1 | Pannasonic | \$220,000 |

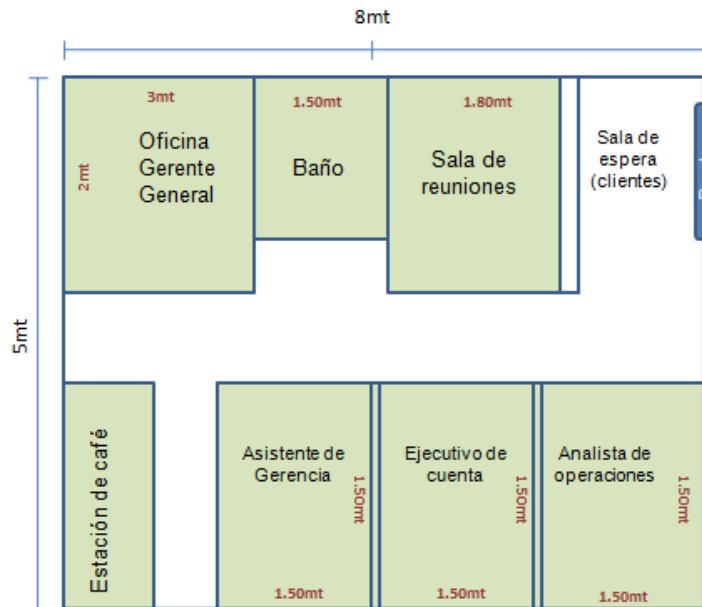
| | | | | |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------|-----------|
| Software para asistente de llamadas | Servicio completo de correo de voz, contestador de llamadas y soluciones IVR (Respuesta de Voz Interactiva) para Windows | 1 | NCH Software | \$400,000 |
| Software para grabar llamadas telefónicas | Para garantizar la calidad del servicio, se requiere de una grabadora de llamadas telefónicas. Software VRS, NCH suite of Business Audio Software. | 1 | NCH Software | \$35,000 |
| Teléfonos celulares + plan corporativo + Seguro por pérdida | Plan de 1000 minutos mensuales a cualquier operador con aparato celular LG Optimus | 7 | Comcel | \$350.000 |
| Datafonos | Datafonos redeban multicolor para recepción de pagos de tarjetas de crédito visa y mastercad, y tarjetas débito maestro y visa. | 1 | Credibanco | \$0 |

*Valores expresados en pesos colombianos

3.4 Facilidades y distribución de espacio

Durante los primeros meses, la compañía operará desde un espacio en la vivienda de uno de los socios de la compañía por un valor de \$500.000 pesos mensuales, monto que incluye los servicios públicos. No obstante, al sexto mes de operación la ubicación de la sede de la compañía será el sector de oficinas del centro comercial Hacienda Santa Bárbara en la ciudad de Bogotá, cuya dirección es Calle 114 No.6A – 92 y contará con 40 metros cuadrados (ver gráfica 11). Inicialmente la oficina será arrendada por un valor de \$3.200.000 y contará con todos los servicios necesarios para su correcto funcionamiento (ver tabla 20). La disposición de la oficina es la que se muestra en la gráfica 11.

Gráfica 11. Distribución oficina 405D



3.5 Sistemas de control

Teniendo en cuenta los procesos críticos identificados y explicados con anterioridad, se definen los sistemas de control en la operación del negocio descritos en la tabla 19.

Tabla 19. Sistemas de control por proceso

| Mecanismo de control | Ente de control |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| La administración de la información de los clientes, el proceso de operación y gestión de las solicitudes de servicio como la coordinación de las operaciones se realizará con base en una solución de Access que se creará a la medida de las necesidades de la compañía, soportado por las bases de datos de clientes, proveedores, tiempos y horarios de disponibilidad. | Analista de operaciones |
| Inicialmente la información y solicitudes de servicio realizadas por los clientes en la página web llegarán mediante interface al programa Access como una solicitud de servicio y simultáneamente llegará un correo electrónico al analista de operaciones, de forma que pueda gestionar la prestación del servicio. | Analista de operaciones |
| La información incluida en las bases de Access será guardada en backup de forma semanal en dos copias, las cuales se almacenarán fuera de la oficina. | Analista de operaciones / Gerente General |
| Las bases de datos de proveedores de la compañía se actualizarán al menos dos veces al año, con el fin de tener la información disponible en el momento en que se requiera. | Analista de operaciones / Gerente General |
| El control del área comercial se deberá realizar en la elaboración de propuestas de valor a clientes potenciales y existentes, así como la definición de tarifas, descuentos o recargos dentro de la negociación | Gerente General |
| Ordenes de servicio y facturación de la prestación de los servicios de forma individual y de paquetes de servicio. | Contador |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Evaluación permanente de actividades de recaudo de cartera, flujo de caja y obligaciones financieras con proveedores. | Contador |
| Control de ejecución de contratos con proveedores de servicio y seguimiento al desempeño del mismo mediante formato de evaluación mensual. | Analista de operaciones / Gerente General |
| Informe de evaluación del servicio, así como de reclamos, quejas, sugerencias y felicitaciones | Gerente General |
| Control sobre requisitos de proveedores para la vinculación y renovación de contratos. | Analista de operaciones |
| Control sobre fechas de actualización de requisitos para la prestación del servicio (mantenimiento de vehículos según kilometraje, actualización de certificados de gases y revisión técnico-mecánica, actualización de licencias de conducción en caso de vencimiento, renovación de pólizas de cumplimiento, SOAT, seguro todo riesgo, entre otros). | Analista de operaciones / Gerente General |

4 Análisis administrativo

4.1 Constitución de la compañía

La compañía se constituirá como una Sociedad Anónima Simplificada con ánimo de lucro, bajo la ley colombianas vigentes. La sociedad estará compuesta de tres socios: Hernán Darío Rodríguez, Mauricio Sarmiento, y Juan Carlos Sarmiento. A continuación se detalla la información relevante de cada uno de los socios (ver tabla 20):

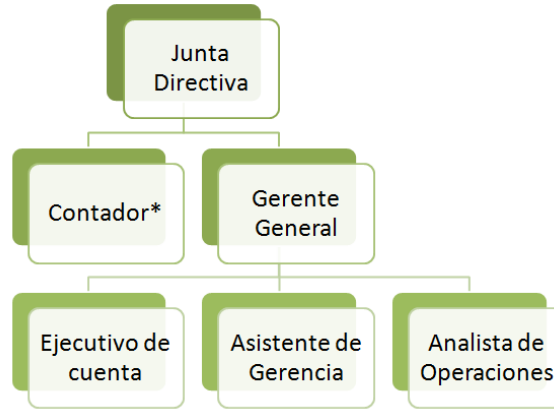
Tabla 20. Socios de la compañía

| Socio | Aporte al Negocio | Particip. Accionaria | Profesión | Experiencia relacionada con el sector transporte |
|------------------------|--------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hernán Darío Rodríguez | Aporte en gestión y aporte económico | 49% | Ingeniero Industrial | 7 años de experiencia en logística de transporte para hoteles. El Sr. Rodríguez será el mayor accionista además de ser el Gerente General de la compañía. |
| Mauricio Sarmiento | Aporte económico / Asesor | 21% | Publicista | Apoyará como asesor en la gestión promocional de la compañía y miembro de la Junta Directiva |
| Juan Carlos Sarmiento | Aporte económico /Asesor | 30% | Admin de Empresas | Tiene experiencia en gestión de nuevas compañías. Actuará como asesor de la empresa y miembro de la Junta Directiva. |

4.2 Organigrama de la compañía

La compañía contará con la estructura de personal descrita en la gráfica 12.

Gráfica 12. Organigrama de la compañía.



Fuente: Elaboración propia

Las funciones y perfiles específicos de cada cargo, así como el valor de su salario se muestran en la tabla 21:

Tabla 21. Funciones, perfiles, tipo de contratación y salarios por cargo

| |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Junta Directiva |
| <ul style="list-style-type: none"> · Definir la estrategia de la empresa · Asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales · Velar por los intereses de los socios · Definir políticas y objetivos de la compañía · Aprobar la consecución de fondos suficientes para la operación de la misma. |
| Gerente General |
| <ul style="list-style-type: none"> · Ser representante legal de la compañía · Construir estrategias operativas para el logro de los objetivos comerciales, sociales y económicos de la compañía. · Crear y mantener las relaciones comerciales con proveedores y clientes con el fin de garantizar el buen funcionamiento de la empresa. · Celebrar todas las operaciones bancarias y financieras necesarias para la operación del negocio. · Manejo y control del presupuesto de gastos e ingresos de la compañía. |
| Perfil |
| <ul style="list-style-type: none"> · Profesional en administración de empresas o administración de negocios o economista. Preferiblemente con un postgrado en administración de negocios o en finanzas. · Con mínimo 3 años de experiencia laboral en cargos de similar importancia. · Socio de la compañía. Contrato a término indefinido. · Salario: \$2.800.000 mensuales |
| Contador |
| <ul style="list-style-type: none"> · Elaboración de los estados financieros de la empresa que reflejen la realidad del negocio y su presentación ante entidades de control. · Elaboración, soporte y firma de las declaraciones de impuestos ante las entidades de control. |

· Velar por el correcto registro de los hechos económicos acorde con una buena ética en el ejercicio de su profesión.

· Liquidación mensual de la nómina de la compañía

Perfil

· Profesional en contaduría, con tarjeta profesional vigente en Colombia.

· Con experiencia mínima de 5 años en cargos similares.

· Con amplios valores éticos y morales en lo personal y en la ejecución de sus funciones.

· Contrato por prestación de servicios a término fijo de 1 año, por valor de \$400.000 mensuales, no obstante en la medida que crezcan las operaciones de la compañía se incrementará el valor del servicio.

Ejecutivo de Cuenta

· Continúa consecución de nuevos clientes por medio de implementación de estrategias con alto valor agregado para los mismos.

· Mantenimiento de los clientes actuales de la compañía.

· Análisis de perfiles de clientes.

Perfil

· Profesional en administración de empresas, mercadeo, publicidad o carreras afines.

· Con mínimo 3 años de experiencia desempeñando roles en áreas comerciales y/o de mercadeo.

· Con orientación al servicio al cliente, proactivo, con habilidades comerciales desarrolladas, facilidades comunicativas ante clientes.

· Contrato a término fijo de 1 año.

· Salario básico: \$550.000 + auxilio de transporte de \$150.000 + comisión por ventas del 10% de las ventas mensuales realizadas por él

Analista de operaciones

· Ejecutar las actividades necesarias para la oportuna prestación de los servicios a los clientes.

· Realizar seguimiento y control sobre los requisitos de operación del negocio.

· Coordinar la logística entre clientes y proveedores

Perfil

· Técnico profesional de carreras administrativas o afines.

· Con mínimo dos años de experiencia en cargos similares.

· Con amplio sentido de la responsabilidad, proactivo, dinámico, ágil, orientado al servicio con alta capacidad de aprender.

· Con conocimientos y habilidades avanzadas en herramientas ofimáticas (office, y otros sistemas de oficina).

· Contrato a término fijo de 1 año.

· Salario: \$1.100.000 mensuales

Asistente de Gerencia

· Registro de movimientos contables, administrativos y financieros diarios de la compañía.

· Apoyo operativo en la ejecución de estrategias comerciales (ventas y mercadeo).

· Soporte en todas las actividades en las que requiera apoyo el Gerente General

Perfil

· Técnico profesional de carreras como administración de empresas, o carreras afines.

· Con mínimo 2 años de experiencia en cargos similares.

· Con conocimientos y habilidades avanzadas en herramientas ofimáticas (office, y otros sistemas de oficina).

· Proactivo, dinámico, independiente, responsable, eficaz, con excelente actitud de servicio al cliente.

· Contrato a término fijo de 1 año.

· Salario: \$1.100.000 mensuales

4.3 Operación administrativa

Para la ejecución de las actividades administrativas de *Llevándote* ya sean diarias o esporádicas se realizará lo siguiente:

- Inicialmente se contratará un contador público bajo la figura de prestación de servicios, quien apoyará la ejecución de las funciones descritas anteriormente para dicho cargo. El contador suministrará a la compañía de un software contable básico para los registros diarios.
- Para cualquier apoyo relacionado con servicios de tecnología tales como redes, infraestructura, hardware y software, así como el mantenimiento y soporte de los mismos, se contratará por demanda a una persona o firma especializada en la prestación de dichos servicios.
- En caso de ser solicitado por la Junta Directiva, se realizará la contratación de una firma especializada en auditoría externa, no obstante dicha contratación no se realizará inicialmente y su valor dependerá del servicio solicitado.

En la tabla 22 se describen los servicios administrativos que se requieren para el desarrollos del negocio.

Tabla 22. Servicios a adquirir para el funcionamiento de la compañía

| Concepto | Características | Cant | Proveedor | Precio COP |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Arrendamiento de oficina | Oficina con 40 metros cuadrados, con servicios de energía, acueducto, fibra óptica habilitados. Con cableado estructurado para servicios telefónicos y fibra óptica. | 1 | Hacienda Santa Bárbara. Oficina 405D. | \$3.200.000 |
| Servicios de internet inalámbrico (incluye instalación) | Internet de banda ancha de 10 megas. Velocidad de descarga hasta 10.240 Kbps Velocidad de carga hasta 3.072 kbps | 1 | Telmex | \$200.000 |
| Servicios de teléfono | Líneas telefónicas: 1 línea PBX y 2 líneas básicas. | 3 | Telmex | |
| Contratación de outsourcing contable tributario y | Adquisición de servicios contables de un contador público titulado, con experiencia de al menos 5 años. | 1 | Jairo Álvarez | \$400,000 |
| Contratación de outsourcing y asesoría de asistencia de servicios técnico y tecnológicos | Adquisición de servicios técnicos y tecnológicos para la instalación, revisión y mantenimiento de equipos de cómputo, redes, impresoras entre otros. | 1 | Fernando Prieto | \$80.000 primer mes. Y \$40.000 mensuales posteriormente. |
| Contratación de servicios de auditoría externa, asesoría legal o tributaria | Adquisición de servicios de asesoría legal, asesoría tributaria o auditoría externa en caso de ser requerido. | 1 | CEAC Auditores | \$350.000 |
| Contratación de los servicios profesionales de un ingeniero de sistemas | Adquisición de los servicios de un ingeniero de sistemas quien construya el modelo operativo de la compañía en Access. | 1 | Rodrigo Ramírez | \$450.000 |

*Valores expresados en pesos

4.4 Organizaciones de apoyo

Como se mencionó anteriormente, se realizarán alianzas estratégicas (no monetarias) con compañías frecuentadas por el público objetivo, las cuales son: Supermercado de salud y bienestar – Locatel, Laboratorios Analizar y el Teatro Nacional, sin embargo, se debe aclarar que estas alianzas se traducen en convenios que no tienen implicaciones administrativas sino comerciales, dado que consistirán en impulsar mutuamente las ventas de las compañías mediante publicidad por folletos en sus establecimientos y en los vehículos de *Llevándote*.

Adicionalmente, las entidades financieras se constituyen como un apoyo para el crecimiento y consolidación de flujo de caja de la compañía por lo cual también se consideran organizaciones de apoyo. Así mismo, los proveedores en general y en particular la compañía “enfermeras a domicilio” facilitaran la operación de la compañía.

5 Análisis legal

La razón social de la compañía será “*Llevándote S.A.S*” y contará con un capital suscrito y pagado de 65 millones de pesos, los cuales serán aportados en los primeros cuatro meses como se muestra en la tabla 23.

Tabla 23. *Contribución de capital suscrito y pagado*

| | Part. Accionaria | Aporte Mes 0 | Aporte Mes 1 | Aporte Mes 2 | Aporte Mes 3 |
|------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Hernán Darío Rodríguez | 49% | 7,350,000 | 9,800,000 | 7,350,000 | 7,350,000 |
| Juan Carlos Sarmiento | 30% | 4,500,000 | 6,000,000 | 4,500,000 | 4,500,000 |
| Mauricio Sarmiento | 21% | 3,150,000 | 4,200,000 | 3,150,000 | 3,150,000 |
| Total | 100% | 15,000,000 | 20,000,000 | 15,000,000 | 15,000,000 |

*Valores expresados en pesos colombianos

La compañía inicialmente será registrada antes las instancias legales de la ciudad de Bogotá, tales como: Cámara de Comercio de Bogotá, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Superintendencia de Sociedades y Secretaria de movilidad de la ciudad de Bogotá. Por ser una compañía de prestación de servicio de transporte privado se encontrará obligada a emitir facturas y a declarar el impuesto a las ventas. La compañía contará con una Junta Directiva compuesta por los socios capitalistas.

En cuanto al aspecto tributario se refiere, la compañía estará obligada a realizar declaraciones de renta, IVA e ICA con la periodicidad estipulada por ley teniendo en cuenta que será un ente retenedor. La compañía estará obligada a emitir los certificados de

retenciones a quienes les corresponda. Las tarifas relacionadas con impuestos a pagar se relacionan en la tabla 24.

Tabla 24. Tarifas de impuestos a pagar

| Impuesto | Tasa |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Retefuente | 11% |
| IVA | 16% / 7% |
| ICA | 0.41% |
| Impuesto de Renta | 35%* |
| *Esta tarifa cambia por beneficios tributarios de compañías SAS, así: Año 1 y 2: 0%, Año 3: 8.25%, Año 4: 16.5%, Año 5: 24,75%. | |

Fuente: Estatuto Tributario de Colombia

Así mismo, se encuentra en la obligación de afiliar a sus empleados a una caja de compensación familiar, a una EPS y a un fondo de pensiones y cesantías, y a una ARP. En la tabla 25, se detalla la estructura de la carga prestacional.

Tabla 25. Tarifas de carga prestacional

| Prestaciones Sociales | |
|----------------------------|---------------|
| Salud | 8.50% |
| Pensión | 12% |
| ARP | 1.67% |
| Prima | 8.33% |
| Cesantías | 8.33% |
| Intereses sobre cesantías | 1.00% |
| Vacaciones | 4.17% |
| Caja Compensación Familiar | 4% |
| ICBF | 3% |
| Sena | 2% |
| Total | 53.00% |

Fuente: www.gerencie.com

Teniendo en cuenta que el servicio ofrecido por **Llevándote** no es vigilado por una entidad de control, los estados financieros no deberán ser remitidos a ninguna entidad adicional a la Superintendencia de Sociedades.

Por otra parte, de acuerdo con los beneficios otorgados por la Ley 1429 de 2010 (Colombia, 2012) relacionados con la progresividad en el pago de la tasa de impuesto de renta, aportes parafiscales y de salud, pago de la matrícula mercantil e impuesto de industria y comercio para las pequeñas empresas, se identificó que *Llevándote* cumple con las características para beneficiarse de estas medidas, las cuales se resumen en: descuentos progresivos sobre el impuesto a la renta, pago de parafiscales y otras contribuciones de nómina, progresividad en el pago de impuestos de industria y comercio de acuerdo con la reglamentación de cada municipio o ciudad, pago progresivo en la matrícula mercantil y su renovación; todo esto para los primeros 5 años de operación de la compañía.

6 Valores personales

De acuerdo con la promesa de servicio al cliente se identificó que los socios de la compañía comparten valores éticos y morales similares y afines. Ninguno de los socios tiene antecedentes judiciales, ni tampoco tienen inconvenientes personales entre ellos. Los dos socios de la compañía que son hermanos siempre han llevado una buena relación. Se tiene definido que en un periodo no mayor a 2 años se evaluarán los resultados económicos y administrativos de la compañía de tal forma que se decida la continuidad del Gerente General, quien desde un principio está de acuerdo con dicha evaluación. La situación tributaria de ninguno de los socios se verá afectada en tanto no será constituida como una compañía de régimen simplificado.

Acorde con los valores personales de los socios se define que la compañía no tendrá ninguna clase de discriminación en la prestación del servicio en lo referente a aspectos religiosos, étnicos o de incapacidad física.

La mayor motivación de los socios por constituir esta compañía fue la relacionada con los adultos mayores de sus propias familias, quienes dependían de la disposición de tiempo de sus familiares y no tenían independencia en su movilidad dentro de Bogotá. Adicionalmente a ello, el análisis de la implementación de las medidas regulatorias los motivó a dar una solución de movilidad, independencia y seguridad a sus familiares.

7 Análisis económico

7.1 Inversión en activos fijos

Con base en la información suministrada en detalle anteriormente, en la tabla 26, se presenta el resultado de la inversión en activos fijos, incluyendo en ella los activos tangibles e intangibles que requieren ser adquiridos por la compañía para su funcionamiento. La compra de estos activos será realizada de contado.

Tabla 26. Presupuesto de Inversión en Activos Fijos

| Concepto | Cant. | Valor Unitario | Valor total | Categoría |
|-------------------------------------------|-------|----------------|---------------------|-------------|
| Equipo de oficina | | | | |
| Computador de escritorio | 2 | \$1,240,000 | \$2,480,000 | Depreciable |
| Computador portátil | 2 | \$1,220,000 | \$2,440,000 | Depreciable |
| UPS | 1 | \$215,000 | \$215,000 | Depreciable |
| Impresora multifuncional | 1 | \$350,000 | \$350,000 | Depreciable |
| Tableros acrílicos | 2 | \$40,000 | \$80,000 | Depreciable |
| Papeleras de basura | 5 | \$10,000 | \$50,000 | Depreciable |
| Teléfonos fijos para puestos de trabajo | 4 | \$80,000 | \$320,000 | Depreciable |
| Conmutador | 1 | \$220,000 | \$220,000 | Depreciable |
| Total equipos de oficina | | | \$6,155,000 | |
| Muebles y enseres | | | | |
| Juego de Escritorio y sillas | 4 | \$1,350,000 | \$5,400,000 | Depreciable |
| Mesa de reuniones y 6 sillas | 1 | \$2,500,000 | \$2,500,000 | Depreciable |
| Total Muebles y Enseres | | | \$7,900,000 | |
| Software | | | | |
| Licencias de software | 3 | \$440,000 | \$1,320,000 | Amortizable |
| | 1 | \$1,110,000 | \$1,110,000 | Amortizable |
| Programa antivirus | 5 | \$0 | \$0 | Amortizable |
| Software para asistente de llamadas | 1 | \$400,000 | \$400,000 | Amortizable |
| Software para grabar llamadas telefónicas | 1 | \$35,000 | \$35,000 | Amortizable |
| Total Software | | | \$2,865,000 | |
| Total inversión Activos Fijos | | | \$16,920,000 | |

*Valores expresados en pesos

7.2 Gastos pre-operativos

Los gastos pre-operativos en los cuales deberá incurrir la compañía se detallan en la tabla 27.

Tabla 27. Presupuesto de Gastos Pre-operativos

| Concepto | Cant. | Valor Unitario | Valor total | Categoría |
|------------------------------------|-------|----------------|--------------------|------------------|
| Gastos iniciales | | | | |
| Escritura de constitución | 1 | \$350,000 | \$350,000 | Gastos diferidos |
| Registro mercantil | 1 | \$94,315 | \$94,315 | Gastos diferidos |
| Licencia de Operación | 1 | \$500,000 | \$500,000 | Gastos diferidos |
| Diseño página web y hosting | 1 | \$350,000 | \$350,000 | Gastos diferidos |
| Diseño folletos y litografía | 1 | \$750,000 | \$750,000 | Gastos diferidos |
| Contratación Ingeniero Sistemas | 1 | \$450,000 | \$450,000 | Gastos diferidos |
| Total Gastos Pre-operativos | | | \$2,494,315 | |

*Valores expresados en pesos

7.3 Inversión en capital de trabajo

De acuerdo con los cálculos financieros realizados sobre la inversión en capital de trabajo, en la tabla 28 se resume las necesidades de la compañía en este tema.

Tabla 28. Inversión en capital de trabajo

| Capital de trabajo | Inicio Operaciones | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|--------------------|------|------|------|---|---|------|---|---|---|----|----|----|
| | Mes | | | | | | | | | | | | |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Capital de trabajo | 15.0 | 20.0 | 15.0 | 15.0 | - | - | 30.0 | - | - | - | - | - | - |

*Valores expresados millones de pesos

7.4 Presupuesto de ingresos

El presupuesto de ingresos proyectado para la compañía en los primeros cinco años se muestra en la tabla 29. Los ingresos proyectados presentan una tasa de crecimiento anual promedio superior al 30%.

Tabla 29. Presupuesto de ingresos

| Ingresos | Inicio Operaciones | | | | | | | | | | | | Anual | | | | |
|-------------------------------------|--------------------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|
| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Servicio de transporte | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Horas | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 6 | 9 | 15 | 45 | 64 | 88 | 122 | 169 |
| Días | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 7 | 10 | 15 | 23 | 35 | 108 | 161 | 233 | 329 | 456 |
| Semanas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 5 | 8 | 23 | 35 | 51 | 72 | 100 |
| Kms | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Paquetes de Serv de Transp | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4hx3dx1m | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 8 | 11 | 17 | 26 | 79 | 108 | 139 | 166 | 199 |
| 4hx3dx3m | 0 | 0 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 7 | 9 | 13 | 20 | 31 | 96 | 131 | 170 | 203 | 243 |
| VIP diurno | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 3 | 4 | 6 | 8 | 12 | 18 | 28 | 82 | 112 | 145 | 173 | 207 |
| Serv Adicionales | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Celular (min) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Acomp No Espec (hr) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Acomp Espec (hr) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Espera (min) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 6 | 8 | 10 | 12 |
| Mensajería (min) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 5 | 6 | 8 | 9 | 9 |
| Sub total | 2 | 3 | 7 | 9 | 11 | 15 | 20 | 31 | 44 | 63 | 94 | 146 | 446 | 629 | 849 | 1,096 | 1,412 |
| % ventas con tarjeta | 0 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 8 | 11 | 16 | 24 | 36 | 129 | 129 | 108 | 171 | 286 |
| Ventas con recargo nocturno (horas) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Total | 2 | 3 | 7 | 9 | 11 | 15 | 21 | 31 | 44 | 63 | 94 | 146 | 446 | 629 | 850 | 1,097 | 1,413 |

*Valores expresados en millones de pesos

7.5 Presupuesto de gastos de personal

Los gastos de personal de la compañía están dados por los valores referenciados en la tabla 30, los cuales fueron calculados con base en la información correspondiente al organigrama de la compañía (apartado 4.2, gráfica 13), y los cuales crecen de acuerdo al nivel de inflación de la economía que en promedio es de 3.5% anual.

Tabla 30. Presupuesto de Gastos de Personal

| Gastos de Personal | Inicio Operaciones | | | | | | | | | | | | Anual | | | | |
|-------------------------|--------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Mes | | | | | | | | | | | | Año | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Gerente General | 2.8 | 2.8 | 2.8 | 2.8 | 2.8 | 2.8 | 2.8 | 2.8 | 2.8 | 2.8 | 2.8 | 2.8 | 33.6 | 34.8 | 36.0 | 37.4 | 38.9 |
| Analista de Operaciones | 1.1 | 1.1 | 1.1 | 1.1 | 1.1 | 1.1 | 1.1 | 1.1 | 1.1 | 1.1 | 1.1 | 1.1 | 13.2 | 13.7 | 14.1 | 14.7 | 15.3 |
| Asistente de Gerencia | - | - | - | 1.1 | 1.1 | 1.1 | 1.1 | 1.1 | 1.1 | 1.1 | 1.1 | 1.1 | 9.9 | 10.2 | 10.6 | 11.0 | 11.5 |
| Ejecutivo de cuenta | - | - | - | - | - | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 4.9 | 5.1 | 5.2 | 5.5 | 5.7 |
| Prestaciones Sociales | 2.1 | 2.1 | 2.1 | 2.7 | 2.7 | 3.0 | 3.0 | 3.0 | 3.0 | 3.0 | 3.0 | 3.0 | 32.6 | 33.8 | 35.0 | 36.4 | 37.8 |
| Contador | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 5.4 | 5.6 | 5.8 | 6.0 | 6.3 |
| Total Personal | 6.4 | 6.4 | 6.4 | 8.1 | 8.1 | 9.1 | 9.2 | 9.2 | 9.2 | 9.2 | 9.2 | 9.2 | 99.6 | 103.1 | 106.7 | 111.0 | 115.5 |

*Valores expresados en millones de pesos

7.6 Presupuesto de gastos de operación

Los gastos de operación de la compañía se resumen en la tabla 31 que se muestra a continuación. Los gastos de operación provienen de la contratación de terceros para la prestación de

nuestros servicios, dicho detalle se encuentra en la sección de análisis técnico realizado con anterioridad. Se debe tener en cuenta que el crecimiento de estos gastos depende de la evolución del nivel de ventas de la compañía dado que a mayor demanda habrá una mayor contratación de terceros para la prestación de los servicios y la oferta de valor al cliente final.

Tabla 31. Presupuesto de Gastos de Operación

| Gastos de Operación | Inicio Operaciones | | | | | | | | | | | | Anual | | | | |
|----------------------------------------------------------|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Pago a Conductores por Servicios prestados | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 14 | 19 | 28 | 41 | 64 | 199 | 287 | 398 | 516 | 660 |
| Costo Acompañamiento Especializado (por hora \$6.250) | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.2 | 0.3 | 0.3 | 1.4 | 1.9 | 2.5 | 2.9 | 3.5 |
| Costo Acompañamiento no Especializado (por hora \$3.000) | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.1 | 0.1 | 0.3 | 0.5 | 0.6 | 0.7 | 0.9 |
| Servicio de parqueadero (Servicio en espera \$5.5 min) | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.1 | 0.1 | 0.1 |
| Servicio nocturno | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.1 | 0.1 | 0.3 | 0.4 | 0.5 | 0.6 | 0.8 |
| Total Gastos de Operación | 0.9 | 1.6 | 3.6 | 4.7 | 5.7 | 7.6 | 9.1 | 13.8 | 19.3 | 28.0 | 41.9 | 64.8 | 200.9 | 290.1 | 401.7 | 520.7 | 665.7 |

*Valores expresados en millones de pesos

7.7 Presupuesto de gastos de administración y ventas

En la tabla 32 se puede detallar el presupuesto relacionado con los gastos de administración y ventas, los cuales se derivan de las proyecciones de crecimiento de la compañía en términos de operación, cumplimiento de los estándares legales y comerciales requeridos para el cumplimiento de su objeto social. Estos gastos se sustraen de las necesidades expuestas en el análisis técnico y administrativo de la compañía.

Tabla 32. Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas

| Gastos Admin y Ventas | Inicio Operaciones | | | | | | | | | | | | Anual | | | | |
|---------------------------------------------|--------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Comisiones | 0.0 | 0.0 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.2 | 0.4 | 0.7 | 1.3 | 2.3 | 4.2 | 9.4 | 14.8 | 16.5 | 20.0 | 27.5 |
| Plan de celular | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.3 | 1.8 | 3.1 | 4.8 | 6.6 | 8.5 | |
| Fee Conductores | 0.2 | 0.2 | 0.3 | 0.4 | 0.4 | 0.5 | 0.6 | 0.7 | 0.8 | 0.9 | 1.0 | 1.1 | 7.1 | 26.1 | 39.8 | 54.8 | 70.9 |
| Retefuente(mensual) | 0.0 | 0.1 | 0.2 | 0.5 | 0.6 | 0.7 | 0.9 | 1.0 | 1.3 | 1.8 | 2.6 | 3.9 | 6.5 | 19.6 | 28.0 | 38.4 | 49.2 |
| ICA (bimensual) | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.2 | 0.3 | 0.4 | 1.4 | 1.9 | 2.6 | 3.4 | 4.3 |
| IVA (bimensual) | 0.0 | 0.3 | 0.8 | 0.6 | 1.4 | 0.7 | 2.3 | 2.9 | 4.4 | 6.6 | 10.2 | 15.9 | 15.9 | 10.8 | 14.6 | 18.7 | 24.1 |
| Peritaje | 0.1 | 0.1 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.3 | 0.4 | 0.4 | 0.5 | 0.5 | 0.6 | 0.7 | 4.3 | 1.3 | 2.0 | 2.7 | 3.5 |
| Actualización e Impresión Volantes | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 3.0 | 3.1 | 3.2 | 3.3 | 3.5 |
| Publicidad y promoción | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 6.0 | 6.2 | 6.4 | 6.7 | 7.0 |
| Promotores | 3.3 | 3.3 | 3.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 9.9 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Kits | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 0.4 | 0.5 | 3.0 | 0.9 | 1.4 | 1.9 | 2.5 | |
| Capacitación | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 |
| Total Gastos de Venta | 4.4 | 4.8 | 5.6 | 3.6 | 3.5 | 3.3 | 5.4 | 7.6 | 8.9 | 12.4 | 18.1 | 28.4 | 68.4 | 88.1 | 119.5 | 156.7 | 201.2 |
| Gastos administrativos | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Arriendo Oficina | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 3.2 | 3.2 | 3.2 | 3.2 | 3.2 | 3.2 | 3.2 | 24.9 | 39.7 | 41.1 | 42.8 | 44.5 |
| Administración | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 1.8 | 3.1 | 3.2 | 3.3 | 3.5 |
| Agua | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.2 | 0.0 | 0.2 | 0.0 | 0.2 | 0.0 | 0.2 | 0.9 | 1.4 | 1.4 | 1.5 | 1.5 |
| Luz | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.7 | 1.2 | 1.3 | 1.3 | 1.4 |
| Telefono e Internet | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 1.4 | 2.5 | 2.6 | 2.7 | 2.8 |
| Aseo | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.6 | 1.0 | 1.0 | 1.1 | 1.1 |
| Suministros de Oficina, Aseo y Cafeteria | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 2.4 | 2.5 | 2.6 | 2.7 | 2.8 |
| Servicio tecnico y tecnologico | 0.1 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.6 |
| Auditoria Externa | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 |
| Poliza de responsabilidad civil contractual | 2.5 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 2.5 | 2.6 | 2.7 | 2.8 | 2.9 |
| Renovación Registro Mercantil | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.6 | 0.8 | 0.9 | 1.0 | |
| Total Gastos Admin | 3.3 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 4.3 | 4.1 | 4.3 | 4.1 | 4.3 | 4.1 | 4.6 | 36.0 | 55.5 | 57.6 | 60.0 | 62.4 |
| Total Admin y Ventas | 7.6 | 5.5 | 6.3 | 4.3 | 4.3 | 7.6 | 9.5 | 11.9 | 13.0 | 16.7 | 22.2 | 33.0 | 104.4 | 143.6 | 177.1 | 216.7 | 263.7 |

*Valores expresados en millones de pesos

7.8 Análisis de costos

En la tabla 33 se puede detallar el presupuesto relacionado con los costos de ventas.

Estos costos se incrementan principalmente por la inflación, y por el volumen subcontratado.

Tabla 33. Costo de Ventas

| Costo de ventas | Anual | | | | |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | Año | | | | |
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Servicio de transporte | | | | | |
| Horas | 9,000 | 9,900 | 10,692 | 11,334 | 11,787 |
| Días | 30,000 | 33,000 | 35,640 | 37,778 | 39,290 |
| Semanas (L-V) | 140,000 | 154,000 | 166,320 | 176,299 | 183,351 |
| Kms | 828 | 911 | 984 | 1,043 | 1,084 |
| Paquetes de Serv de Transp | | | | | |
| 4hx3dx1m | 432,000 | 475,200 | 513,216 | 544,009 | 565,769 |
| 4hx3dx3m | 1,296,000 | 1,425,600 | 1,539,648 | 1,632,027 | 1,697,308 |
| VIP diurno (mes) | 900,000 | 990,000 | 1,069,200 | 1,133,352 | 1,178,686 |
| Serv Adicionales | | | | | |
| Celular (min) | 60 | 61 | 61 | 62 | 63 |
| Acomp No Espec (hr) | 3,000 | 3,105 | 3,214 | 3,342 | 3,476 |
| Acomp Espec (hr) | 6,250 | 6,469 | 6,695 | 6,963 | 7,241 |
| Espera (min) | 150 | 165 | 178 | 189 | 196 |
| Mensajería (min) | 150 | 165 | 178 | 189 | 196 |

Fuente: Cálculos propios

8 Análisis financiero

8.1 Flujo de caja

El flujo de caja definido para la compañía para los primeros cinco años se detalla en la tabla 34. Del flujo de caja se puede concluir que a partir del tercer año la compañía realizará distribuciones de excedentes a sus socios a partir del tercer año equivalentes al 40% de sus utilidades, sin afectar la caja necesaria para continuar con sus operaciones.

Tabla 34. Flujo de caja para los primeros 5 años

| Flujo de Caja | Inicio Operaciones | | | | | | | | | | | | Anual | | | | |
|-------------------------------------|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|
| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Caja Inicial | 4.3 | 7.8 | 13.3 | 20.8 | 9.2 | 2.7 | 16.1 | 8.6 | 0.6 | 6.0 | 5.2 | 37.0 | 4.3 | 57.3 | 127.0 | 188.1 | 264.2 |
| Ingresos netos | 2.0 | 3.4 | 6.9 | 9.2 | 11.0 | 14.8 | 20.5 | 31.2 | 43.6 | 63.1 | 94.4 | 146.0 | 446.2 | 629.2 | 849.9 | 1097.3 | 1413.5 |
| Total Disponible | 6.2 | 11.2 | 20.2 | 30.0 | 20.2 | 17.5 | 36.6 | 39.9 | 44.2 | 69.1 | 99.6 | 183.0 | 450.4 | 686.5 | 976.9 | 1285.3 | 1677.7 |
| Inversiones en activos fijos | 4.4 | 0.0 | 0.0 | 3.1 | 0.0 | 5.9 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 13.5 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Egreso preoperativos | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Egresos por costo de ventas | 0.0 | 0.9 | 1.6 | 3.6 | 4.7 | 5.7 | 7.6 | 9.1 | 13.8 | 19.3 | 28.0 | 41.9 | 136.1 | 200.9 | 290.1 | 401.7 | 520.7 |
| Egresos por mano de obra | 6.4 | 6.4 | 6.4 | 8.1 | 8.1 | 9.1 | 9.2 | 9.2 | 9.2 | 9.2 | 9.2 | 9.2 | 99.6 | 103.1 | 106.7 | 111.0 | 115.5 |
| Egresos por gasto de admon y ventas | 7.6 | 5.5 | 6.3 | 4.3 | 4.3 | 7.6 | 9.5 | 11.9 | 13.0 | 16.7 | 22.2 | 33.0 | 141.9 | 143.6 | 177.1 | 216.7 | 263.7 |
| Egreso IVA | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.6 | 0.0 | 2.5 | 0.0 | 6.9 | 0.0 | 15.6 | 0.0 | 36.3 | 62.9 | 88.9 | 120.6 | 156.3 | 202.8 |
| Egreso ReteFuente | 0.0 | 0.0 | 0.1 | 0.2 | 0.4 | 0.6 | 0.7 | 0.9 | 1.1 | 1.6 | 2.2 | 3.1 | 10.9 | 7.7 | 22.7 | 32.5 | 44.8 |
| Egreso por gastos financieros | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 6.3 | 12.6 | 12.6 | 6.3 | 0.0 |
| Egreso otros impuestos | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.1 | 0.0 | 0.1 | 0.0 | 0.2 | 0.0 | 0.4 | 0.0 | 1.0 | 1.8 | 2.6 | 3.5 | 4.5 | 5.9 |
| Egreso impuesto de renta | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 11.4 | 33.3 |
| Total Egresos | 18.4 | 12.9 | 14.4 | 20.9 | 17.5 | 31.4 | 28.0 | 39.3 | 38.1 | 63.9 | 62.6 | 125.6 | 473.1 | 559.5 | 733.4 | 940.4 | 1186.6 |
| Neto disponible | -12.2 | -1.7 | 5.8 | 9.2 | 2.7 | -13.9 | 8.6 | 0.6 | 6.0 | 5.2 | 37.0 | 57.3 | -22.7 | 127.0 | 243.5 | 344.9 | 491.1 |
| Aporte socios | 20.0 | 15.0 | 15.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 50.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Prestamo | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 30.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 30.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Distribución Excedentes | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 55.4 | 80.7 | 110.5 |
| Caja final | 7.8 | 13.3 | 20.8 | 9.2 | 2.7 | 16.1 | 8.6 | 0.6 | 6.0 | 5.2 | 37.0 | 57.3 | 57.3 | 127.0 | 188.1 | 264.2 | 380.6 |

*Valores expresados en millones de pesos

8.2 Estado de resultados

El estado de resultados para los primeros cinco años de operación de la compañía se encuentra en la tabla 35.

Tabla 35. Estado de resultados para los primeros cinco años

| Estados de Resultados | Inicio Operaciones | | | | | | | | | | | | Anual | | | | |
|--------------------------|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|---------|---------|
| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos | 2.0 | 3.4 | 6.9 | 9.2 | 11.0 | 14.8 | 20.5 | 31.2 | 43.6 | 63.0 | 94.3 | 145.8 | 445.7 | 628.6 | 849.1 | 1,096.2 | 1,412.1 |
| Costos de Ventas | 0.9 | 1.6 | 3.6 | 4.7 | 5.7 | 7.6 | 9.1 | 13.8 | 19.3 | 28.0 | 41.9 | 64.8 | 200.9 | 290.1 | 401.7 | 520.7 | 665.7 |
| Utilidad bruta | 1.1 | 1.7 | 3.4 | 4.5 | 5.4 | 7.2 | 11.4 | 17.4 | 24.3 | 35.1 | 52.4 | 81.0 | 244.8 | 338.4 | 447.4 | 575.5 | 746.3 |
| Gastos de Admin y Ventas | 14.0 | 11.9 | 12.7 | 12.3 | 12.3 | 16.7 | 18.7 | 21.1 | 22.2 | 26.0 | 31.4 | 42.3 | 241.5 | 246.7 | 283.9 | 327.7 | 379.1 |
| Utilidad operacional | -13.0 | -10.2 | -9.3 | -7.9 | -7.0 | -9.5 | -7.3 | -3.7 | 2.0 | 9.1 | 21.0 | 38.8 | 3.2 | 91.7 | 163.5 | 247.8 | 367.2 |
| Ingresos Financieros | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Egresos Financieros | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 6.3 | 12.6 | 12.6 | 6.3 | 0.0 |
| Utilidad antes de tx | -13.0 | -10.2 | -9.3 | -7.9 | -7.0 | -9.5 | -8.4 | -4.8 | 1.0 | 8.1 | 20.0 | 37.7 | -3.1 | 79.1 | 151.0 | 241.5 | 367.2 |
| Impuesto Renta (33%) | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 12.5 | 39.8 | 90.9 |
| Utilidad neta | -13.0 | -10.2 | -9.3 | -7.9 | -7.0 | -9.5 | -8.4 | -4.8 | 1.0 | 8.1 | 20.0 | 37.7 | -3.1 | 79.1 | 138.5 | 201.6 | 276.3 |

*Valores expresados en millones de pesos

De acuerdo con la información de la tabla 35, se concluye que con un cumplimiento inferior al 40% en la proyección de venta para el primer periodo, la utilidad sería negativa incluso en el segundo año pero positiva a partir del tercero.

8.3 Balance general

El balance general de la compañía para los primeros cinco años se muestra en la tabla 36.

Tabla 36. Balance General para los primeros cinco años

| Balance General | Anual | | | | |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Activo Corriente | | | | | |
| Caja y Bancos | 57.3 | 127.0 | 188.1 | 264.2 | 380.6 |
| Cuentas por cobrar | 129.0 | 129.0 | 108.4 | 171.1 | 286.4 |
| Anticipo Tx Renta (Retefuente) | 7.7 | 22.7 | 32.5 | 44.8 | 57.9 |
| Total Activos Corrientes | 194.1 | 278.8 | 328.9 | 480.1 | 724.9 |
| Activo Fijo | | | | | |
| Activos depreciables | 16.9 | 16.9 | 16.9 | 16.9 | 16.9 |
| Depreciación acumulada | 3.5 | 6.2 | 9.0 | 10.8 | 12.6 |
| Activos Amortizables | 2.5 | 3.2 | 3.5 | 3.7 | 3.7 |
| Amortización Acumulable | 2.5 | 2.6 | 2.7 | 2.8 | 2.9 |
| Gastos diferibles | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Total Activos Fijos | 13.4 | 11.3 | 8.8 | 7.0 | 9.9 |
| Total Activos | 207.5 | 290.1 | 337.7 | 487.1 | 734.8 |
| Pasivos | | | | | |
| Prestaciones sociales por pagar | 2.7 | 2.8 | 2.9 | 3.0 | 3.2 |
| Cuentas por pagar proveedores | 93.7 | 105.2 | 49.1 | 33.5 | 43.4 |
| Impuesto de renta por pagar | 0.0 | 0.0 | 11.4 | 33.3 | 68.4 |
| Otros impuestos por pagar | 1.8 | 2.6 | 3.5 | 4.5 | 5.9 |
| IVA por pagar | 22.1 | 14.8 | 20.1 | 26.1 | 33.8 |
| Obligaciones financieras | 25.2 | 15.9 | 5.0 | 0.0 | 0.0 |
| Total pasivo corriente | 145.6 | 141.4 | 92.1 | 100.4 | 154.6 |
| Patrimonio | | | | | |
| Capital | 65.0 | 65.0 | 65.0 | 65.0 | 65.0 |
| Revalorización del patrimonio | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Resultados Ejercicios anteriores | 0.0 | -3.1 | 20.7 | 78.5 | 169.6 |
| Utilidades o pérdidas del ejercicio | -3.1 | 79.1 | 138.5 | 201.6 | 276.3 |
| Reserva legal | 0.0 | 7.6 | 21.5 | 41.6 | 69.3 |
| Total patrimonio | 61.9 | 148.7 | 245.6 | 386.8 | 580.2 |

*Valores expresados en millones de pesos

De acuerdo con la estructura de capital prevista, la compañía a partir del sexto mes tendrá un 38% de deuda y 62% de aportes de capital.

9 Análisis de riesgos

9.1 Condiciones de entorno

Bajo el análisis de riesgos realizado se identificaron los siguientes con relación a las condiciones de entorno de la compañía (ver tabla 37):

Tabla 37. Riesgos de las condiciones de entorno

| Riesgos | Impacto | Contingencia |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cambios en políticas de gobierno | | |
| Cambios en pico y placa | Medio | Amplia base de datos con proveedores del servicio de transporte con diferente disponibilidad de vehículos. |
| Cobros asociados al servicio (peajes) dentro de la ciudad | Alto | Incremento en los precios |
| Nuevas modificaciones al código de tránsito que flexibilicen los requisitos para la renovación de licencia de conducción de adultos mayores. | Medio | Incrementar publicidad y promoción sobre beneficios del servicio |
| Cambios macroeconómicos | | |
| Cambios en el IPC por encima de lo proyectado | Bajo | Incremento en los precios |
| Cambios en la fórmula de cálculo del precio de los combustibles (hoy atado a WTI – West Texas Intermediate, índice de precios del petróleo) | Alto | Renegociación con proveedores sobre tarifas de servicios para compartir los costos de dicho incremento |

9.2 Riesgos de mercado

Se identificaron los siguientes riesgos referentes al mercado (ver tabla 38):

Tabla 38. Riesgos de mercado

| Riesgos | Impacto | Contingencia |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pocas barreras de entrada al negocio: muy fácilmente se crearán nuevos competidores. | Alto | Generar un servicio diferenciador con un alto valor agregado |
| Reducción de número de clientes | Alto | Ampliar el grupo objetivo al cual se destinará la prestación del servicio |
| Incremento considerable del número de clientes, por lo que no se cuenta con el número de carros adecuados para responder a la demanda. | Medio | Incrementar los sistemas de control sobre las necesidades de los clientes y mantener una base de datos de proveedores actualizada |

9.3 Riesgos técnicos

Los riesgos técnicos que fueron identificados para el negocio fueron los siguientes (ver tabla 39):

Tabla 39. Riesgos técnicos

| Riesgos | Impacto | Contingencia |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Logística con proveedores, no poder hacer contratos a muy largo plazo o tener contratos sin demanda garantizada. | Alto | Generar relaciones estrechas con los proveedores del servicio. |
| Incumplimiento de proveedores | Alto | Mantener una base de datos de proveedores actualizada. Evaluar el servicio de forma permanente. |
| Cambios en las condiciones de los proveedores | Alto | Lograr negociaciones a largo plazo estipuladas en un contrato legal. |
| Tráfico: riesgo para cumplir horarios | Medio | Solicitar a los prestadores del servicio llegar a los sitios acordados con el cliente con suficiente anterioridad. |
| Proveedores del servicio se encarguen directamente de prestar el servicio | Alto | Generar identidad de los proveedores con la compañía, y por otro lado, generar fidelidad del cliente con la compañía más no con un conductor en particular. |

9.4 Riesgos económicos

Los riesgos económicos identificados son los siguientes (ver tabla 40):

Tabla 40. Riesgos económicos

| Riesgos | Impacto | Contingencia |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No contar con el capital de trabajo necesario para suplir necesidades de corto plazo. | Alto | Tomar un crédito de corto plazo |
| Reducción del precio del producto por aumento de la competencia | Alto | Lograr diferenciación del producto con el fin de que el cliente esté dispuesto a pagar un poco más por el servicio |
| Incrementos en los costos por encima de lo esperado | Medio | Renegociación con proveedores |
| Cambios en los costos laborales por encima de lo presupuestado | Bajo | No se puede mitigar este riesgo |

9.5 Riesgos financieros

Los riesgos financieros identificados son los siguientes (ver tabla 41):

Tabla 41. Riesgos financieros

| Riesgos | Impacto | Contingencia |
|-------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------|
| Demoras en consecución de recursos financieros | Medio | Buscar opciones de fondeo o financiamiento alternativas |
| No tener líneas de crédito por ser una compañía nueva | Alto | Realizar capitalizaciones |
| Incremento en tasa de interés | Bajo | Buscar opciones de fondeo o financiamiento alternativas |

10 Evaluación integral del proyecto

10.1 Evaluación de estructura de capital

Con el objetivo de incrementar el valor de la compañía, disminuir las necesidades de capitalización por parte de los socios y optimizar la estructura de capital de *Llevándote*, se incluyó dentro de las proyecciones una porción de deuda. Hasta el quinto mes, la compañía funcionará con el capital de los socios, sin embargo a partir del sexto mes hay un cambio en la estructura de capital quedando así: 68% aportes socios, 32% deuda. Esto equivale a un endeudamiento por \$30.000.000 (treinta millones de pesos) a tasas de mercado (1.3% mensual) y con un plazo de 3 años. La tabla 42 muestra la amortización de esta deuda.

Tabla 42. Amortización de la deuda

| Mes | Saldo Inicial | Intereses | Capital | Pago | Saldo Final |
|-----|---------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| 1 | 30.000.000 | 390.000 | 658.796 | 1.048.796 | 29.341.204 |
| 2 | 29.341.204 | 381.436 | 667.360 | 1.048.796 | 28.673.843 |
| 3 | 28.673.843 | 372.760 | 676.036 | 1.048.796 | 27.997.807 |
| 4 | 27.997.807 | 363.971 | 684.825 | 1.048.796 | 27.312.983 |
| 5 | 27.312.983 | 355.069 | 693.727 | 1.048.796 | 26.619.255 |
| 6 | 26.619.255 | 346.050 | 702.746 | 1.048.796 | 25.916.509 |
| 7 | 25.916.509 | 336.915 | 711.882 | 1.048.796 | 25.204.628 |
| 8 | 25.204.628 | 327.660 | 721.136 | 1.048.796 | 24.483.492 |
| 9 | 24.483.492 | 318.285 | 730.511 | 1.048.796 | 23.752.981 |
| 10 | 23.752.981 | 308.789 | 740.007 | 1.048.796 | 23.012.974 |
| 11 | 23.012.974 | 299.169 | 749.627 | 1.048.796 | 22.263.346 |
| 12 | 22.263.346 | 289.424 | 759.373 | 1.048.796 | 21.503.974 |
| 13 | 21.503.974 | 279.552 | 769.244 | 1.048.796 | 20.734.729 |
| 14 | 20.734.729 | 269.551 | 779.245 | 1.048.796 | 19.955.484 |
| 15 | 19.955.484 | 259.421 | 789.375 | 1.048.796 | 19.166.110 |
| 16 | 19.166.110 | 249.159 | 799.637 | 1.048.796 | 18.366.473 |
| 17 | 18.366.473 | 238.764 | 810.032 | 1.048.796 | 17.556.441 |
| 18 | 17.556.441 | 228.234 | 820.562 | 1.048.796 | 16.735.878 |
| 19 | 16.735.878 | 217.566 | 831.230 | 1.048.796 | 15.904.649 |
| 20 | 15.904.649 | 206.760 | 842.036 | 1.048.796 | 15.062.613 |
| 21 | 15.062.613 | 195.814 | 852.982 | 1.048.796 | 14.209.631 |
| 22 | 14.209.631 | 184.725 | 864.071 | 1.048.796 | 13.345.560 |
| 23 | 13.345.560 | 173.492 | 875.304 | 1.048.796 | 12.470.256 |
| 24 | 12.470.256 | 162.113 | 886.683 | 1.048.796 | 11.583.573 |
| 25 | 11.583.573 | 150.586 | 898.210 | 1.048.796 | 10.685.363 |
| 26 | 10.685.363 | 138.910 | 909.886 | 1.048.796 | 9.775.477 |
| 27 | 9.775.477 | 127.081 | 921.715 | 1.048.796 | 8.853.762 |
| 28 | 8.853.762 | 115.099 | 933.697 | 1.048.796 | 7.920.065 |
| 29 | 7.920.065 | 102.961 | 945.835 | 1.048.796 | 6.974.230 |
| 30 | 6.974.230 | 90.665 | 958.131 | 1.048.796 | 6.016.098 |
| 31 | 6.016.098 | 78.209 | 970.587 | 1.048.796 | 5.045.512 |
| 32 | 5.045.512 | 65.592 | 983.204 | 1.048.796 | 4.062.307 |
| 33 | 4.062.307 | 52.810 | 995.986 | 1.048.796 | 3.066.321 |
| 34 | 3.066.321 | 39.862 | 1.008.934 | 1.048.796 | 2.057.387 |
| 35 | 2.057.387 | 26.746 | 1.022.050 | 1.048.796 | 1.035.337 |
| 36 | 1.035.337 | 13.459 | 1.035.337 | 1.048.796 | 0 |

Fuente: Cálculos propios.

10.2 Evaluación del punto de equilibrio

Luego de realizar el análisis económico de la compañía se determinó que el punto de equilibrio, en el cual el estado de resultado muestra un comportamiento neutral, corresponde a una combinación de cantidades que se muestran en la tabla 43.

Tabla 43. Punto de equilibrio en cantidades

| Punto de equilibrio en cantidades | Mes 10 oct-13 |
|-----------------------------------|------------------|
| Servicio de transporte | |
| Horas | 240 |
| Días | 114 |
| Semanas (L-V) | 6 |
| Kms | 50 |
| Paquetes de Serv de Transp | |
| 4hx3dx1m | 8 |
| 4hx3dx3m | 5 |
| VIP diurno (mes) | 5 |
| Serv Adicionales | |
| Celular (min) | 36 |
| Acomp No Espec (hr) | 11 |
| Acomp Espec (hr) | 25 |
| Espera (min) | 700 |
| Mensajería (min) | 550 |

Fuente: Cálculos propios

10.3 Evaluación de rentabilidad

De acuerdo a las participaciones accionarias establecidas, los socios serán los encargados de suplir el capital de trabajo de la compañía en los primeros meses de operación. Así mismo, de acuerdo con los excedentes proyectados de la compañía los socios podrían recibir a manera de dividendos, las cifras mostradas en la tabla anterior. Esto representaría para cada uno de los socios una rentabilidad del 66% efectiva anual, lo cual supera de manera importante la rentabilidad que estos podrían obtener de una inversión en el mercado de capitales común. Estos resultados resaltan la oportunidad de negocio e inversión que *Llevándote* representa para sus socios y confirma la viabilidad del negocio.

Al realizar el análisis se obtiene una tasa de retorno para el proyecto del 103% anual, esta rentabilidad es superior al 30% anual requerido por los socios, lo que nos indica que el proyecto es económicamente factible, según se muestra en la tabla 44.

Tabla 44. Flujo de Caja Neto, VPN y TIR del proyecto

| Flujo de Caja Neto | Anual | | | | |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Año 1 2013 | Año 2 2014 | Año 3 2015 | Año 4 2016 | Año 5 2017 |
| Utilidad Neta | -3,057,510 | 79,136,152 | 138,497,779 | 201,628,847 | 276,314,129 |
| Total depreciación | 3,508,389 | 2,729,000 | 2,729,000 | 1,871,778 | 1,774,000 |
| Total amortización | 2,500,000 | 3,213,686 | 3,519,496 | 3,710,525 | 3,908,828 |
| Pagos de Capital | 4,795,372 | 9,299,979 | 10,859,137 | 5,045,512 | 0 |
| Flujo de fondos neto del periodo | -1,844,493 | 75,778,858 | 133,887,137 | 202,165,638 | 281,996,956 |
| Inversiones en activos fijos | 16,920,000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos operativos | 2,494,315 | | | | |
| Colchon de Efectivo | 65,000,000 | 75,498,200 | 101,983,448 | 131,670,041 | 169,617,800 |
| Prestamo | 30,000,000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inversiones netas del periodo | 20,934,315 | 75,498,200 | 101,983,448 | 131,670,041 | 169,617,800 |
| Flujos de caja totalmente netos | -22,778,808 | 280,659 | 31,903,690 | 70,495,598 | 112,379,157 |

| | | |
|----------------------------|------------|-------|
| TIR | 103% | Anual |
| VPN | 52,114,832 | |
| Tasa mínima de Retorno | 30% | Anual |
| Periodo de pago descontado | 2.33 | Años |

Fuente: Cálculos propios. Valores expresados en pesos colombianos.

11 Evaluación global

Luego de realizar una evaluación del mercado, el modelo de operación y las proyecciones financieras de la compañía, se puede concluir que **Llevándote** constituye una atractiva oportunidad de inversión para los inversionistas y que el negocio es viable.

En esta evaluación es importante tener en cuenta los riesgos mencionados y la factibilidad de los planes de mitigación anteriormente mencionadas. Sin embargo, es clara la necesidad que tienen los adultos mayores en la ciudad de Bogotá de contar con una alternativa de movilidad confiable, segura y con altos estándares de servicio. Así, **Llevándote** tendrá un mercado creciente que asegura el crecimiento y sostenimiento de la compañía en el mediano plazo.

12 Anexos

12.1 Cálculo de la muestra

Fuente: <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>

$$n = \frac{K^2 * p * q * N}{(e^2(N-1)) + K^2 * p * q}$$

N : tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados)

k : Es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95.5% de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4.5%.

Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:

| | | | | | | | |
|--------------------|------|-------|------|------|------|-------|------|
| k | 1,15 | 1,28 | 1,44 | 1,65 | 1,96 | 2 | 2,58 |
| Nivel de confianza | 75% | 80,0% | 85% | 90% | 95% | 95,5% | 99% |

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, 1-p

n: Tamaño de la muestra

| | | | | | | | |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|-----|------|
| N | Todas las personas mayores de 65 años en bogotá en estratos 4, 5 y 6 74.026 | | | | | | |
| K | 1,15 | 1,28 | 1,44 | 1,65 | 1,96 | 2 | 2,58 |
| p = q | 0,5 | | | | | | |
| e | 5% | | | | | | |
| n | 132 | 163 | 207 | 271 | 382 | 398 | 660 |

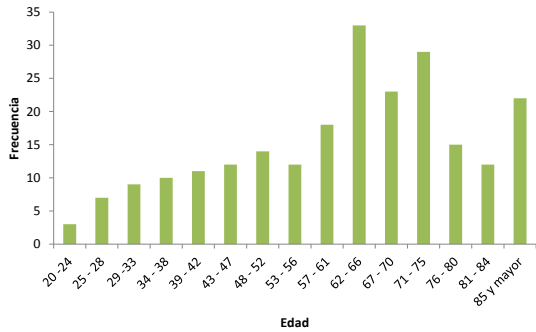
De acuerdo a este cálculo debemos aplicar 207 encuestas.

12.2 Ficha técnica de la Encuesta

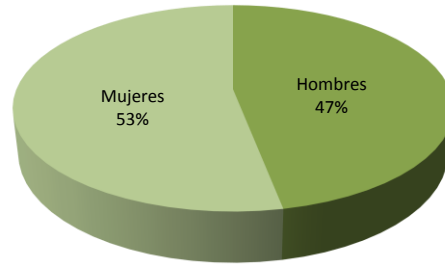
| Realizada por: | Andrea Guarín y Paula Delgadillo, estudiantes MBA Universidad ICESI |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Tamaño de la muestra: | 230 encuestas realizadas en la ciudad de Bogotá. |
| Fecha recolección de datos: | Enero 20 a Febrero 15 de 2012. |
| Marco muestral: | Personas de estrato 4, 5 y 6 en la ciudad de Bogotá |
| Nivel de confianza: | 87% |
| Error: | 5% |
| Método de recolección de datos: | Personalmente y por teléfono |

12.3 Principales Resultados de la Encuesta

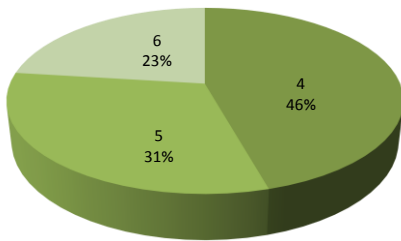
Edad de los encuestados



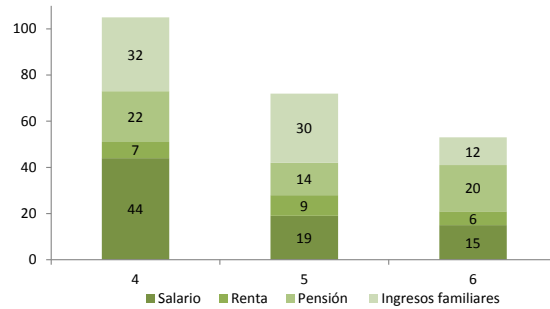
Composición por género



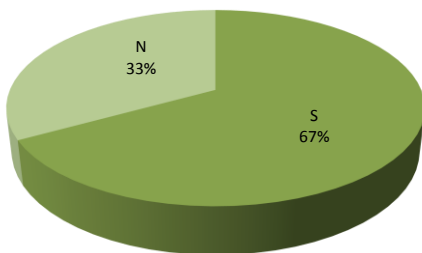
Distribución por estrato socio-económico



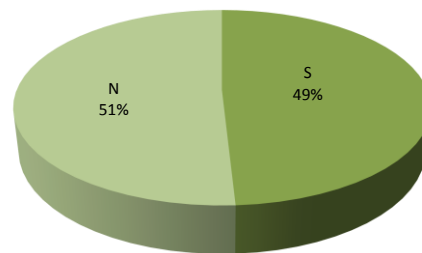
Fuente de Ingresos por estrato



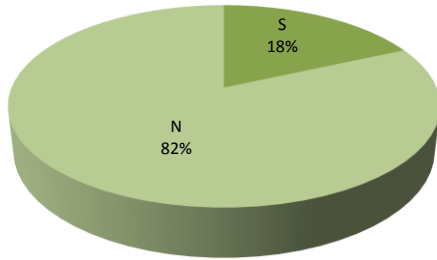
¿Posee licencia de conducción?



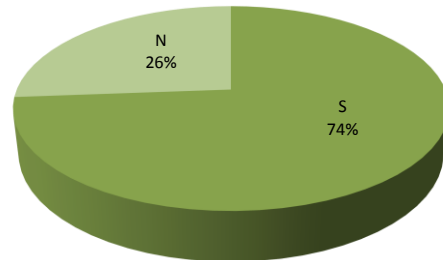
¿Es usted un conductor frecuente?



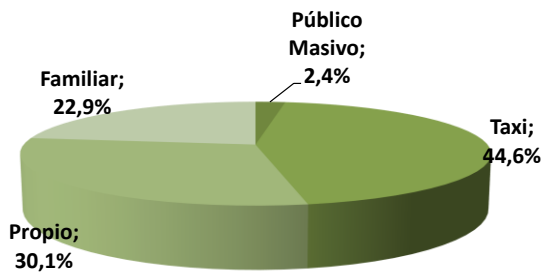
¿Conoce las nuevas disposiciones para renovación de licencias de adultos mayores?



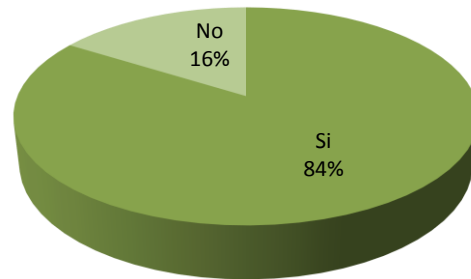
¿Las nuevas disposiciones aumentan la probabilidad de dejar de conducir para adultos mayores?



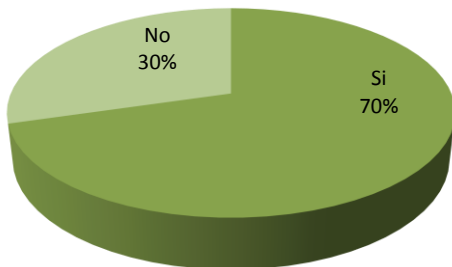
¿Cuál es su medio de transporte más frecuente?



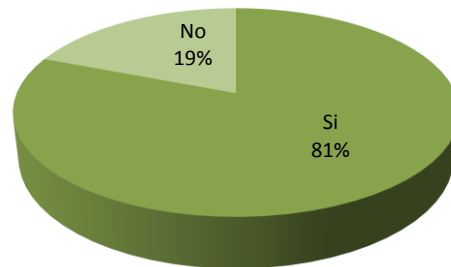
¿Le gustaría que existiera un servicio como el que Llevándote le va a ofrecer?



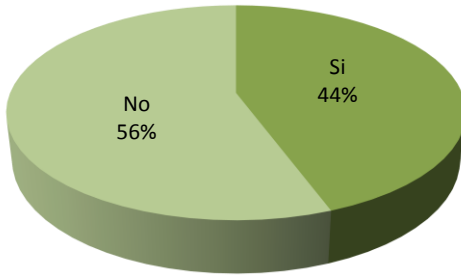
¿Lo utilizaría?



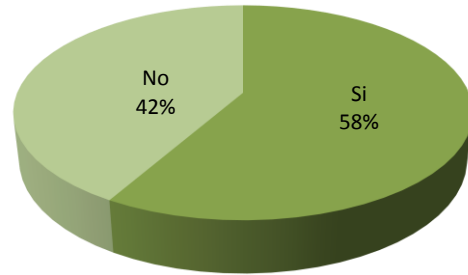
¿Algún familiar lo utilizaría?



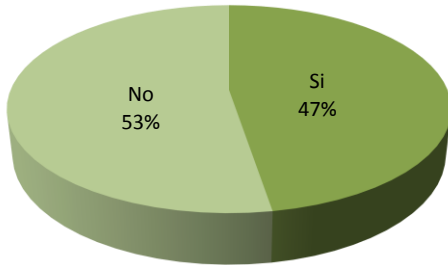
Principales características: Calidad



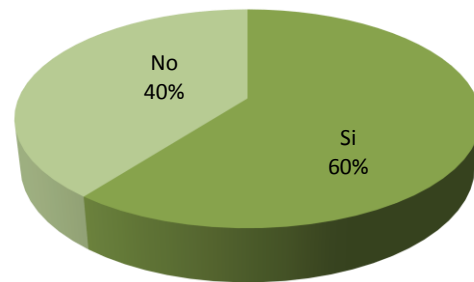
Principales características: Servicio



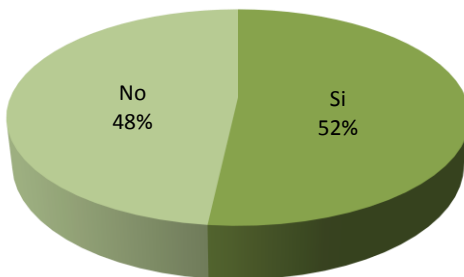
Principales características: Puntualidad



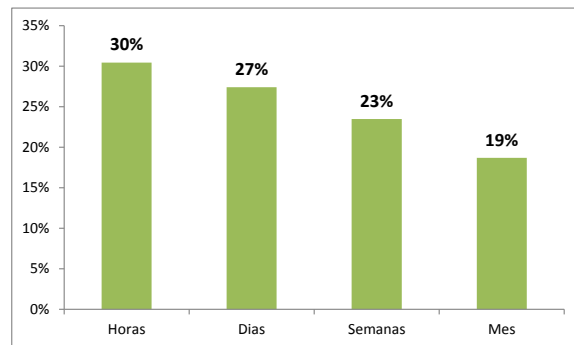
Principales características: Seguridad y confidencialidad



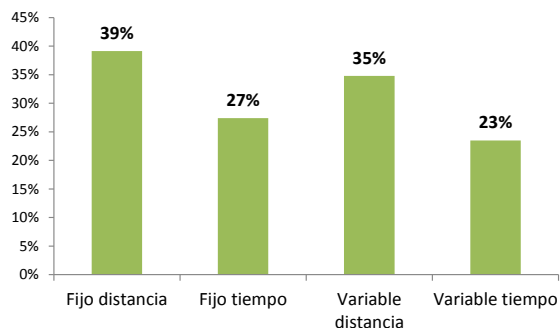
Principales características: Precio



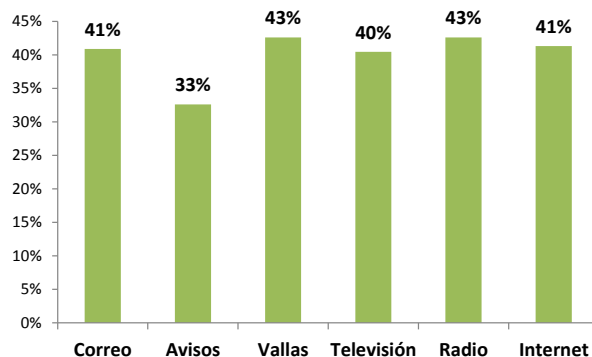
Preferencias para contratar el servicio:



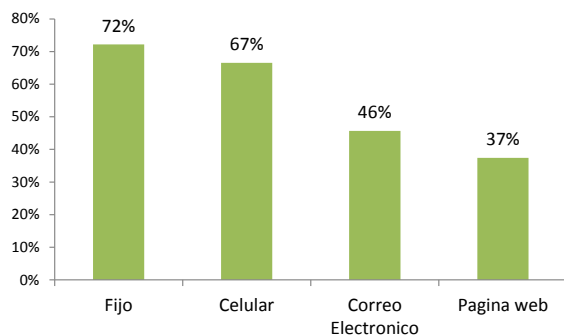
Preferiría que el precio del servicio se fijara por:



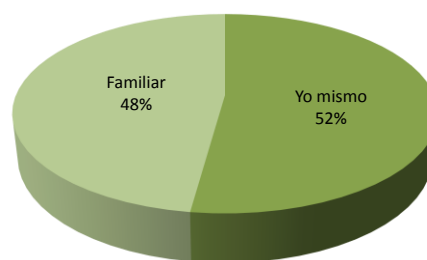
Medio(s) preferidos para recibir información del servicio:



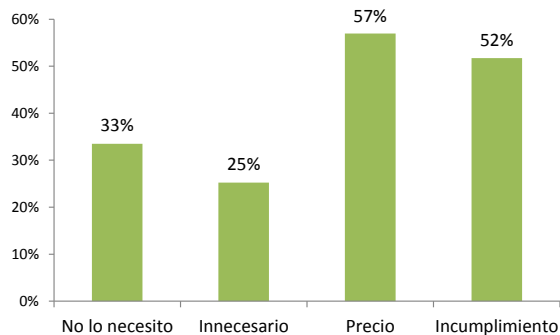
Medio(s) preferidos para contratar el servicio:



En su caso, quien cubriría los costos del servicio:



Motivos por los que no le interesaría el servicio:



12.4 Comparación competencia

| Compañía / Servicio | Promesa de servicio | Población objetivo | Vehículo | Servicios | Forma de Pago | Otros | Tarifas |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Taximio | Experiencia, seguridad y confianza a su disposición | Ninguna | Taxi amarillo | <ul style="list-style-type: none"> - Despertador - Reservas por anticipado - Servicio 24 horas - Servicio de Mensajería - Servicio a nivel nacional - Servicio Puerta a puerta - Servicio por horas - Servicio de espera | Sólo efectivo | Página web para separar el servicio | <p>Se mide en unidades con un valor inicial de 25 y marca una unidad cada 100 metros. Como mínimo se tarifican 50 unidades que equivalen a \$3.300 sin recargos.</p> <p>Valor cada 100 metros: \$65 Arranque o Banderazo: \$1.600 Valor por cada 30 segundos de espera: \$65 Recargo al y del aeropuerto y puente aéreo: \$3.300 Recargo Nocturno (20:00 Horas a las 5:00 Horas): \$1.600 Servicio de taxi por hora \$15.300 Puerta a Puerta: \$600</p> |
| Real Transportadora | Ninguna | Ninguna | Taxi amarillo | - Servicio de Mensajería | Efectivo o vales empresariales | | Recargo desde el terminal de transporte: \$500 |
| Ucrostravel | Ninguna | Ninguna | Taxi blanco | <ul style="list-style-type: none"> - Servicio puerta a puerta - Servicio por horas - Tours por la ciudad | Solo efectivo | Página web para separar el servicio | La misma forma de cobro de taxi amarillos con recargo aproximado del 15% adicional por ser un servicio exclusivo. |
| *Choferes independientes con carro | Excelente reputación, honestidad y cumplimiento | Ninguna | Carro particular | - Traslados dentro y fuera de la ciudad | Solo efectivo | | Cobro por horas, días y semanas. |
| Chofer familiar | Disponibilidad total | Familias con capacidad de pago | Carro familiar con restricción de pico y placa | Los que la familia disponga | Mensual, salario más prestaciones sociales | | El salario promedio de un chofer incluidas las prestaciones sociales asciende a \$1.300.000 por mes. |

12.5 Tabla unidades para taxis en Bogotá

| LISTADO DE VALORES POR UNIDADES | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|
| UNID | VALOR | UNID | VALOR | UNID | VALOR | UNID | VALOR | UNID | VALOR | UNID | VALOR | UNID | VALOR | UNID | VALOR | UNID | VALOR |
| 50 | 3400 | 70 | 4800 | 91 | 6200 | 112 | 7600 | 132 | 9000 | 153 | 10400 | 173 | 11800 | 194 | 13200 | 214 | 14600 |
| 51 | 3500 | 72 | 4900 | 92 | 6300 | 113 | 7700 | 134 | 9100 | 154 | 10500 | 175 | 11900 | 195 | 13300 | 216 | 14700 |
| 52 | 3600 | 73 | 5000 | 94 | 6400 | 114 | 7800 | 135 | 9200 | 155 | 10600 | 176 | 12000 | 197 | 13400 | 217 | 14800 |
| 53 | 3700 | 74 | 5100 | 95 | 6500 | 115 | 7900 | 136 | 9300 | 156 | 10700 | 177 | 12100 | 198 | 13500 | 218 | 14900 |
| 54 | 3800 | 75 | 5200 | 96 | 6600 | 116 | 8000 | 137 | 9400 | 157 | 10800 | 178 | 12200 | 199 | 13600 | 219 | 15000 |
| 55 | 3900 | 76 | 5300 | 97 | 6700 | 117 | 8100 | 138 | 9500 | 158 | 10900 | 179 | 12300 | 200 | 13700 | 220 | 15100 |
| 56 | 4000 | 77 | 5400 | 98 | 6800 | 118 | 8200 | 139 | 9600 | 159 | 11000 | 180 | 12400 | 201 | 13800 | 221 | 15200 |
| 57 | 4100 | 78 | 5500 | 99 | 6900 | 119 | 8300 | 140 | 9700 | 160 | 11100 | 181 | 12500 | 202 | 13900 | 222 | 15300 |
| 58 | 4200 | 79 | 5600 | 100 | 7000 | 120 | 8400 | 141 | 9800 | 161 | 11200 | 182 | 12600 | 203 | 14000 | 223 | 15400 |
| 59 | 4300 | 80 | 5700 | 101 | 7100 | 121 | 8500 | 142 | 9900 | 162 | 11300 | 183 | 12700 | 204 | 14100 | 224 | 15500 |
| 60 | 4400 | 81 | 5800 | 102 | 7200 | 122 | 8600 | 143 | 10000 | 163 | 11400 | 184 | 12800 | 205 | 14200 | 225 | 15600 |
| 61 | 4500 | 82 | 5900 | 103 | 7300 | 123 | 8700 | 144 | 10100 | 164 | 11500 | 185 | 12900 | 206 | 14300 | 226 | 15700 |
| 62 | 4600 | 83 | 6000 | 104 | 7400 | 124 | 8800 | 145 | 10200 | 165 | 11600 | 186 | 13000 | 207 | 14400 | 227 | 15800 |
| 63 | 4700 | 84 | 6100 | 105 | 7500 | 125 | 8900 | 146 | 10300 | 166 | 11700 | 187 | 13100 | 208 | 14500 | 228 | 15900 |
| 64 | | 85 | | 106 | | 126 | | 147 | | 167 | | 188 | | 209 | | 229 | |
| 65 | | 86 | | 107 | | 127 | | 148 | | 168 | | 189 | | 210 | | 230 | |
| 66 | | 87 | | 108 | | 128 | | 149 | | 169 | | 190 | | 211 | | 231 | |
| 67 | | 88 | | 109 | | 129 | | 150 | | 170 | | 191 | | 212 | | 232 | |
| 68 | | 89 | | 110 | | 130 | | 151 | | 171 | | 192 | | 213 | | 233 | |
| 69 | | 90 | | 111 | | 131 | | 152 | | 172 | | 193 | | 214 | | 234 | |

| TARIFAS BÁSICAS | | UNIDAD | VALOR |
|-------------------------------------------------------------|--|--------|-----------|
| VALOR CADA 100 METROS | | 1 | \$ 88 |
| ARRANQUE O BANDERAZO | | 20 | \$ 1.700 |
| VALOR POR CADA 30 SEG. DE ESPERA | | 1 | \$ 88 |
| RECARGO AL 75% ADICIONAL POR PTE. AJERADO | | 30 | \$ 2.640 |
| RECARGO NOCTURNO (DE 06 A LAS 05 HORAS) DOMINICAL Y FESTIVO | | 24 | \$ 2.112 |
| CARRERA MINIMA | | 60 | \$ 5.280 |
| SERVICIO POR HORA | | 228 | \$ 20.184 |
| PUERTA A PUERTA | | 9 | \$ 800 |
| RECARGO DESDE EL TERMINAL DE TRANSPORTE | | 7 | \$ 616 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <p>Marque ya...</p> <p>5.999999</p> <p>TAXI MIO</p> | <p>Marque ya...</p> <p>6.333333</p> <p>TAXI MIO</p> |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|

12.6 Requisitos y condiciones para contratación de proveedores

| Requisitos | Condiciones |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conductor con vehículo | |
| <p>Conductor: licencia de conducción vigente categoría 4 o superior, cero infracciones de tránsito en los últimos 2 años, experiencia mínima de 2 años, 2 recomendaciones laborales, 1 recomendación familiar y 2 recomendaciones personales. 1 referencia familiar y 2 referencias personales. Formato de vinculación. Fotocopia de carnet de EPS. Póliza de cumplimiento por la duración del contrato.</p> | <p>Modalidad de contratación: prestación de servicios. Deberá cumplir la disponibilidad de tiempo pre-establecida para la prestación de servicio de transporte. Deberá cumplir con la realización del mantenimiento periódico del vehículo, del cual deberá remitir fotocopia de soportes. El consumo de gasolina del vehículo estará incluido dentro del cobro de la prestación de sus servicios. Será responsable de la administración de las facturas proforma a su cargo. Estos proveedores actuarán siempre en nombre de Llevándote, y deberán firmar una cláusula de confidencialidad y cumplimiento con la compañía. En caso de violación de las cláusulas de confidencialidad y cumplimiento por parte de cualquiera de las partes, conllevará a drásticas sanciones económicas por quien incumpla.</p> |
| <p>Vehículo: tipo sedán o camioneta, particular, modelo 2007 o año superior, certificado de gases vigente (si aplica), certificado de revisión técnico-mecánica vigente (si aplica), certificado de perito contratado por la compañía no mayor a 3 meses, tarjeta de propiedad, fotocopia de impuesto vehicular del último año, SOAT vigente, seguro todo riesgo vigente. Formato de vinculación.</p> | |
| Acompañante no especializado | |
| <p>Persona natural: 2 recomendaciones personales, 1 recomendación familiar. 2 referencias familiares, 2 referencias personales. Fotocopia de cedula de ciudadanía, fotocopia de RUT. Formato de vinculación. Póliza de cumplimiento por la duración del contrato.</p> | <p>Modalidad de contratación: prestación de servicios. Deberán cumplir con la disponibilidad de tiempo pre-establecida para la prestación del servicio de acompañamiento, la cual será de carácter inmediato. Deberán cumplir con la disposición, personalidad y fortaleza física suficiente para realizar esta labor. Estas personas actuarán bajo el nombre de Llevándote y con ellas se manejará una cláusula de confidencialidad y cumplimiento. En caso de violación de las cláusulas de confidencialidad y cumplimiento por parte de cualquiera de las partes, conllevará a drásticas sanciones económicas por quien incumpla.</p> |
| Acompañante especializado | |
| <p>Persona jurídica: certificado de cámara de comercio actualizado, fotocopia de representante legal, formato de vinculación. Hoja de vida de enfermeras que prestarán el servicio complementario. 2 referencias laborales de las enfermeras, 2 referencias personales de las enfermeras. Póliza de cumplimiento por la duración del contrato. Declaración de responsabilidad civil sobre la prestación de sus servicios especializados autenticada en notaría.</p> | <p>Modalidad de contratación: prestación de servicios. Deberán cumplir con la disponibilidad de tiempo y de personas pre-establecida para la prestación del servicio de acompañamiento especializado, la cual será de carácter inmediato. En caso que no haya disponibilidad de una persona en esta compañía, se acordó con la compañía aliada que se contactará a Martha Bonilla, quien en la actualidad es enfermera y cuenta con un equipo de enfermeras disponible en la ciudad de Bogotá, quienes serán contratadas por el proveedor estratégico por el tiempo de ejecución del servicio. Estas personas actuarán bajo el nombre de la compañía aliada y con ellas se manejará una cláusula de confidencialidad y cumplimiento. En caso de violación de las cláusulas de confidencialidad y cumplimiento por parte de cualquiera de las partes, conllevará a drásticas sanciones económicas por quien incumpla.</p> |

12.7 Encuesta de satisfacción al cliente

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Fecha: | |
| Nombre: | |
| Servicio de transporte utilizado: | |
| Por tiempo: | <input type="checkbox"/> horas Horas contratadas? _____ |
| | <input type="checkbox"/> días Dias contratados? _____ |
| | <input type="checkbox"/> semanas Semanas contratadas? _____ |
| Por distancia | <input type="checkbox"/> Kilometros Kms contratados? _____ |
| Conductor que prestó el servicio? _____ | |
| Vehículo en que fue prestado el servicio? _____ | |
| Servicios adicionales contratados: | |
| <input type="checkbox"/> | Acompañante no especializado |
| <input type="checkbox"/> | Acompañante especializado |
| <input type="checkbox"/> | Espera |
| <input type="checkbox"/> | Mensajería |
| <input type="checkbox"/> | Minutos de celular |
| Por favor califique los servicios recibidos de 1 a 5. Donde 1 es malo y 5 es excelente | |
| Calificación | |
| _____ | Servicio de transporte |
| _____ | Amabilidad de conductor |
| _____ | Estado del vehículo en el que le fue prestado el servicio |
| _____ | Acompañante no especializado |
| _____ | Acompañante especializado |
| _____ | Espera |
| _____ | Mensajería |
| _____ | Minutos de celular |
| Tiene algún comentario adicional del servicio o sugerencia: | |
| | |
| Hay algo que Llevándote pueda hacer para mejorar su nivel de satisfacción: | |
| | |
| | |
| Muchas gracias por su tiempo! | |
| Gracias por utilizar los servicios de Llevándote | |

12.8 Modelo de factura

| | | | |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------|
| Factura de Venta no. | 000000 | | |
| Nombre del cliente: | _____ | | |
| Dirección: | _____ | Telefono: | _____ |
| Servicio de transporte contratado: | | | Valor |
| Por tiempo: | <input type="checkbox"/> horas | Número horas: | _____ \$ |
| | <input type="checkbox"/> días | Días: | _____ \$ |
| | <input type="checkbox"/> semanas | Semanas: | _____ \$ |
| Por distancia | <input type="checkbox"/> Kilometros | Kms recorridos: | _____ \$ |
| Servicios adicionales: | | Horas / minutos utilizados: | Valor |
| | <input type="checkbox"/> Acompañante no especializado | H: _____ M: _____ | \$ _____ |
| | <input type="checkbox"/> Acompañante especializado | H: _____ M: _____ | \$ _____ |
| | <input type="checkbox"/> Espera | H: _____ M: _____ | \$ _____ |
| | <input type="checkbox"/> Mensajería | H: _____ M: _____ | \$ _____ |
| | <input type="checkbox"/> Minutos de celular | H: _____ M: _____ | \$ _____ |
| Valor total a pagar: | _____ \$ | | |
| Forma de pago: | <input type="checkbox"/> Efectivo <input type="checkbox"/> Tarjeta debito <input type="checkbox"/> Tarjeta crédito <input type="checkbox"/> Consignación | | |
| Gracias por utilizar los servicios de Llevándote | | | |

12.9 Bibliografía

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2011). *Cámara automotriz, Estadísticas de Venta de Vehículos*. Bogotá D.C.: ANDI.

Báez, L. H. (28 de 2012 de Febrero). Administradora Centro Comercial Hacienda Santa Bárbara. (A. A. Guarín, Entrevistador)

Bogotá, E. d. (3, 4, 6 y 9 de Febrero de 2011). Levantamiento de información sobre competencia. (P. Delgadillo, & A. A. Guarín, Entrevistadores)

Colombia, P. d. (2012). *wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/.../ley142929122010.pdf*.

Congreso de Colombia. (Diciembre 20, 1996). Ley 336. Artículo 5. *Diario Oficial 42948*.

DANE. (s.f.). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Recuperado el Febrero de 2012, de www.dane.gov.co:

http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72

Enfermeras a domicilio en Bogotá. (s.f.). Recuperado el 201203, de Enfermeras a domicilio en Bogotá: www.enfermerasadomicilioenbogota.com