



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

TRABAJO DE TITULACION PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

PLAN DE NEGOCIO:

**PROPUESTA SERVICIO DE TRANSPORTE PARA PERSONAS CON
CAPACIDADES ESPECIALES PARA SU MOVILIZACIÓN CON SILLAS
POSTURALES PARA EL ACCESO AL ÁREA MÉDICA EN HOSPITALES**

Autor:

KARINA FELICIDAD MITE CÁCERES

Director:

EDGAR EUGENIO IZQUIERDO ORELLANA, PhD.

Guayaquil – Ecuador

2021



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1233

APellidos y Nombres	MITE CÁCERES KARINA FELICIDAD
Identificación	0917849341
Programa de Postgrado	Maestría en Administración de Empresas
Nivel de Formación	Maestría Profesional
Código CES	750413C-P-01
Título a Otorgar	Magíster en Administración de Empresas
Título del Trabajo Final de Graduación	PROPUESTA SERVICIO DE TRANSPORTE PARA PERSONAS CON CAPACIDADES ESPECIALES PARA SU MOVILIZACIÓN CON SILLAS POSTURALES PARA EL ACCESO AL ÁREA MÉDICA EN HOSPITALES.
Fecha del Acta de Grado	2023-09-19
Modalidad Estudios	PRESENCIAL
Lugar donde realizó sus estudios	GUAYAQUIL
Promedio de la Calificación del Trabajo Final de Graduación	(9,00) NUEVE CON CERO CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los diecinueve días del mes de Septiembre del año dos mil veintitres a las 10:10 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: IZQUIERDO ORELLANA EDGAR EUGENIO, Director del trabajo de Titulación, MAGALLANES FUENTES BESSIE ANNELEE, Vocal y QUEZADA PAVON LUIS ANTONIO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PROPUESTA SERVICIO DE TRANSPORTE PARA PERSONAS CON CAPACIDADES ESPECIALES PARA SU MOVILIZACIÓN CON SILLAS POSTURALES PARA EL ACCESO AL ÁREA MÉDICA EN HOSPITALES.", presentado por la estudiante MITE CÁCERES KARINA FELICIDAD.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,00/10,00, NUEVE CON CERO CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y la estudiante.



Firmado electrónicamente por:
EDGAR EUGENIO
IZQUIERDO ORELLANA

IZQUIERDO ORELLANA EDGAR EUGENIO
DIRECTOR



Firmado electrónicamente por:
LUIS ANTONIO
QUEZADA PAVON

QUEZADA PAVON LUIS ANTONIO
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL

BESSIE ANNELEE
MAGALLANES
FUENTES

Firmado digitalmente
por BESSIE ANNELEE
MAGALLANES FUENTES
Fecha: 2023.09.19
11:09:54 -05'00'

MAGALLANES FUENTES BESSIE ANNELEE
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



Firmado electrónicamente por:
KARINA FELICIDAD
MITE CACERES

MITE CÁCERES KARINA FELICIDAD
ESTUDIANTE

Índice de Contenido

INDICE DE CONTENIDO	III
INDICE DE TABLAS	VI
INDICE DE FIGURAS	VIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA/SECTOR DEL NEGOCIO.....	5
1.1. DISCAPACIDAD EN LA POBLACIÓN ECUATORIANA.....	5
1.1.1. GEOGRAFÍA Y DEMOGRAFÍA	6
1.1.1.1. ASPECTOS FÍSICOS	9
1.2 INDUSTRIA DEL TRANSPORTE.....	10
1.3 ANÁLISIS PESTLE (POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL, TECNOLÓGICO, LEGAL Y AMBIENTAL)	13
1.4 NATURALEZA DEL NEGOCIO	16
CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	17
2.1. BREVE HISTORIA DEL SERVICIO DE TRANSPORTE DE SILLAS POSTURALES.....	17
2.2 PRODUCTO/SERVICIO	17
2.2.1 NOMBRE DE LA EMPRESA Y TIPO DE CONSTITUCIÓN LEGAL	18
2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	19
2.3.1 MISIÓN.....	19
2.3.2 VISIÓN.....	19

2.3.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	19
2.3.4	VALORES CORPORATIVOS	20
2.3.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	21
CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO		22
3.1	CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO SPECIAL TRANSPORT.....	22
3.2	CADENA DE VALOR	22
3.3	ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO Y EXTERNO	23
3.3.1	ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO, ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO..	23
3.3.2	ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO, PROCESOS OPERATIVOS.....	24
3.3.3	ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO, PROCESOS DE APOYO	26
3.3.4	ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO, PROCESOS TECNOLÓGICOS Y DE SERVICIOS	27
3.4	ANÁLISIS PESTAL (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS).....	28
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DEL MERCADO		31
4.1	MATRIZ FODA.....	31
4.2	ENCUESTA REALIZADA POR EL CONADIS.....	35
4.3	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	46
4.4	ANÁLISIS DEL MERCADO	52
4.5	CLIENTE OBJETIVO	53
CAPÍTULO 5. ENTORNO Y COMPETENCIA		54

5.1 ANÁLISIS PORTER.....	54
CAPÍTULO 6. LA ECONOMÍA DEL NEGOCIO.....	57
6.1 PLAN DE VENTAS.....	57
6.2 POLÍTICAS INTERNAS PARA OFRECER EL SERVICIO	59
CAPÍTULO 7. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE OPERACIONES	60
7.1 PLAN DE OPERACIONES	60
7.2 EQUIPAMIENTO	62
CAPÍTULO 8. DESCRIPCIÓN DEL PLAN FINANCIERO.....	63
8.1 INVERSIÓN INICIAL.....	63
8.2 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	67
8.3 FLUJO DE CAJA PROYECTADO	67
CAPÍTULO 9. OFERTA A INVERSIONISTAS	71
9.1 FINANCIACIÓN REQUERIDA	71
9.1.1 CÁLCULO DEL CAPM	73
9.2 RETORNO DE LA INVERSIÓN	74
CAPÍTULO 10. ANÁLISIS DE RIESGOS DEL NEGOCIO	75
10.1 ANÁLISIS DE RIESGO DE LA INVERSIÓN	75
10.2 INDICADORES DE GESTIÓN DE RIESGO	76
CONCLUSIONES.....	79
REFERENCIAS	80
ANEXOS	83

Índice de tablas

Tabla 1. Procesos estratégicos de la empresa Special Transport S.A.....	23
Tabla 2. Procesos operativos de la empresa Special Transport S.A.....	25
Tabla 3. Proceso de apoyo a la gestión de la empresa Special Transport S.A.	26
Tabla 4. Proceso de apoyo tecnológico y de servicio de Special Transport S.A.....	27
Tabla 5. Análisis de las políticas, Economía, social, tecnología y ambiental de la empresa Special Transport S.A.....	29
Tabla 6 .Análisis de las fortalezas de la empresa Special Transport S.A.....	31
Tabla 7. Análisis de las debilidades de la empresa Special Transport S.A.....	33
Tabla 8 .Análisis de las oportunidades de la empresa Special Transport S.A.....	34
Tabla 9. Análisis de las amenazas de la empresa Special Transport S.A.....	34
Tabla 10. Edad de las personas con capacidad especial.....	35
Tabla 11. Tipo de discapacidad.....	36
Tabla 12. Carnet del CONADIS según el CONADIS.....	37
Tabla 13. Labora de alguna forma.....	38
Tabla 14. En lo que invierte el sueldo o ingresos.....	40
Tabla 15. Posee Movilidad.....	41
Tabla 16. Considera necesario contar con movilidad segura.....	42
Tabla 17. Ofrecimiento de un servicio de movilidad.....	43
Tabla 18. Seguridad y traslado a centro de salud.....	44
Tabla 19. Traslado público para un centro de salud.....	45
Tabla 20. Movilización con sillas posturales en el transporte.....	46
Tabla 21. Motivación para el desplazamiento a un centro de salud.....	47
Tabla 22. Necesidad de utilizar un expreso o recorrido para la consulta medica.....	48

Tabla 23. Importancia de la forma de traslado del paciente a un centro de salud.....	49
Tabla 24. Se requiere un vehículo seguro y cómodo para el traslado del paciente	50
Tabla 25. Propuesta de una empresa de transporte para el traslado con sillas posturales	51
Tabla 26. Inversión de vehículos, equipos de grúa y otros.....	63
Tabla 27. Gastos por adelantado de marca, investigación y permisos	64
Tabla 28 Total de la inversión Inicial	64
Tabla 29 Proyección de ingresos de ventas por servicio de movilidad	65
Tabla 30. Costos totales incurridos en el servicio de movilidad	66
Tabla 31. Mano de Obra que labora en las unidades de transporte	66
Tabla 32 Total de los costos de producción	66
Tabla 33 Proyección de estado de resultados	67
Tabla 34. Flujo de efectivo proyectado a cinco años	67
Tabla 35. Calculo de la TIR y VAN en la proyección a cinco años.....	68
Tabla 36 Estados de situación financiera Activos proyectados.....	69
Tabla 37 Estados de situación financiera - Pasivo y Patrimonio proyectados	70
Tabla 38. Financiación de la inversión a realizar	71
Tabla 39 Condiciones del Credito	71
Tabla 40. Tabla de amortización del pago del préstamo	72
Tabla 41. Amortización anual del pago de capital e intereses.....	73
Tabla 42. Calculo de la TIR y la VAN	74
Tabla 43. Análisis de sensibilidad al 5% de disminución de las ventas.....	75
Tabla 44. Punto de equilibrio, costos fijos y variables.....	76
Tabla 45. Indicadores de riesgo ROS, ROA, ROE y ROI.....	77

Indice de Figuras

Figura 1 Total de discapacidad en el Ecuador	5
Figura 2. Registro del tipo de discapacidad en Ecuador	6
Figura 3. Grado de discapacidad registrado	7
Figura 4 Registro del género de personas con discapacidad en Ecuador	7
Figura 5 Grupo Etarios de personas con discapacidad en Ecuador	8
Figura 6. Personas inscritas por discapacidad por año en el Ecuador	9
Figura 7 Transporte publico ideal para personas con Capacidad especial	12
Figura 8 Logo de la empresa Especial Transport	18
Figura 9 Estructura organización de la empresa Special Transport	21
Figura 10 Transporte exclusivo de la empresa Special Transport.....	22
Figura 11 Edad de la <i>personas con capacidad especial</i>	36
Figura 12 Tipo de discapacidad según el CONADIS.....	37
Figura 13 Carnet del CONADIS	38
Figura 14 <i>Labora de alguna forma</i>	39
Figura 15 En que invierte el sueldo o ingresos.....	40
Figura 16 Posee Movilidad.....	41
Figura 17 Número de personas que buscan movilidad segura	42
Figura 18 Ofrecimiento de un servicio de movilidad	43
Figura 19 Seguridad y traslado a centro de salud.....	44
Figura 20 traslado público para un centro de salud	45
Figura 21 Movilización con sillas posturales en el transporte.....	46
Figura 22 Motivación para el desplazamiento a un centro de salud.....	47
Figura 23 Necesidad de utilizar un expreso o recorrido para consulta médica	48
Figura 24 Existe satisfacción en el Traslado del paciente a un centro de salud.....	49

Figura 25 Se requiere un vehículo seguro y cómodo para el traslado del paciente.....	50
Figura 26 Propuesta de una empresa de transporte para el traslado de silla posturales	51
Figura 27 Tipo de Discapacidad.....	52
Figura 28 Nivel de Instrucción de la persona con capacidad especial	53
Figura 29 Analisis de Porter en el sector de negocio de movilidad de personas discapacitadas	54
Figura 30 Unidad de transporte especial para la movilidad de personas discapacitadas	60
Figura 31 Rampa eléctrica automatizada.....	61
Figura 32 Proceso de movilidad e inserción del paciente a la unidad de transporte	61
Figura 33 Seguridad, comodidad y despalzamiento efectivo del paciente.....	62
Figura 34 Unidad de transporte alternativa, rampa de uso manual	62

Introducción

La discapacidad, es una deficiencia que crea limitaciones en una actividad realizada por el ser humano, restringe la participación debido a un problema de lo corporal intelectual, dificultando la realización de tareas o situaciones vitales en la vida. Por lo tanto, una discapacidad suele ser considerada como un fenómeno que forma una interacción en el organismo y la sociedad que habita (OMS, 2020).

La organización de clasificación internacional del funcionamiento CIF señala que una discapacidad es una terminología que señala limitaciones en una actividad. Ésta incluye restricciones en la participación activa dentro de la sociedad. En definitiva, se da la interacción de personas que poseen una enfermedad relacionada con síndrome de Down, autismo, depresión, parálisis cerebral, pérdida de los sentidos, entre otros factores personales y ambientales (CIF, 2020).

De acuerdo a los estudios realizados, se estima que son más de 1000 millones de personas que tiene una discapacidad en el mundo, que corresponde al 15% de toda la población. Esta cifra está en aumento debido al envejecimiento e incremento de enfermedades crónicas, lo que causa serias heridas en el ser humano. Las personas con discapacidad, normalmente, son vulnerables a todos los servicios de asistencia sanitaria y que, en general, no se consideran como parte del desarrollo social, económico y político de un territorio.

El problema se presenta debido a que la mayor parte de las personas, quienes sufren algún tipo de discapacidad, suelen tener inconvenientes con la movilidad. Se suma a ello cierta ineficacia de las autoridades de turno en brindar el acceso requerido a los medios

de transporte; de igual manera, en lo que tiene que ver con la situación referente a los servicios públicos, que por ley deben de ofrecer un descuento para la población de personas con discapacidad.

Uno de los principales inconvenientes, que se dan en los servicios de salud y hace que éstos presenten limitaciones, es en el acceso a un centro hospitalario para personas con discapacidades. Se observa normalmente que no hay, en la entrada a los hospitales, el espacio necesario para acceder ni la infraestructura apropiada para que las personas con discapacidades usen los servicios higiénicos. Éste es el caso no solo en sitios públicos sino también en los privados, lo cual crea inconvenientes considerables para este tipo de personas.

Las principales interrogantes que intervienen dentro del presente plan de negocio es la formulación que denota la siguiente pregunta; ¿Existe un servicio de transporte ideal para todas aquellas personas con capacidades especiales que permita una adecuada movilización con el uso de silla posturales cuando acceden al área de medicina en instituciones de salud pública y privada?

Dentro de la sistematización se considera interrogantes que serían resueltas con el plan de negocio a ejecutar, donde se pregunta; ¿Cuál es la viabilidad operativa, administrativa, comercial y financiera con el emprendimiento de un servicio de transporte para personas con capacidades especiales? Además, ¿por qué es necesario vincular un medio de transporte para las personas con capacidades especiales al dirigirse a los diferentes centros de salud públicos y privados en la ciudad de Guayaquil? Y, por último, ¿cómo se presentan los indicadores de factibilidad con la creación de una propuesta del servicio de transporte para personas con capacidades especiales, movilizándolo con sillas

postulares para el acceso al área médica en los diferentes centros de salud pública y privada?

El objetivo general es el diseñar una propuesta de negocio referente a la creación de una empresa del servicio del transporte para personas con capacidades especiales que deban moverse con sillas posturales a los centros de salud públicos y privados en la ciudad de Guayaquil

Los objetivos específicos están inmersos en el estudio de la información pertinente, que permita describir todos los factores externos e internos en la creación de una empresa de servicios de transporte para personas con capacidades especiales que deban moverse con sillas posturales, además de todos los procesos relacionados al área comercial, financiera, logísticas y administrativas. También es parte del estudio el evaluar el mercado objetivo de las personas con capacidades especiales que deban moverse con sillas posturales y que requiere un medio de movilización acorde al ajuste de la infraestructura del vehículo con base en la demanda existente. Por último, se procede a analizar la factibilidad operativa, administrativa, comercial y financiera en la creación de una empresa de servicios transporte con sillas posturales para personas con un alto grado de discapacidad.

El aspecto innovador tiene relación con el ofrecimiento de un servicio de calidad en la transportación para personas con capacidades especiales. La mayoría de ellos, comúnmente, busca un vehículo especial para poder acceder a su transporte debido a que no pueden ser despojados de su silla postural para dirigirse al centro de salud público o privado. Sin embargo, se establece mecanismos de acompañamiento, incluso la posibilidad de proporcionar materiales como sillas de ruedas y posturales, instalación de suelo, equipos e insumos médicos, aspectos relacionados con la bioseguridad, entre otros.

Esto permite expandir información de todos los productos y servicios que se brinda, generando un valor agregado, fundamentalmente en la seguridad y la estabilidad del paciente.

La aplicación de los modelos metodológicos, teóricos y prácticos que se ajustan a un plan de negocio, el tema de una propuesta de servicio de transporte para personas con capacidades especiales para su movilidad requiere de un apego cuidadoso del conocimiento y de las técnicas para la elaboración del producto, requeridos por personas con problemas de movilidad. Entre los principales temas a considerar en la base teórica son: la movilidad en silla postulares, persona con capacidades especiales, centro de salud públicos y privados, infraestructura del vehículo, gestión administrativa, comercial y financiera, entre otros.

Capítulo 1. Análisis de la industria/sector del negocio

1.1. Discapacidad en la población ecuatoriana

La discapacidad en el Ecuador presenta un promedio de 511.277 personas, con un grado mínimo de 30%, según cifras del Ministerio de Salud Pública. Para estas personas, se ha reglamentado ciertas ayudas, como el descuento del pago de impuestos en un 60% cuando la discapacidad es entre el 30% a 50%, un descuento del 70% cuando se posee del 50% al 74% grado de discapacidad.

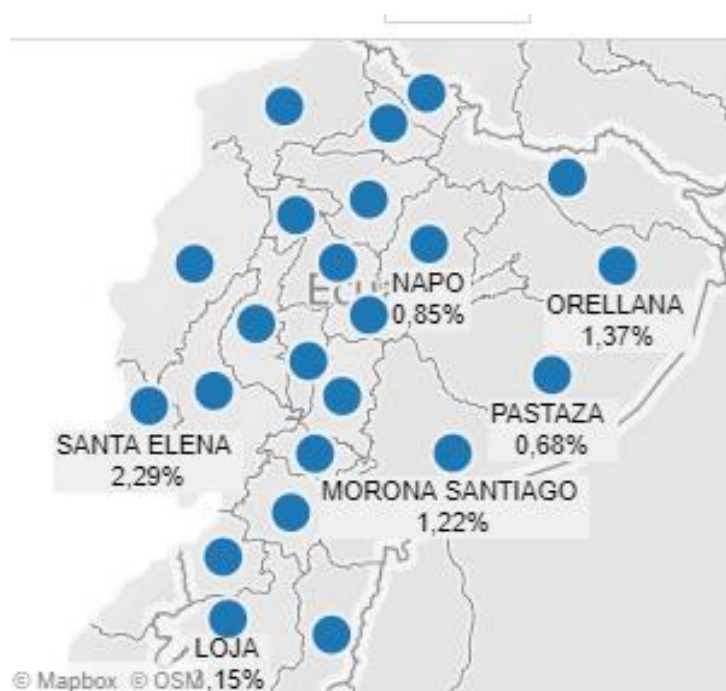


Figura 1 Total de discapacidad en el Ecuador

Fuente: (CONADIS, 2020)

Dentro del mapa territorial, se observa que en todos los sectores y regiones de Ecuador existe un gran número de personas con capacidades especiales. Es lógico entender que estas personas, normalmente, buscan movilidad a diferentes centros de salud público y privados, e incluso requieren de un transporte adaptado a llevar una silla postural para la realización de actividades laborales (Alvarez, 2018).

1.1.1. Geografía y Demografía

Las principales capacidades especiales que un ser humano posee tienen relación con el aspecto físico, intelectual, auditivo, visual y psicosocial. Esto, sin embargo, no tiene que ser un impedimento para la movilidad. Por lo cual, la demanda de transporte está latente y seguirá en aumento, acorde a la discapacidad y al incremento de personas que tengan capacidades especiales (ver Fig. 2).

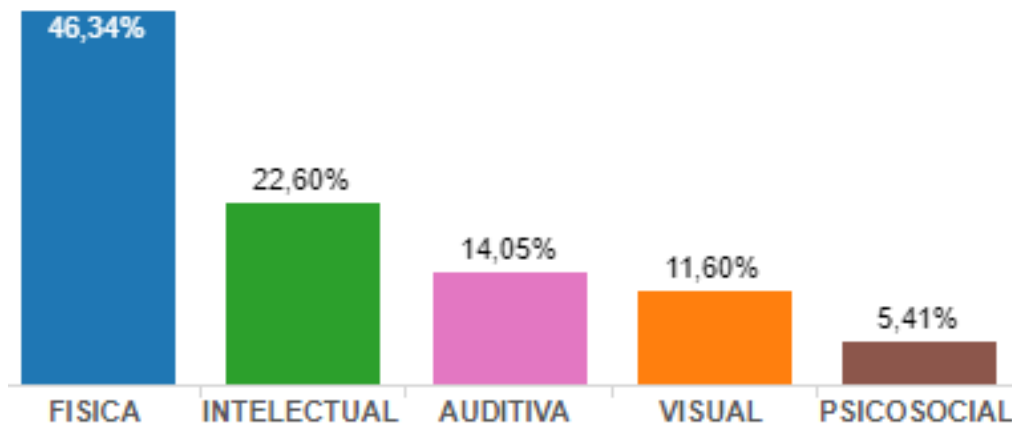


Figura 2. Registro del tipo de discapacidad en Ecuador
Fuente: (Ministerio de Salud Pública, 2020)

En la Fig. 2, se observa que la mayoría de las personas, esto es 46,34% presenta una discapacidad física, 22,60% la segunda más alta con un tipo de discapacidad intelectual, y la tercera es para la discapacidad auditiva (14,05%).

Dentro del análisis demográfico, se debe considerar también el grado de discapacidad que posea el ciudadano, a fin de establecer medidas de control o ayuda inmediata. En definitiva, el porcentaje de discapacidad depende de la acción a realizar.

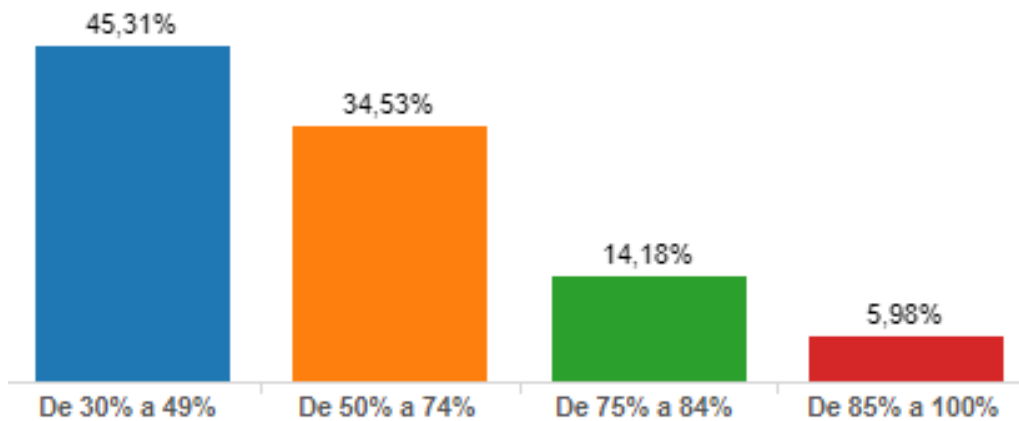


Figura 3. Grado de discapacidad registrado
Fuente: (Ministerio de Salud Pública, 2020)

Como se observa en la Fig. 3, de la población de discapacitados registrados en el Ministerio de Salud Pública, el 45,31% tienen un grado entre el 30% al 49%, seguido por un 34,53% de aquellas personas con un grado de discapacidad de 50% al 74%. Aunque en las dos últimas ubicaciones los porcentajes de personas son mucho menores, 14,18% y 5,98%, los grados de discapacidad son muy altos, 75% a 84%, y 85% a 100%, respectivamente.

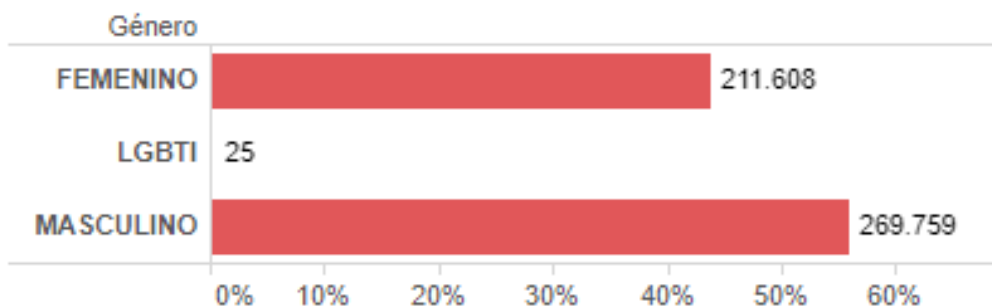


Figura 4 Registro del género de personas con discapacidad en Ecuador
Fuente: (Ministerio de Salud Pública, 2020)

Además, es importante diferenciar las personas con capacidades especiales por su género, femenino y masculino; el primer grupo aglomera a 211.608 habitantes y el segundo contempla 269.759 ciudadanos (ver Fig. 4). Aparece también en la información

proporcionada por el Ministerio de Salud Pública el género LGBTI, con apenas 25 personas dentro de aquellas con discapacidades.

La información presentada de manera oficial no refleja completamente las especificidades de las personas con capacidades especiales. Esto es, por ejemplo, la necesidad que tienen estos ciudadanos en contar con un medio de transporte apropiado que les facilite la movilización de un lugar a otro, en especial cuando esto corresponde a ir a centros de salud. Por tal razón, la presente investigación se enfoca en determinar cuál es la demanda y necesidades específicas de las personas con problemas de discapacidad, en cuanto a disponer de un medio de transporte, para trasladarse a diferentes sitios por situaciones de salud, educación y lugares de trabajo.

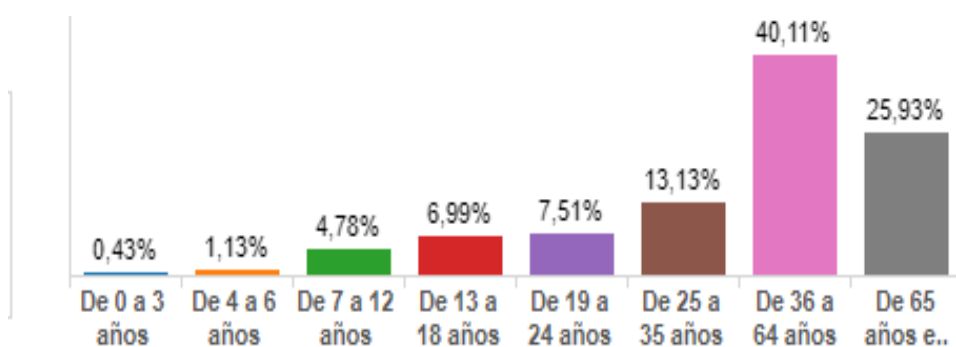


Figura 5 Grupo Etarios de personas con discapacidad en Ecuador
Fuente: (Ministerio de Salud Publica, 2020)

La situación que se vive actualmente respecto de la disponibilidad y uso del carnet de discapacitados hace que la información existente pudiera no ser completamente realista. Los datos con que se cuenta indican que, en los primeros años de vida hasta los 12 años, los porcentajes de personas con discapacidades son menores al 7% (ver Fig. 5). Por el contrario, en grupos etarios de 36 años en adelante, estos porcentajes son muchos mayores que llegan hasta el 40,11%. Es pertinente anotar que los profesionales de la salud física e intelectual y psicosocial son los encargados de hacer un análisis a todas aquellas personas con problemas de discapacidad. Con este análisis, se determina el tipo de

beneficio que pueden alcanzar, en lo que se refiere a impuestos, pago de servicios básicos, educación, salud, entre otros.

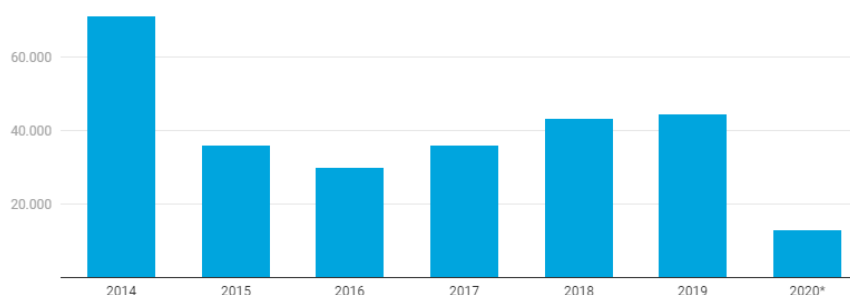


Figura 6. Personas inscritas por discapacidad por año en el Ecuador
Fuente: (Ministerio de Salud Pública, 2020)

En la Fig. 6, se visualiza que, en el año 2014, existían alrededor de 70.000 afiliaciones calificadas para recibir los beneficios que se otorgan a las personas, según su discapacidad. Estas afiliaciones han ido cambiando año a año, hasta llegar a cerca de 50.000 en el año 2019 y alrededor de 10.000 discapacitados en 2020; esta cifra última parece reflejar problema de inscripciones, posiblemente agravado por asuntos de corrupción.

1.1.1.1. Aspectos Físicos

Se puede definir como una condición física la capacidad de realización de una tarea con rigor y dirigencia, excluyendo algún tipo de fatiga o inconveniente en la salud. Además, se cuenta con energía para realizar una acción a un tiempo considerable. Dentro del aspecto físico también se considera la valoración, donde se miden las habilidades y destrezas con que cuenta la persona (Montero, 2005).

Existen las ciencias de actividad física, que describe el trabajo de campo que desarrollan con frecuencia las personas. Si existe un inconveniente en la capacidad de desenvolvimiento de una acción, es el profesional de salud que denota los problemas

físicos presentados y es el único que puede diagnosticar su capacidad especial, reanimación, medicación, transportación, entre otros.

El aspecto físico requiere de múltiples instrumentos, cuando existe una capacidad especial de movilidad en la persona, requiriendo materiales que permitan afrontar una economía de tiempo y de esfuerzo para el traslado a un determinado sitio de salud público o privado. La experiencia del profesional de la salud es la que permite facilitar la gestión de traslado con todas las prevenciones sugeridas, dando la responsabilidad a los centros de salud para poder verter una infraestructura adecuada para atender las necesidades de movilidad de la persona con capacidad especial.

El Papa Francisco (2018) indica que, una persona con capacidad especial, tiene equidad similar a una persona que recibe todos los derechos, por lo tanto, démosle todas las preferencias, comodidades y atenciones requeridas para su fácil movilidad. Esto detalla que las organizaciones industriales, comerciales o de salud deben poseer una infraestructura de servicio similar a la de un cliente o paciente; es decir, instrumento e infraestructuras acorde a la capacidad especial que tiene el paciente para que el bienestar y la calidad estén vinculadas con la prevención y atención médica inmediata.

1.2 Industria del transporte

El estilo de vida de una persona con capacidad especial requiere de movilidad inmediata a diferentes lugares donde se presenten diversos modelos y medios de transporte. Pero, son limitados aquellos que poseen la infraestructura ideal para transportar a una persona que, entre sus problemas de salud física, sea el traslado en una silla de rueda. Normalmente, se requiere de dos a tres personas para sujetar a aquella con discapacidad y trasladarla en peso a un sitio específico en la unidad de transporte.

La empresa World Enable (2019) señala que las condiciones de transporte por vía terrestre para personas con capacidades especiales son limitadas. Por lo tanto, se sugiere que el gobierno debe invertir en proyectos de movilidad para este grupo poblacional del Ecuador. Un ejemplo reflejado por la participación del estado a través del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO) es en el que se aplicó la presencia de una organización en convenio como la Misión Cristiana para Ciegos (CMB), para que se establezca las condiciones básicas necesarias. La idea se orientaba a una inversión de \$500 mil dólares para lograr cambios en el transporte urbano y rural en todo el territorio nacional.

Señala Jiménez (2018) ejecutiva de la empresa World Enable que la evaluación realizada a los buses, taxis y demás medios de transportación, además del análisis hecho a las cooperativas y compañías regularizadas detalla la inconformidad del servicio de traslado. Al momento no existen unidades suficientes, tampoco se detalla puntos de abordaje y descenso.

Para Hidalgo (2019), titular del ministerio de transporte y obras públicas, un proyecto de interés es el que tiene que ver con la movilización de las personas con capacidades especiales. No obstante, su aplicabilidad es lenta y a la vez no existe una propuesta real para que todas las unidades posean el espacio y la infraestructura y se dé acceso totalmente al servicio a todas las personas que posean limitaciones en su movilidad.

Jiménez (2018) sostiene que no hay cultura de atender al sector de personas con capacidades especiales. En las nuevas obras realizadas en los paraderos, en las unidades de transporte y en el interior del bus, los espacios son reducidos para desplazar una silla de ruedas. Esta situación crea conflicto de interés, al ocupar un espacio de 4 personas, y

a la vez pagar un pasaje reducido al 50%. Por esto, se opta por no atender las necesidades de servicio a las personas con capacidad especial en su movilidad, dejando a un lado la inclusión y la equidad.



Figura 7 Transporte publico ideal para personas con Capacidad especial
Fuente: (Cotignola, 2019).

La transportación para personas con capacidades especiales se basa en la nueva normativa para el uso del transporte público. Según la resolución 512/2018 del Ministerio de Transporte, se establece que el transporte terrestre está a disposición de la Autoridad Nacional, obligadas a trasladar a la persona con discapacidad en las redes de transporte público, dando al individuo autonomía e independencia como se observa en la Figura 7.

Crecimiento de la transportación para personas con capacidades especiales

Señala la profesional del Derecho, Cotignola, (2019), que el Art. 9 del Tratado de Derechos Humanos considera que las personas con capacidad especial puedan ser independientes y participar en todos los aspectos relacionado a su vida familiar y asistencia médica. El Estado ecuatoriano debería optar por realizar medidas para asegurar el acceso e inclusión e igualdad de condiciones, dando un entorno físico y transportación de calidad. Es responsabilidad del gobierno de turno facilitar la movilidad personal en la forma y en el momento que se requiera, sin recargos y a un costo asequible.

Lamentablemente, en el Ecuador las principales ciudades no se encuentran inmersa en la inclusión de personas con capacidades especiales para que puedan transitar libres y sin barreras al andar. Es para el ciudadano una odisea sin solución, encontrándose con limitaciones en el transporte público. Por lo que, se requiere una idea innovadora para ofrecer un medio de transporte que ayude a los hospitales y hogares a que exista un desplazamiento independiente del individuo que permita optimizar las unidades de transporte en la sociedad (Cedeño, 2018).

Es un problema que afecta a personas con y sin discapacidad, es decir, se requiere el bien común y armonía social en las empresas públicas, privadas y particulares que ofrezcan servicios de transporte colectivo con seguridad de sujeción inmovilizadora. En conclusión, el transporte público o privado debe contar con estribos, agarraderas, rampas y plataforma de elevación. También es importante impulsar su movilidad ofreciendo descuentos en pasajes para el transporte terrestre, puertos y aeropuertos.

1.3 Análisis PESTLE (político, económico, social, tecnológico, legal y ambiental)

Las estrategias de análisis del mercado de servicio de transporte para personas con capacidades especiales responden al entorno del negocio de unidades con infraestructuras para la inclusión de sillas posturales, en el contexto general de la sociedad.

En el análisis PESTLE de este plan de negocio, se examina el impacto de factores externos en la movilidad y su desarrollo futuro, con la idea que la sociedad se convierta en una organización inclusiva, con vigilancia de los servicios de movilidad y la consideración de posibles competidores. A continuación, se analiza los seis factores clave

que ejercen influencia directa sobre el servicio de transporte personalizado y cómo se puede dar la evolución del negocio.¹

Se hace la revisión de todos los factores que pueden afectar en la consideración de una inversión en una empresa de servicio de movilidad para personas con capacidades especiales. Estos factores tienen que ver con lo económico, político, social, legal, ambiental y tecnológico.

Factores Políticos

Entre los factores políticos es pertinente considerar que Ecuador, constantemente, busca ser un país inclusivo, renovando y actualizando la legislación al servicio de los ciudadanos con discapacidad y que tengan responsabilidades en el ámbito laboral. Por esta razón, es importante tomar en cuenta la necesidad de que estas personas se desplacen sin impedimento a diferentes lugares de manera segura, independiente y práctica. La tendencia política señala la necesidad de adaptar nuevas infraestructuras, aunque no se consideren apropiadamente los mecanismos necesarios para la participación de ellos en la sociedad, en las nuevas leyes que se promulguen. En esta dirección, la Asamblea Nacional (2012) expidió la Ley de Discapacidades y se incluyó en el Registro Oficial No. 796, donde se establece el beneficio para las personas con discapacidad, con el objetivo de insertarlos en el mercado laboral.

Factores Económicos

En los factores económicos, es relevante tomar en cuenta la búsqueda de crear oportunidades para una nueva participación del segmento de ciudadanos con

¹ La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del cuadro de mando integral. (2005). Daniel Martínez Pedros y Artemio Milla Gutiérrez. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

discapacidad, quienes se ven limitados en su traslado y movilidad. En definitiva, se busca la incorporación en las instituciones gubernamentales, públicas y privadas, siendo de principal interés su independencia en su movilización y así contribuyan activamente en la economía del país. En esta movilidad, es preciso enfatizar la necesidad de que estas personas puedan trasladarse sin dificultad, por ejemplo, a consultas médicas o a una emergencia, lo cual implica que ellos lleguen a ser parte preferente del sistema de salud.

Factores Sociales

El apoyo a un gobierno inclusivo facilita dar prioridad de servicio a personas con capacidad reducida, considerando que esto beneficia a las instituciones gubernamentales y organizaciones privadas, en lo que respecta a lo laboral. En la actualidad, se toma muy en cuenta la no discriminación y, a la vez, se plantea la responsabilidad colectiva de la inclusión y la aplicación de los derechos individuales. Una vez establecido un plan orientado a facilitar la movilidad de las personas con discapacidad es de esperar que se creen múltiples fundaciones y organizaciones que den el servicio de transporte requerido. De esta manera, se promueve la participación e inclusión, así como el cumplimiento de las políticas de protección social.

Factores legales

La actual Ley de planificación, regulación, y control del transporte terrestre y vial, en su Artículo 2 establece la protección a las personas con capacidad especial, en todo lo relacionado a la necesidad que ellos tienen en consultas o emergencias médicas. En esto, se considera un colectivo de personas que usa sillas posturales y, por ende, son vulnerables y proclives a sufrir accidentes en su movilización. En concordancia con esto, La Constitución de la República del Ecuador prevé acciones de cuidado y ayuda a los sectores vulnerables de personas mayores de 65 años.

Factores tecnológicos

La inclusión del sector de salud para la movilización de los adultos mayores que usan en sillas posturales requiere de una comunicación eficaz, para cumplir con los beneficios gubernamentales. Para esto, es importante el uso de aplicaciones tecnológicas y comunicacionales, que faciliten el acceso eficiente y efectivo a la comunicación y la atención prioritaria de personas vulnerables.

Factores ambientales

En la consideración del factor ambiental, es pertinente contemplar la implementación de un esquema de transporte, amigable con el medio ambiente, que facilite el desplazamiento a las personas con capacidad reducida que usen sillas posturales. Esto se da, fundamentalmente, cuando ellos deben desplazarse a diferentes hospitales y clínicas. De esta manera, se cumple también con el precepto de una sociedad socialmente responsable y que garantice la inclusión de ellos.

1.4 Naturaleza del negocio

Los aspectos inherentes al negocio de la movilidad de personas con capacidades especiales, quienes utilizan sillas posturales, tienen sus especificidades por los requerimientos especiales de ellos. Por ejemplo, la importancia de contar con unidades adecuadas, tanto en el transporte público como en el privado, con las seguridades debidas para el desplazamiento de ellos a centros de salud, hospitales o laboratorio. Esto, lógicamente, redundará en la inversión que se requiere para adecuar como corresponde las unidades de transporte.

Capítulo 2. Descripción de la empresa

2.1. Breve historia del Servicio de transporte de sillas posturales

El transporte especial para personas con discapacidad es deficitario en Ecuador. En general, estas personas no usan el transporte público, menos aún empresas dedicadas a esta actividad, sean públicas, o privadas porque, en algunos casos, no cuentan con la infraestructura apropiada para atender casos más exigentes de personas con un alto grado de discapacidad. Estas empresas deben tener el equipamiento necesario en sus unidades de transporte, para dar completa accesibilidad y asistencia profesional, en el traslado y acompañamiento de las personas con capacidades especiales hacia los centros de salud públicos o privados.

El transporte especial es un microbús, mini autos o furgonetas que dan accesibilidad a una silla postural especial, existen zonas que tienen servicio de puerta a puerta en este tipo de transporte especial. Normalmente, se usa para rutas fijadas que detallan a un grupo de personas con capacidad especial sea física o psíquica grave, para la planificación de viajes largos.

2.2 Producto/servicio

Las unidades de transporte para movilizar a los adultos mayores de 65 años y que tiene un grado de discapacidad superior al 50%, requieren de cuidados especiales al momento del acceso y descenso; siendo necesario el uso de plataformas, rampas, camillas, sillas de ruedas, entre otros accesorios que permitan un traslado seguro. Es importante dentro del servicio ofrecido en la unidad de transporte un espacio cómodo y seguro para

la ubicación de las sillas posturales o de ruedas con un anclaje para evitar el desplazamiento de la silla por los movimientos continuos del vehículo.

2.2.1 Nombre de la empresa y tipo de constitución legal

Descripción

Producto:	Transporte de personas con capacidades especiales
Tipo:	Servicio
Marca:	Special Transport
Programa:	Transporte especial para especiales
Mercado:	Persona con capacidad mayor al 75%
Monto Asignación Inicial	50000 dólares
Tamaño	Microempresa
Color	Naranja, verde y azul
Código	CE0001
Nombre:	Karina Mite
Tipo de discapacidad:	Física-Intelectual
Grado de discapacidad:	75% en adelante
Logotipo	



SPECIAL TRANSPORT
TRANSPORTE ESPECIAL PARA ESPECIALES

Figura 8 Logo de la empresa Especial Transport

2.3 Planificación estratégica

2.3.1 Misión

Ser una organización objetiva y responsable en la movilidad de personas con capacidades especiales que estén vinculadas a la salud de calidad, donde se permita el cuidado y la concentración especial para poder trasladar a clientes especiales.

2.3.2 Visión

Para el año 2025, ser una empresa dedicada a la gestión de cuidado y salud al momento de trasladar a una persona con capacidad especial hacia un centro de salud público y privado brindado hegemonía en el servicio durante su traslado, existiendo responsabilidad y ética en los servicios de transporte y salud brindados.

2.3.3 Objetivos estratégicos

Brindar comodidad y seguridad en la salud, al momento de trasladar a un adulto o menor con alto grado de discapacidad en sillas posturales, dando garantía en todo momento y calidad en el servicio de transportación.

Consolidar una transportación inmediata durante las 24 horas del día para poder trasladar a nuestro familiar a los diferentes centros de salud desde su hogar, dando un espacio de atención inmediata mientras se realiza el traslado para poder dar los cuidados y auxilios básicos.

Planificar una ruta de traslado en un determinado horario plenamente planificado, dando puntualidad en el servicio y respetando los espacios otorgados al adulto mayor con problema de discapacidad extrema. También se establece el traslado personalizado del paciente adulto o menor con capacidad especial a un centro de salud inmediato.

Ampliar la cobertura de servicio a diferentes lugares, no específicamente a un centro de salud, sino a lugares cercanos visitas cotidianas o buscando un ambiente de relax o especial.

Garantizar la confianza y la fidelidad en un esquema de confort, seguridad y lealtad a tiempo para dar un ambiente de calidad.

2.3.4 Valores corporativos

Moral, como eje de un trabajo donde en todo momento se remonta la calidad del servicio de transporte de personas con capacidades especiales y que están ubicado en sillas posturales.

Puntualidad, en la generación de un trabajo de movilidad a tiempo, donde cada persona con capacidad especial está obligada a respetar el horario establecido y la organización de transporte a cumplir en el tiempo estipulado el traslado a un centro de salud para consulta o cuidados especiales.

Confianza, la garantía de un servicio de calidad es la principal presentación de la empresa de transporte donde se ofrece lineamientos y políticas claras a ser incorporada al momento de desarrollar el servicio de movilidad.

Calidad, es el principal eje de acción de las actividades realizadas por la empresa de transporte donde se vincula un aspecto de lealtad, servicio y confianza, siendo los elementos de mayor dedicación que certifica la calidad.

Responsabilidad, cada persona con capacidad especial es un atributo de cuidado y atención constante con la movilidad, siendo la empresa de transporte los responsables del

estado de salud y la seguridad del paciente al omento de ser trasladado, dando el cuidado necesario con profesionales experto en la salud y en el transporte.

Pasión. Cada acción realizada por el personal de transporte y movilidad tiene la hegemonía de dar un aspecto de cuidado como si se tratara de un familiar.

2.3.5 Estructura organizacional

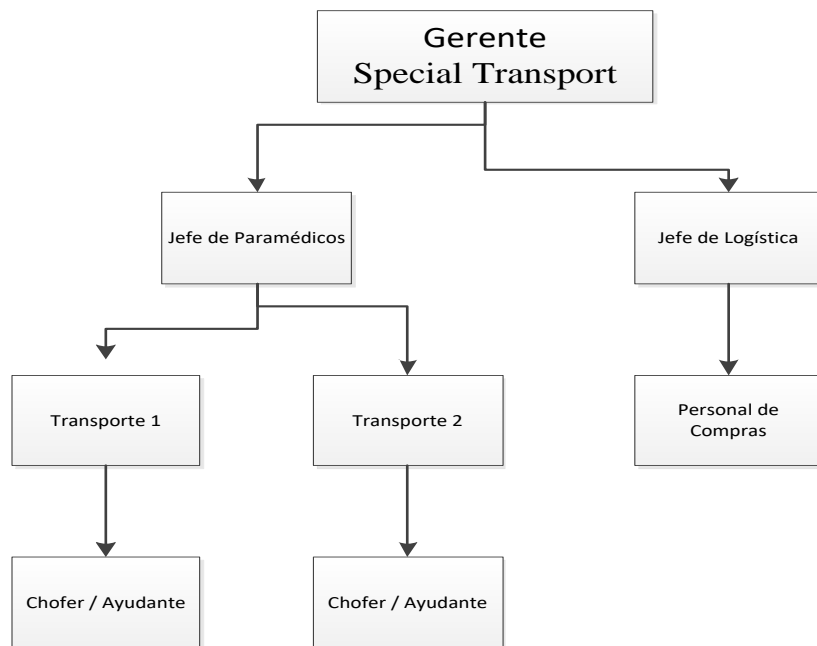


Figura 9 Estructura organización de la empresa Special Transport

Dentro de la estructura de la empresa Special Transport existe dos líneas verticales a considerar para la gestión del servicio, siendo una el área de paramédicos y la otra la de logística. En el área de paramédicos, se divide el servicio en dos secciones de transporte que se desplazan de norte a sur y de sur a norte, siguiendo un cronograma de recorrido o expreso.

Capítulo 3. Descripción del producto o servicio

3.1 Características del servicio Special Transport

El producto es un vehículo personalizado que requiere el cliente que es un paciente menor, adulto o adulto mayor con discapacidad mayor al 50% y que requiere movilidad con cuidado, siendo independiente y la vez organizado para el traslado, donde la responsabilidad requiere ayuda del transportista que vigilen la estancia del cliente dentro de la unidad de transporte.



Figura 10 Transporte exclusivo de la empresa Special Transport

La referencia de un servicio de taxi con una unidad óptima y especial para aquellas personas con problema de movilidad o que están postrados en una silla postular, la selección del taxi es parte de un servicio de la empresa, donde se detallan unidades de buses de recorrido.

3.2 Cadena de valor

El producto de la transportación de sillas posturales tiene un componente innovador y de calidad al momento de movilizar a una persona con capacidad especial al ubicarlo en unidades especiales que tienen la infraestructura sugerida para un desplazamiento

acorde a una necesidad objetiva de traslado para alcanzar una cita médica o consulta. Por lo que, existe un mercado latente totalmente desbastecido, dando prioridad a un lanzamiento de la marca Special Transport que maneja un logo especial que forma parte de la planificación estratégica desarrollada como es el slogan “transporte especial para especiales”, y así atender las exigencias de centros de salud públicos y privados que tienen problemas con el traslado de discapacitados (Porter, 2011).

El servicio está dirigido para todas aquellas familias que poseen un familiar con discapacidad mayor al 75% y que no pueden tener movilidad física. Esta calidad de servicio especial de movilidad hace que la persona tenga un instrumento de su salud, confort y placer de servicio en el transporte. El impulso a la marca Special Transport se la realizará con base al registro de todos aquellos clientes objetivos que son pacientes de clínicas y hospitales que busca un servicio óptimo de movilidad, en el mercado global donde existe la necesidad de transporte por lo que se requiere de estrategias de comunicación para la introducción y la cadena de valor del servicio.

3.3 Análisis del diagnóstico estratégico: análisis ambiental interno y externo

3.3.1 Análisis Ambiental Interno, alineamiento estratégico

Dentro del proceso estratégico, la estructura organizacional forma parte de una fortaleza que refleja un conjunto de departamentos, que están a favor del transporte especial con una atención personalizada para clientes vulnerables y pacientes con parálisis extrema.

Tabla 1. Procesos estratégicos de la empresa Special Transport S.A.

Procesos estratégicos	Diagnóstico Empresa Special Transport S.A.	F	D
Estructura Organizacional de la	Trabajo en conjunto con el departamento de servicio de transporte especial	X	

empresa Special Transport	base de dato de clientes que con problemas de movilidad	X	
	Atención personalizada y eficiente a clientes	X	
	Estrategias de transportación para clientes con parálisis extremas	X	
Estructura Comunicacional de la empresa Special Transport	Manual de comunicación operativa y administrativa en Special Transport		X
Cultura Organizacional de la empresa Special Transport	Trato adecuado a pacientes que conforman la base de datos	X	
Planificación de la empresa Special Transport	No existe políticas de crédito por servicio de transporte brindado		X

Elaborado por Karina Mite

Existe cierto inconveniente respecto del proceso estratégico en lo que se refiere a la elaboración de un manual de comunicación operativa y administrativa. Tampoco, existen políticas de crédito para el servicio de transporte a personas con capacidades especiales.

3.3.2 Análisis ambiental interno, procesos operativos

Referente al proceso operativo y su diagnóstico, se presentan ciertos inconvenientes por el incremento de la carrera o traslado del paciente no registrado. Tampoco existe una adecuada gestión en la recuperación del efectivo, por créditos otorgados a determinados pacientes. Por último, es parte también de una debilidad el limitado control del personal operativo y transportistas dentro de la organización.

Tabla 2. Procesos operativos de la empresa Special Transport S.A.

Procesos Operativos	Diagnóstico Empresa Special Transport S.A.	F	D
Gestión por procesos de la empresa Special Transport	Incremento de la cartera por pacientes no registrados		X
Mejoramiento continuo de la empresa Special Transport	Sistemas tecnológicos eficiente en el transporte a pacientes	X	
Diseño y Desarrollo de la empresa Special Transport	Integración del personal de choferes, supervisores, enfermeras, y administrativos con el fin de tratar temas de movilidad	X	
Productividad de la empresa Special Transport	Excelencia en el manejo del transporte	X	
Infraestructura de la empresa Special Transport	Recuperación del crédito otorgado a los pacientes		X
Seguridad e Higiene Industrial de la empresa Special Transport	Manejo de los costos de la transportación e insumos	X	
	Industria en vehículos,	X	
	Limitado control del personal operativo, transportista dentro de Special Transport ,		X

Elaborado por Karina Mite

Dentro del proceso operativo, se refleja como fortaleza la tecnología aplicada para el manejo de base de datos con el cliente. Además, es importante la integración que existe en el personal, enfermeras, supervisores, enfermera, entre otros. Así también, hay un adecuado manejo de los costos y presupuestos en el manejo de los insumos y gastos de transportación.

3.3.3 Análisis ambiental interno, procesos de apoyo

Con los indicadores financieros, se puede verificar un flujo constante en la liquidez de la organización, con base en los pedidos solicitados de transportación. Para esto, se realiza un presupuesto proyectado que permite verificar el cumplimiento de las expectativas del trabajo y desempeño realizado.

Tabla 3. Proceso de apoyo a la gestión de la empresa Special Transport S.A.

Procesos de apoyo	Diagnóstico Empresa Special Transport S.A.	F	D
Indicadores financieros de la empresa Special Transport	Flujo constante de ingresos en Special Transport Servicio en base a pedidos atendidos por Special Transport	X	
Presupuesto de la empresa Special Transport	Presupuesto proyectados aceptables	X	
Gestión por competencias	capacitación al área de servicio al cliente, relaciones públicas y humanas		X
Niveles de desempeño	Experiencia en transporte para personas con capacidades especiales en la empresa Special Transport	X	
Formación y capacitación	No hay continuidad en los programas de capacitación en cuidados a pacientes, primeros auxilios y otros		X
Remuneraciones e incentivos	Carencia de incentivos y pagos adicionales por extensión en el trabajo de transportación		X
Clima Organizacional	Falta de compromiso y trabajo en equipo al transportar		X

Elaborado por Karina Mite

La experticia es una debilidad debido a la falta de capacitación de las personas que manejan los vehículos para pacientes con movilidad reducida. Además, generalmente, no

existen incentivos y pagos adicionales por servicios extraordinarios, esto crea la falta de compromiso por parte de quienes integran la organización.

3.3.4 Análisis ambiental interno, procesos tecnológicos y de servicios

En cuanto al diagnóstico tecnológico, se puede decir que es aceptable, al hacerse un manejo eficiente de la base de datos y el análisis de la información de cada paciente a través de la programación y análisis de cada cuenta. Se hace un manejo eficiente del transporte y se logra cumplir de forma puntual la carrera del paciente hacia un punto específico de la ciudad en el menor tiempo posible.

Tabla 4. Proceso de apoyo tecnológico y de servicio de Special Transport S.A.

Procesos Tecnológico y de Servicio	Diagnóstico Empresa Special Transport S.A.	F	D
Cobranzas y créditos con tecnología	Seguimiento a pacientes con base a su agenda médica		X
	Problemas en las unidades y maquinarias de movilidad		X
Diagnóstico tecnológico	Tecnología y base de datos eficientes en la empresa Special Transport	X	
	Manejo inadecuado de la información del paciente		X
Plaza	direccionamiento del paciente en su punto de partida y llegada		X
	Análisis de la información global del paciente	X	
Crédito	Servicio de expreso inmediato	X	
	Tecnología y recogida al paciente	X	
	Manejo de sistemas de base de datos del historial de cada paciente	X	
Cobranzas	Límite de tiempo puntual en la recogida del paciente	X	

Comunicación	Carencias de recordatorio de una cita del paciente	X
	No existen medios de pagos diversos en el servicio de transportación	X

Elaborado por Karina Mite

Las debilidades referentes al proceso tecnológico y de servicio están relacionadas directamente con el seguimiento del paciente, según la agenda médica. Además, se dan problemas con la unidad de transporte al momento de trasladar al paciente, pues pueden existir problemas con el vehículo. Se considera una debilidad también el manejo inadecuado de la información del paciente, al igual que la logística al recogerlo y volverlo a dejar en el sitio de partida. Generalmente, no se realizan recordatorios para el paciente y así proceder apropiadamente con las citas de movilidad. Finalmente, no se establece, comúnmente, una política de pago en diversos casos con pacientes que son clientes seguros y que requieren una variedad de formas de pago en el servicio de traslado.

3.4 Análisis PESTAL (Oportunidades y Amenazas)

El mercado de movilidad requiere atender las oportunidades de servicio al paciente que posee un mínimo grado de movilidad y requieren de transporte exclusivo, con el cuidado y la atención médica debida durante la transportación. Dentro del ámbito político, se está dando la consideración para negocios similares relacionados a la transportación. En la gestión económica, se prevé que los costos de servicio sean alcanzables y estén considerados acorde a la competencia en el mercado.

Tabla 5. Análisis de las políticas, Economía, social, tecnología y ambiental de la empresa Special Transport S.A.

Diagnóstico Empresa Special Transport S.A.		O	A
Ciclos económicos en las Industrias similares	Demanda de unidades especiales de transportación	X	
Indicadores macroeconómicos	costos de servicio de la empresas de transporte de la competencia		X
Políticas económicas del Ecuador	Ley de Salud y cuidado de personas de alto riesgo	X	
	Política de impuestos y descuentos a personas vulnerables		X
Oferta de transportes	Tecnología en la transportación	X	
	Alta competencia de transportistas formales e informales		X
Demanda de transporte en línea	problemas económicos del paciente de Special Transport SA		X
Evaluación del paciente	El paciente mantienen un proceso de pago		X
Segmentación de pacientes	La liquidez del mercado en la transportación especial		X
Marco Legal de los derechos de los pacientes con discapacidad severa	Políticas de manejo de la discapacidad de un paciente en su traslado	X	
	Situación económica del país en la generación de empleo y subempleo		X
Agotamiento de recursos	Limitado control de la calidad ambiental en las unidades de transportación		X
	Adecuado manejo de los desperdicios medicinales	X	
Contaminación	Control en los contaminantes de medicinas y químicos		X
	Insumos adquiridos para el transporte especial		X
Calidad de vida	Ideas y proyectos nuevos en la transportación	X	
Demografía	oportunidad de los pacientes a buscar nuevo medios de transporte a diferentes lugares	X	

	Comunicación en la unidad de transporte	X	
Disponibilidad de internet	Accesos a base de dato actualizada del paciente	X	
	Avances tecnológicos en citas planificadas por parte del paciente	X	
Sistema de gobierno	Apoyo gubernamental a personas con discapacidad	X	
	Incertidumbre social		X
Calificación y selección	No hay transportes exclusivo acorde a discapacidad		X
Fuerzas económicas globales	Apertura a la gestión de transporte exclusivo en los centros de salud		X
Fuerzas legales y políticas	Variación en los costos acorde a la discapacidad		X

Elaborado por Karina Mite

En el ámbito social, generalmente, se requiere de una ayuda inmediata, en especial en el caso de un problema de salud agudo al ser trasladado a un centro hospitalario. En el aspecto ambiental, es preciso tener el cuidado de los medicamentos y desechos médicos que se utilicen en la unidad de transporte, dando un trato adecuado en el manejo de sustancias y químicos que sean desechables. En lo referente a lo legal, se requiere considerar en el servicio todo lo que haga cubrir a cabalidad las expectativas en los derechos que tiene el paciente en cuanto a mejorar su nivel de vida.

Capítulo 4. Análisis del mercado

Para un adecuado análisis del mercado, este capítulo considera primero los aspectos internos y externos, a través de revisar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como se describe a continuación.

4.1 Matriz Foda

FODA

Tabla 6 .Análisis de las fortalezas de la empresa Special Transport S.A

FORTALEZAS	
1	Trabajo en conjunto con el departamento de servicio de transporte especial
2	Base de dato de clientes con problemas de movilidad
3	Atención personalizada y eficiente a clientes
4	Estrategias de transportación para clientes con parálisis extremas
5	Trato adecuado a pacientes que conforman la base de datos
6	Sistemas tecnológicos eficientes en el transporte a pacientes
7	Integración del personal de choferes, supervisores, enfermeras, y administrativos, con el fin de tratar temas de movilidad
8	Excelencia en el manejo del transporte
9	Manejo de los costos de la transportación e insumos
10	Vehículos adecuados
11	Flujo constante de ingresos en Special Transport
12	Servicios acordes, según el pedido a Special Transport
13	Presupuestos proyectados para cumplir con las solicitudes de servicio
14	Experiencia en el transporte para personas con capacidades especiales
15	Tecnología y base de datos eficientes
16	Análisis de la información global del paciente
17	Servicio de expreso, con respuesta inmediata

-
- 18 Tecnología utilizada para recoger al paciente de manera oportuna
 - 19 Manejo de sistemas de base de datos del historial de cada paciente
 - 20 Puntualidad en la recogida del paciente
-

Elaborado por Karina Mite

Una fortaleza importante en este proyecto es también contar con la introducción y lanzamiento de la marca Special Transport. La imagen de la empresa es mostrarse con una que busca y ofrece mejorar el traslado de las personas con discapacidad extrema a diferentes centros de salud privado y público.

Además, la aplicación de la responsabilidad social de la empresa Special Transport es también muy importante, en el sentido de que se da atención a grupos vulnerables de la sociedad. En esta línea, es pertinente establecer alianzas estratégicas con centros de salud públicos y privados para que los tramites de traslado de las personas discapacitadas sean lo más fáciles posibles.

Análisis de las debilidades

Las debilidades son todos aquellos inconvenientes que se dan en la organización en el ámbito interno, en las distintas áreas. Entre las principales, se puede anotar la dificultad de otorgar crédito a los pacientes que utilizan la unidad de transporte especial. También se considera un inconveniente la recuperación de crédito brindado a aquellos pacientes que usan el servicio recurrentemente. Otro elemento de interés que debe ser fortalecido es respecto a la toma de decisiones en la capacitación para el liderazgo y trabajo en equipo.

Tabla 7. Análisis de las debilidades de la empresa Special Transport S.A

DEBILIDADES	
1	Manual de comunicación operativa y administrativa en Special Transport
2	Dificultades para otorgar crédito para el servicio
3	Dificultades en el control del personal operativo, transportistas y
4	Necesidades de capacitación al área de servicio al cliente, relaciones públicas y humanas
5	Posible dificultad en la continuidad en los programas de capacitación en cuidados a pacientes, primeros auxilios y otros
6	Falta de medios de pagos para los clientes

Elaborado por Karina Mite

Es importante recalcar la necesidad de un esquema de respuesta inmediata al paciente, haciendo recordatorios de la cita médica con anterioridad, para poder acceder a un espacio en el día y cumplir a tiempo con el compromiso previamente registrado en una base de datos. Además, es importante que exista una diversidad de formas de pago para acceder fácilmente al servicio de transporte especial.

Análisis de las Oportunidades

Las oportunidades se dan cuando la empresa responde apropiadamente a las expectativas del cliente. Para esto, es importante potenciar las fortalezas y disminuir las debilidades. En esta dirección, la empresa debe apuntar a tener una visión de servicio continuo que satisfaga los requerimientos diversos de unidades de transporte, utilizando la tecnología como principal herramienta de comunicación y un adecuado manejo de los lineamientos y políticas para un servicio eficiente y eficaz en el traslado de personas con discapacidad hacia y desde el centro de salud.

Tabla 8 .Análisis de las oportunidades de la empresa Special Transport S.A

OPORTUNIDADES	
1	Demanda de unidades especiales de transportación
2	Ley de Salud y cuidado de personas de alto riesgo
3	Tecnología disponible en la transportación
4	Políticas de manejo de la discapacidad de un paciente en su traslado
5	Adecuado manejo de los desperdicios medicinales
6	Posibilidades de nuevos proyectos en la transportación de pacientes especiales
7	Posibilidades de un manejo efectivo de la comunicación en la unidad de transporte
8	Avances tecnológicos en citas planificadas por parte del paciente
9	Apoyo gubernamental a personas con discapacidad

Elaborado por Karina Mite

Análisis de las Amenazas

Tabla 9. Análisis de las amenazas de la empresa Special Transport S.A

AMENAZAS	
1	Empresas de transporte existentes y que pueden ofrecer servicios similares
2	Política de impuestos y descuentos a personas vulnerables que pueden ser aprovechados por otras empresas
3	Alta competencia de transportistas formales e informales
4	Dificultades económicas de los pacientes que requieran un servicio como el de Special Transport S.A.
5	Falta de apertura en los centros de salud para un servicio de transporte especial
6	Variación en los gastos de inversión acorde a la discapacidad

Elaborado por Karina Mite

Se considera una amenaza aquella situación externa que puede afectar internamente a la organización. Una amenaza importante es la situación económica que experimenta el país porque puede resultar en una disminución considerable en la demanda de los servicios, sumado a los elevados los precios en repuestos e insumos por la situación de incertidumbre existente. Adicionalmente, las empresas existentes pueden ejercer mucha presión porque pudieran incursionar con un servicio similar al propuesto en este plan de negocio.

4.2 Encuesta realizada por el CONADIS

Para estimar cuán grande puede ser la oportunidad de negocio para un servicio de transporte de personas con capacidades especiales, es pertinente considerar la encuesta realizada por el CONADIS, lo cual se presenta a continuación.

1.- Edad de las personas con capacidades especiales

Tabla 10. Edad de las personas con capacidad especial

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Menores de 18 años	6	2%
18 - 30 años	87	23%
31 - 45 años	143	38%
46 - 65 años	115	30%
65 - en adelante	29	8%
	380	100%

Fuente: CONADIS (2018)
Elaborado por Karina Mite

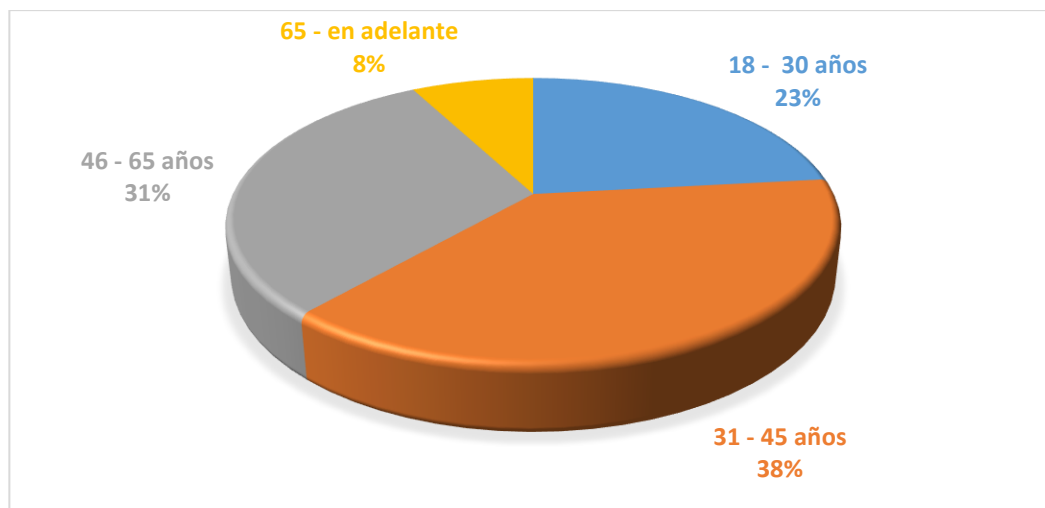


Figura 11 Edad de la *personas con capacidad especial*

Fuente: CONADIS (2018)

Elaborado por Karina Mite

El 38% de los encuestados según el CONADIS comprende edades entre 31 y 45 años, además de en un 30%, entre los 46 y 65 años

2.- TIPO DE DISCAPACIDAD

Tabla 11. Tipo de discapacidad

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada
Física	125	33%	125
Intelectual	62	16%	187
Lenguaje	92	24%	279
Psicológica	62	16%	341
Visual	39	10%	380
	380	100%	

Fuente: CONADIS (2018)

Elaborado por Karina Mite

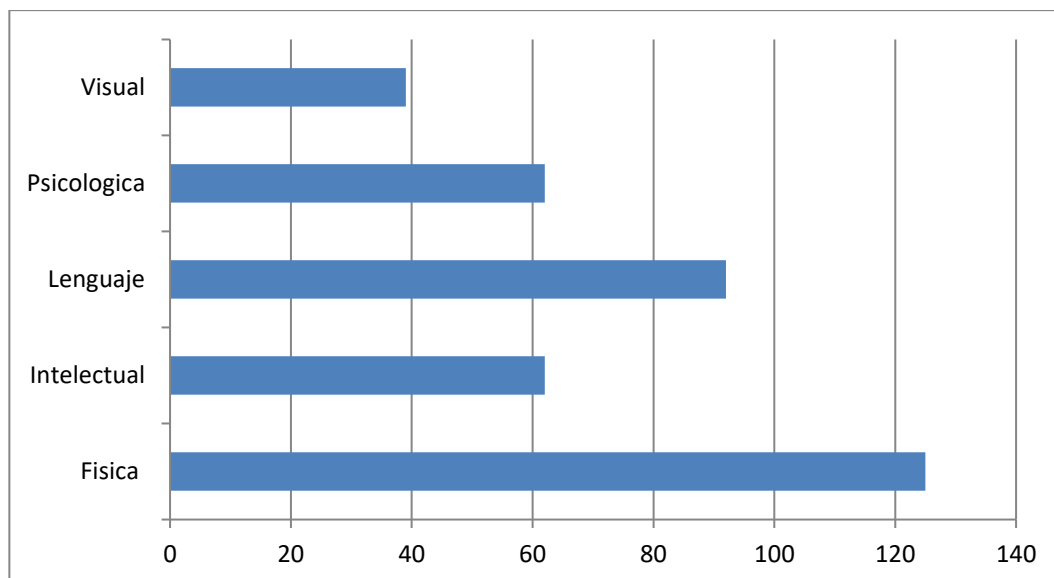


Figura 12 Tipo de discapacidad según el CONADIS

Fuente: CONADIS (2018)

Elaborado por Karina Mite

De la discapacidad, la gran mayoría de los estudios realizados considera que es la parte física la que predomina en el campo laboral, con un porcentaje del 33%. En segundo lugar aparece la discapacidad de lenguaje.

3.- CARNET DEL CONADIS

Tabla 12. Carnet del CONADIS según el CONADIS

Descripción	Frecuencia	porcentaje
SI	320	84%
NO	60	16%
	380	100%

Fuente: CONADIS (2018)

Elaborado por Karina Mite

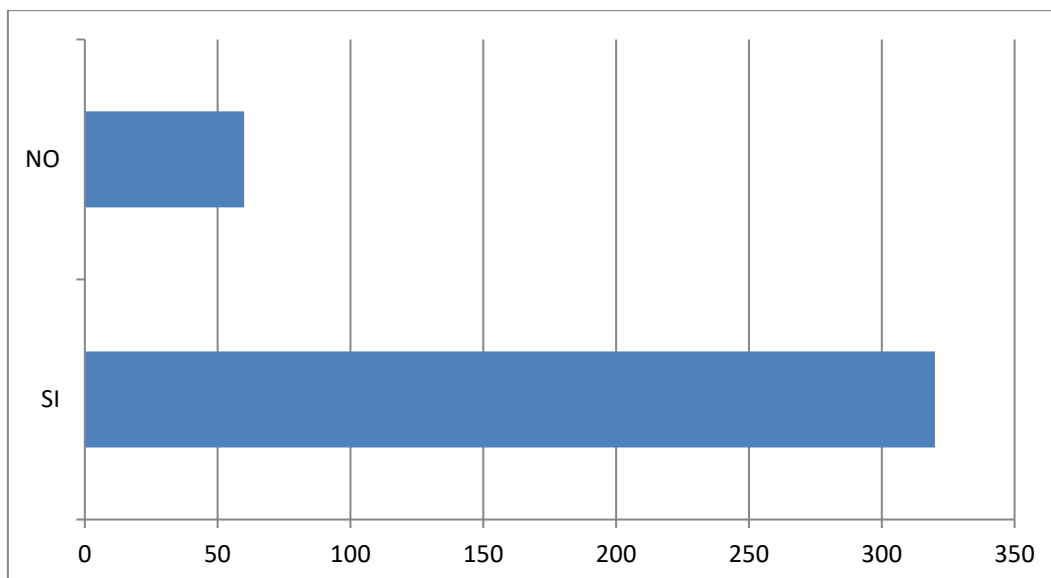


Figura 13 Carnet del CONADIS

Fuente: CONADIS (2018)

Elaborado por Karina Mite

El CONADIS a través de su departamento de estadística indica que el 84% de personas que tiene discapacidad y posee carnet, mientras que 16% aún no cuenta con el carnet, a pesar de tener discapacidad.

4.- ¿SE ENCUENTRA LABORANDO?

Tabla 13. Labora de alguna forma

Descripción	Frecuencia	porcentaje
SI	258	68%
NO	122	32%
	380	100%

Fuente: CONADIS (2018)

Elaborado por Karina Mite

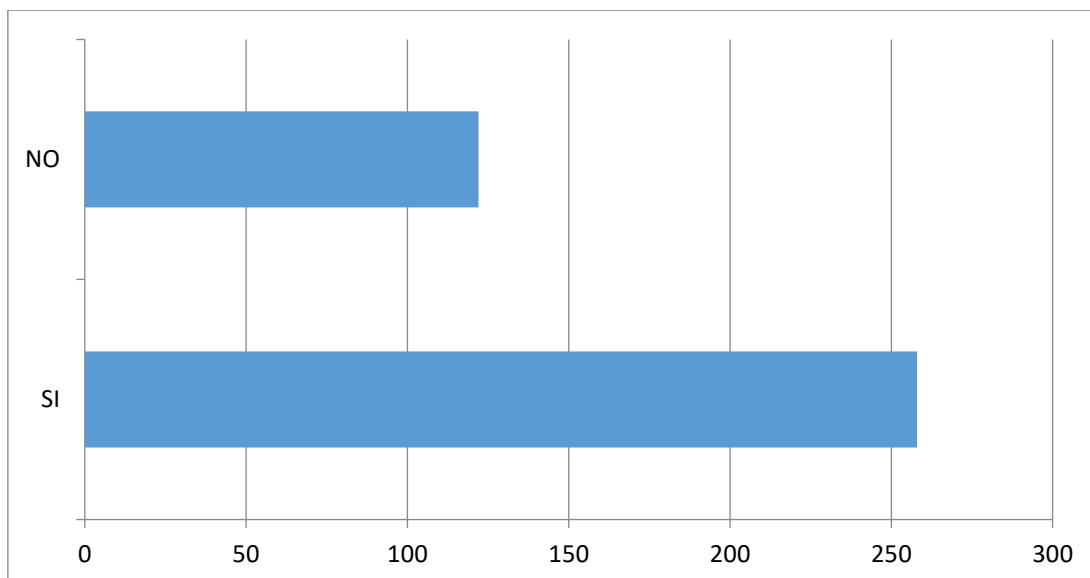


Figura 14 *Labora de alguna forma*

Fuente: CONADIS (2018)

Elaborado por Karina Mite

El 68% de las personas que tiene un carnet por demostrar capacidad especial labora en una entidad o empresa. Por el contrario, 32% no labora, aunque demuestra una capacidad limitada.

5.- ¿En que gasta o invierte los ingresos?

Tabla 14. En lo que invierte el sueldo o ingresos

descripción	Frecuencia		
	Frecuencia	Porcentaje	acumulada
Educación	22	9%	22
Medicina	102	40%	124
Alimentación	92	36%	216
Vestimenta	31	12%	247
Diversión	11	4%	258
	258	100%	

Fuente: CONADIS (2018)
Elaborado por Karina Mite

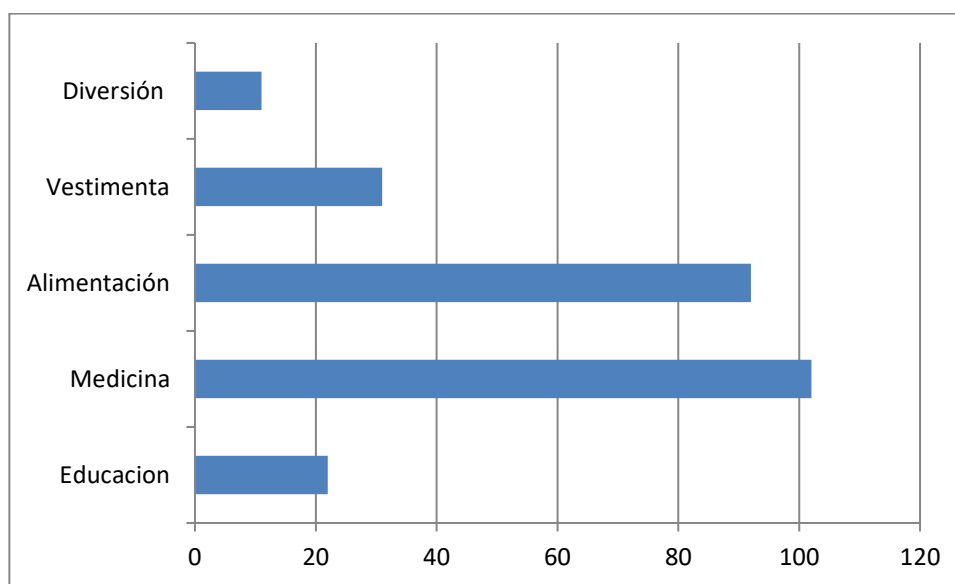


Figura 15 En que invierte el sueldo o ingresos

Fuente: CONADIS (2018)
Elaborado por Karina Mite

De los estudios realizados por el CONADIS, se desprende que las personas que laboran, 40%, gasta su dinero en medicinas, el 38% lo hace en alimentación, para cubrir su necesidad diaria. Según estos datos, una movilidad segura podría considerarse dentro del consumo en el área de medicina.

6.- ¿Cuenta con movilidad?

Tabla 15. Posee Movilidad

Descripción	Frecuencia	porcentaje
SI	22	9%
NO	236	91%
	258	100%

Fuente: CONADIS (2018)
Elaborado por Karina Mite

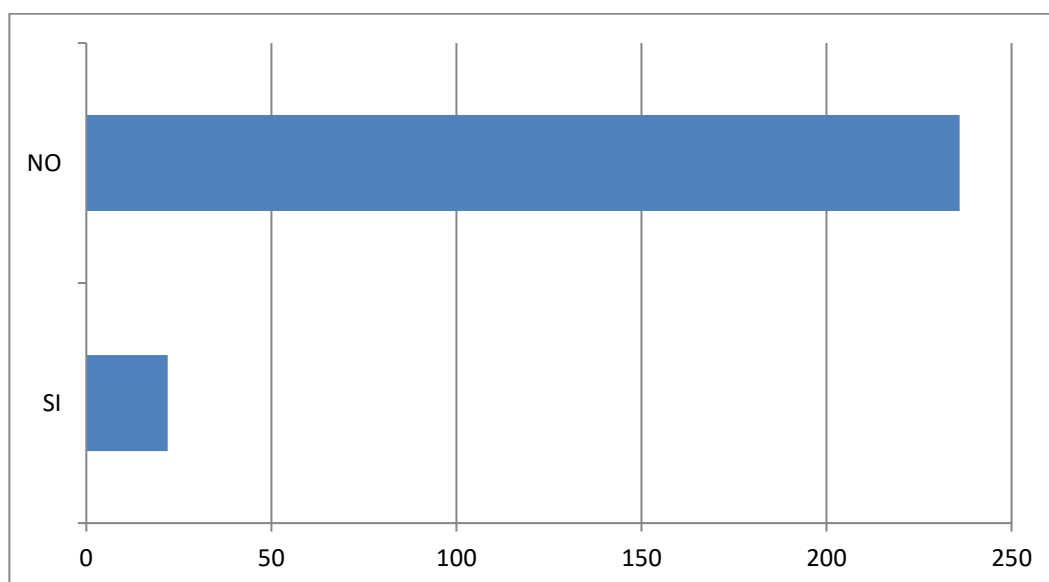


Figura 16 Posee Movilidad
Fuente: CONADIS (2018)
Elaborado por Karina Mite

Los estudios también revelan que el 91% no posee movilidad y se encuentra en condiciones para tenerla. Apenas 9% de personas con discapacidad sí cuenta con medios para movilizarse, lo que da la idea de que sí hay un mercado al que se puede apuntar en este proyecto de negocio.

7.- ¿Considera necesario contar con movilidad?

Tabla 16. Considera necesario contar con movilidad segura

Descripción	Frecuencia	porcentaje
SI	265	95%
NO	15	5%
	280	100%

Fuente: CONADIS (2018)

Elaborado por Karina Mite

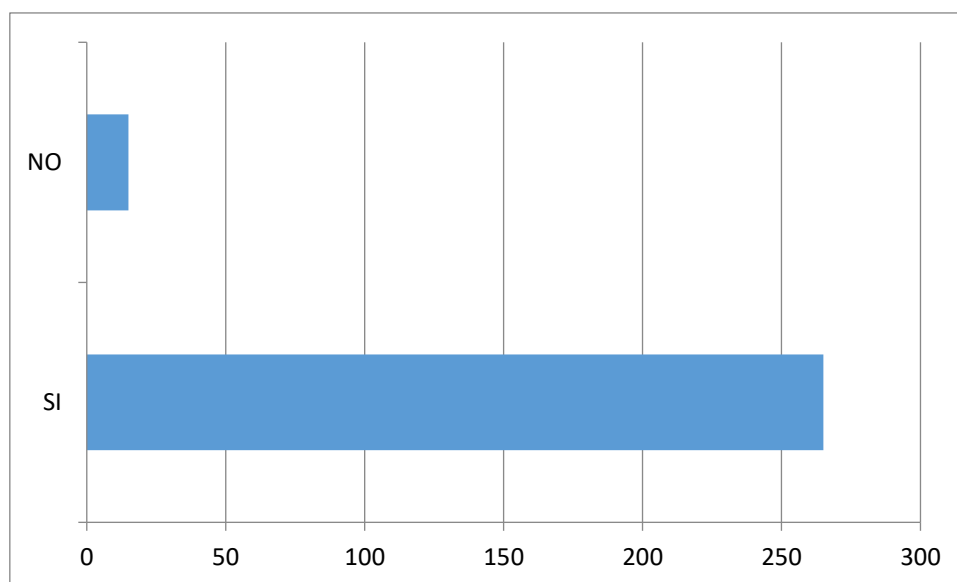


Figura 17 Número de personas que buscan movilidad segura

Fuente: CONADIS (2018)

Elaborado por Karina Mite

Las estadísticas del CONADIS indican que el 95 % de los encuestados en su estudio sí requieren de movilidad segura y conveniente, porcentaje que es considerable para los propósitos de este proyecto.

8.- ¿Le han ofrecido un servicio de movilidad?

Tabla 17. Ofrecimiento de un servicio de movilidad

Descripción	Frecuencia	porcentaje
SI	26	9%
NO	254	91%
	280	100%

Fuente: CONADIS (2018)
Elaborado por Karina Mite

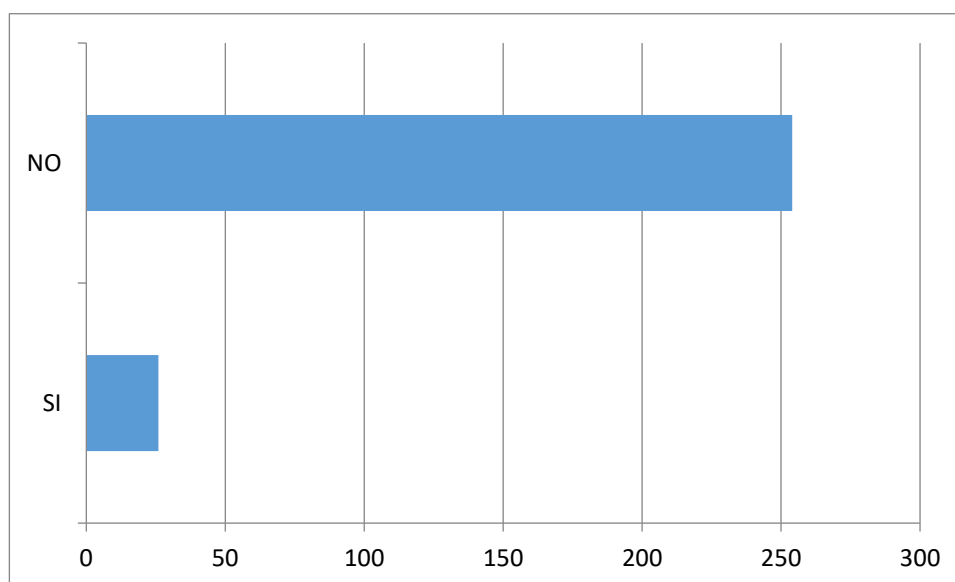


Figura 18 Ofrecimiento de un servicio de movilidad

Fuente: CONADIS (2018)
Elaborado por Karina Mite

En la pregunta que manifiesta el ofrecimiento de una empresa de movilidad, 9% de los encuestados manifestó que sí ha obtenido este tipo de servicio de movilidad. Contrariamente, 91% que no le han ofrecido movilidad, con la seguridad debida al momento de trasladarse del hogar a un centro de salud y viceversa.

9.- ¿Sabe usted que la ley de discapacidades garantiza la seguridad en el traslado a un centro de salud?

Tabla 18. Seguridad y traslado a centro de salud

Descripción	Frecuencia	porcentaje
SI	45	16%
NO	235	84%
	280	100%

Fuente: CONADIS (2018)

Elaborado por Karina Mite

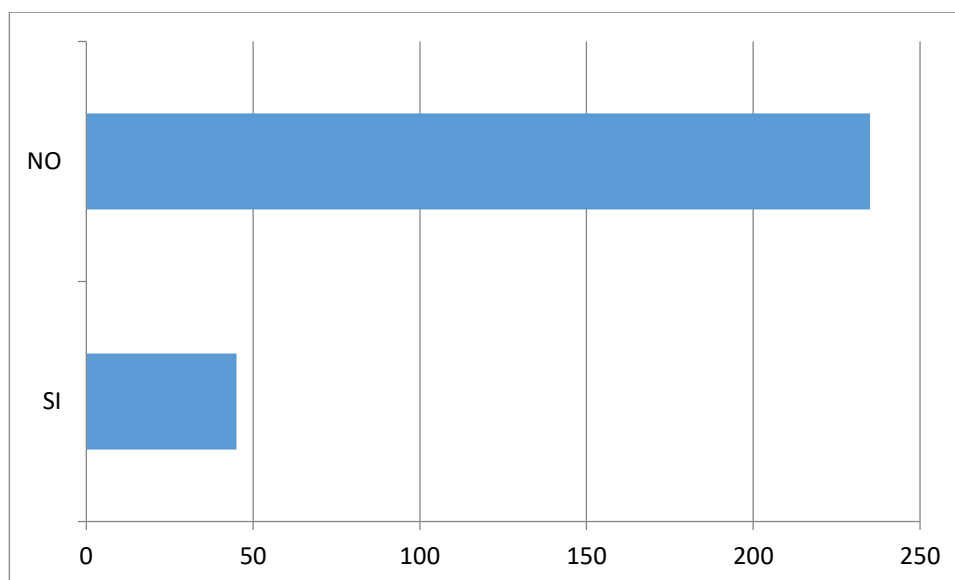


Figura 19 Seguridad y traslado a centro de salud

Fuente: CONADIS (2018)

Elaborado por Karina Mite

El 84% de las personas con discapacidad desconoce que existe en la constitución el brindar seguridad de traslado en el seguro social y centros de salud, a través de organizaciones públicas y privadas.

10.- ¿USTED requiere utilizar un traslado público para un centro de salud?

Tabla 19. Traslado público para un centro de salud

Descripción	Frecuencia	porcentaje
SI	18	6%
NO	262	94%

Fuente: CONADIS (2018)

Elaborado por Karina Mite

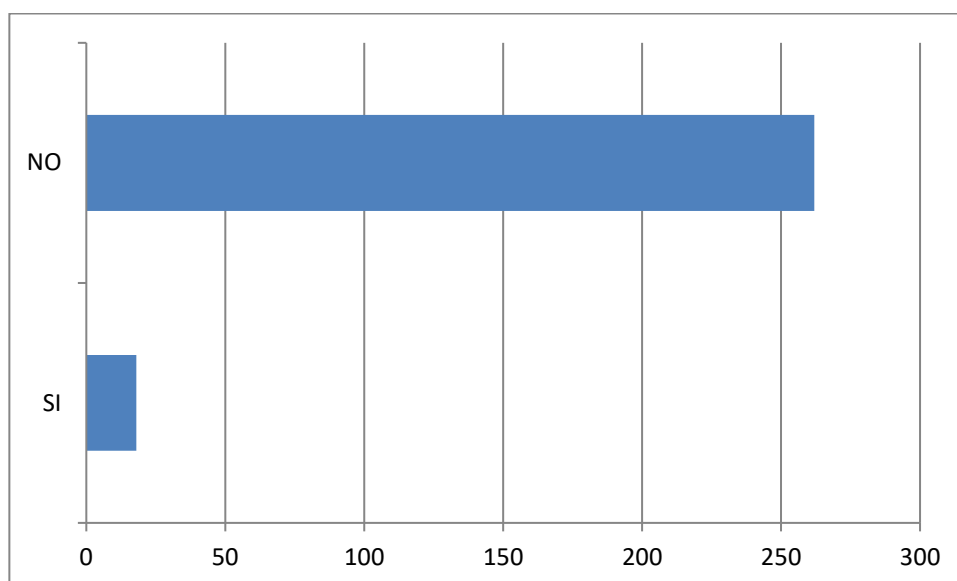


Figura 20 traslado público para un centro de salud

Fuente: CONADIS (2018)

Elaborado por Karina Mite

EL cliente objetivo es el paciente con discapacidad en sillas de ruedas que busca el traslado a su consulta médico, exámenes, diagnóstico por tratamiento por lo que el 94% de los encuestados no conoce como buscar una empresa de traslado o movilidad para. Este porcentaje señala que no existe una empresa que cumpla con los requerimientos específicos.

4.3 Investigación de mercado

Se realizó la investigación en un grupo de personas con capacidades especiales en lo físico, a quienes se les formuló seis preguntas. En esta investigación, se tomó una muestra a conveniencia, contándose únicamente con ocho personas por las dificultades de acceder a un mayor número de ellas. Esto permitió conocer acerca de los requerimientos específicos para su movilidad a los diferentes centros de salud, hospitales y clínicas de la ciudad de Guayaquil.

1. ¿Cuán de acuerdo estaría en movilizarse en su silla de ruedas a diferentes lugares?

Tabla 20. Movilización con sillas posturales en el transporte

No	Descripción	frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	1	12.5%
2	en desacuerdo	1	12.5%
3	indiferente	4	50%
4	De Acuerdo	1	12.5%
5	Totalmente de acuerdo	1	12.5%
	Total	8	100%

Fuente: Investigación a grupo focal de personas con capacidad especial (2021)
Elaborado por Karina Mite

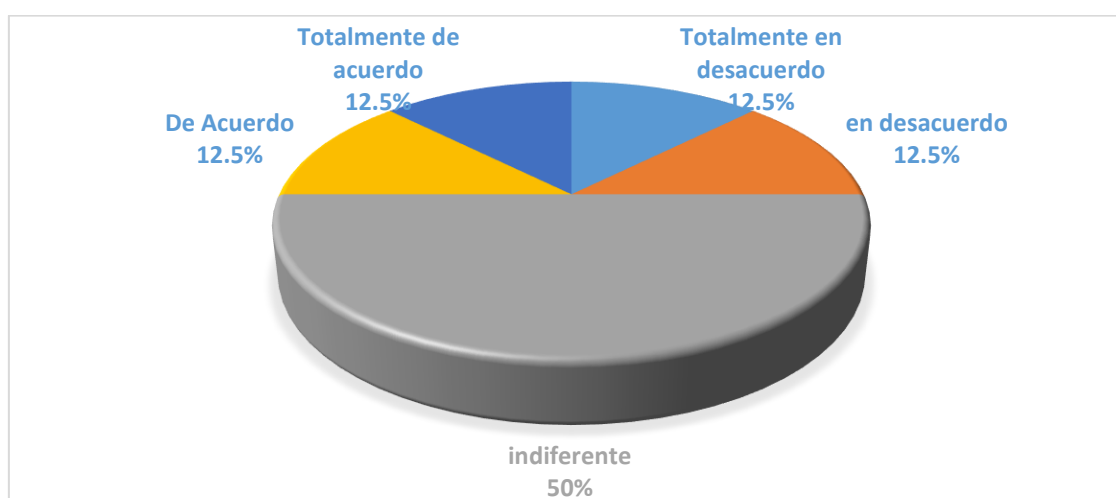


Figura 21 Movilización con sillas posturales en el transporte

Fuente: Investigación a un grupo de personas con capacidad especial (2021)
Elaborado por Karina Mite

La mayor parte de los encuestados señalan que le es indiferente su traslado en sillas posturales debido a que son parte de un grupo de cuidado y quizás entiendan que deben hacerlo únicamente en sus propias sillas por su condición de salud. Por lo tanto, la necesidad existe acerca de descubrir que hay otras formas de movilidad sin riesgo en la salud.

2. ¿Cuán motivado se siente de desplazarse en silla de ruedas a diferentes lugares?

Tabla 21. Motivación para el desplazamiento a un centro de salud

No	Descripción	frecuencia	Porcentaje
Totalmente en			
1	desacuerdo	1	12.5%
2	en desacuerdo	1	12.5%
3	Indiferente	4	50%
4	De acuerdo	1	12.5%
5	Totalmente de acuerdo	1	12.5%
Total		8	100%

Fuente: Investigación a grupo de personas con capacidad especial (2021)
Elaborado por Karina Mite

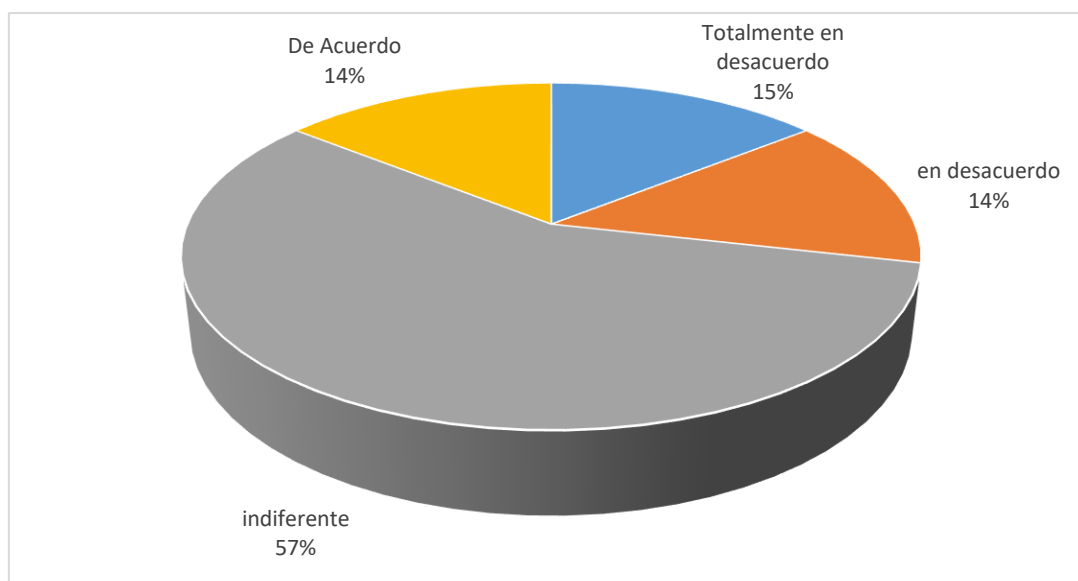


Figura 22 Motivación para el desplazamiento a un centro de salud

Fuente: Investigación a grupo focal de personas con capacidad especial (2021)
Elaborado por Karina Mite

Referente a si se siente motivado el paciente con capacidades especiales a desplazarse en silla de rueda a diferentes lugares, el 50% indica que le es indiferente, lo que, presumiblemente, indica que lo verdaderamente importante es acceder a una consulta y tener el diagnóstico y cuidado médico apropiado. En otras palabras, estas personas no lo consideran al traslado como algo indispensable.

3. ¿Cuán de acuerdo está en utilizar un expreso haciendo un recorrido acorde para la consulta médica?

Tabla 22. Necesidad de utilizar un expreso o recorrido para la consulta medica

No	Descripción	frecuencia	Porcentaje
	Totalmente en		
1	desacuerdo	1	12.5%
2	en desacuerdo	1	12.5%
3	indiferente	4	50%
4	De acuerdo	1	12.5%
5	Totalmente de acuerdo	1	12.5%
	Total	8	100%

Fuente: Investigación a grupo de personas con capacidad especial (2021)
Elaborado por Karina Mite

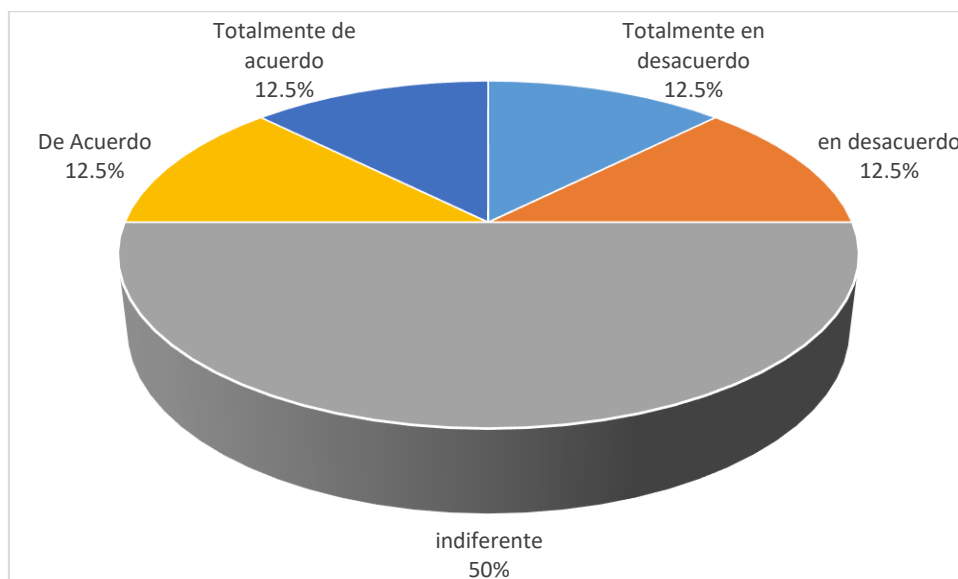


Figura 23 Necesidad de utilizar un expreso o recorrido para consulta médica
Fuente: Investigación a grupo de personas con capacidad especial (2021)
Elaborado por Karina Mite

En cuanto al recorrido, a los encuestados les es indiferente cómo se hace el recorrido. Al profundizar en esta pregunta, se pudo conocer que existe el interés de tomar un expreso que tenga la posibilidad de subir la silla postural al vehículo para que el recorrido sea según lo que convenga para una mejor logística de transporte. La responsabilidad siempre recae en el familiar, quien muchas veces no advierte sobre las dificultades de llevar a su paciente en el transporte normal, pues esto ocasiona incomodidad para ambos.

4. ¿Cuán importante es para Ud. la forma de trasladarse a una consulta médica desde su hogar al centro de salud?

Tabla 23. Importancia de la forma de traslado del paciente a un centro de salud

No	Descripción	frecuencia	Porcentaje
1	Nada importante	1	12.5%
2	Poco importante	1	12.5%
3	Indiferente	4	50%
4	Importante	1	12.5%
5	Muy importante	1	12.5%
	Total	8	100%

Fuente: Investigación a grupo focal de personas con capacidad especial (2021)
Elaborado por Karina Mite

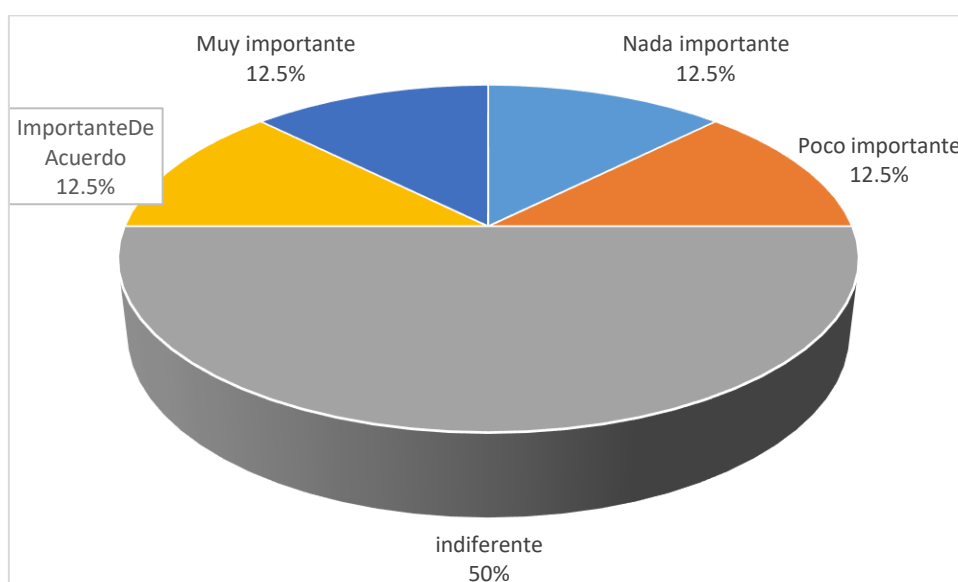


Figura 24 Existe satisfacción en el Traslado del paciente a un centro de salud
Fuente: Investigación a un grupo de personas con capacidad especial (2021)
Elaborado por Karina Mite

El paciente con capacidades especiales, en el contexto de la ciudad de Guayaquil, generalmente, no conoce de formas apropiadas de traslado a un centro de salud. Por eso, le es indiferente este tipo de atributo en un servicio como el propuesto en este proyecto. Al momento de conocerse que existe una manera cómoda de desplazamiento, con atención personalizada y en compañía, los resultados irán en la línea de mejorar su condición de vida.

¿Piensa Ud. que el vehículo debe brindar comodidad y seguridad en el proceso de movilidad?

Tabla 24. Se requiere un vehículo seguro y cómodo para el traslado del paciente

No	Descripción	frecuencia	Porcentaje
	Totalmente en		
1	desacuerdo	1	12.5%
2	en desacuerdo	1	12.5%
3	indiferente	4	50%
4	De acuerdo	1	12.5%
5	Totalmente de acuerdo	1	12.5%
	Total	8	100%

Fuente: Investigación a un grupo de personas con capacidad especial (2021)
Elaborado por Karina Mite

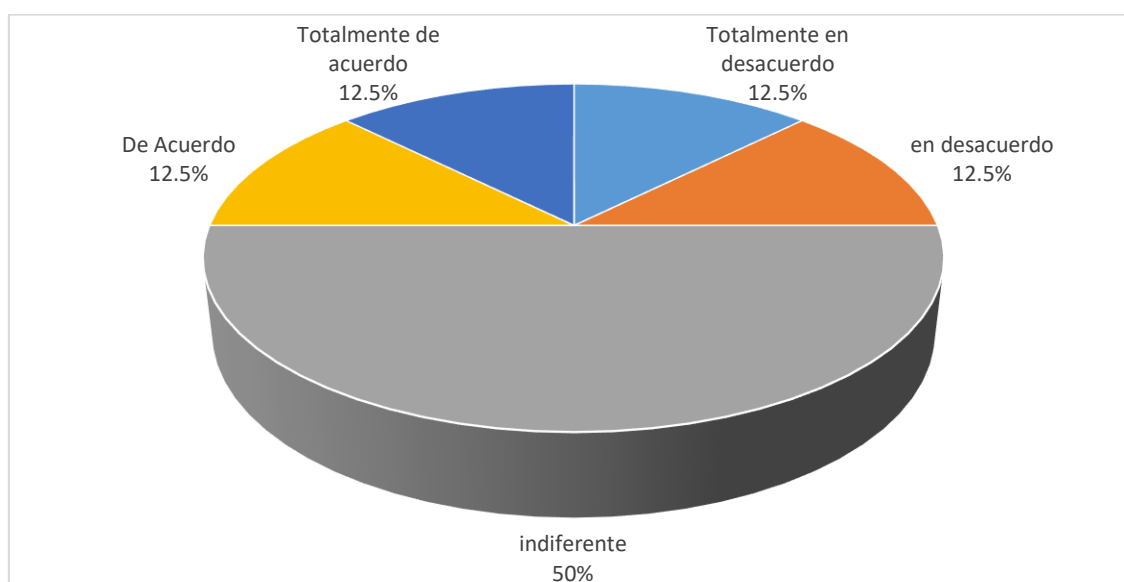


Figura 25 Se requiere un vehículo seguro y cómodo para el traslado del paciente
Fuente: Investigación a grupo focal de personas con capacidad especial (2021)
Elaborado por Karina Mite

A esta pregunta de cómo piensa la persona con capacidad especial respecto a la comodidad y seguridad del vehículo, la respuesta es de indiferencia y con una sola persona que indica estar completamente de acuerdo. Esta respuesta es ciertamente lógica porque su grado de conocimiento es limitado y no saben que existe una forma de movilización más cómoda y segura.

5. ¿Cuán de acuerdo está en que haya una empresa que le brinde confianza al momento de movilizarlo a la consulta o tratamiento médico?

Tabla 25. Propuesta de una empresa de transporte para el traslado con sillas posturales

No	Descripción	frecuencia	Porcentaje
	Totalmente en		
1	desacuerdo	0	0%
2	en desacuerdo	0	0%
3	indiferente	1	12.5%
4	De Acuerdo	3	37.5%
5	Totalmente de acuerdo	4	50%
	Total	8	100%

Fuente: Investigación a grupo focal de personas con capacidad especial (2021)
Elaborado por Karina Mite

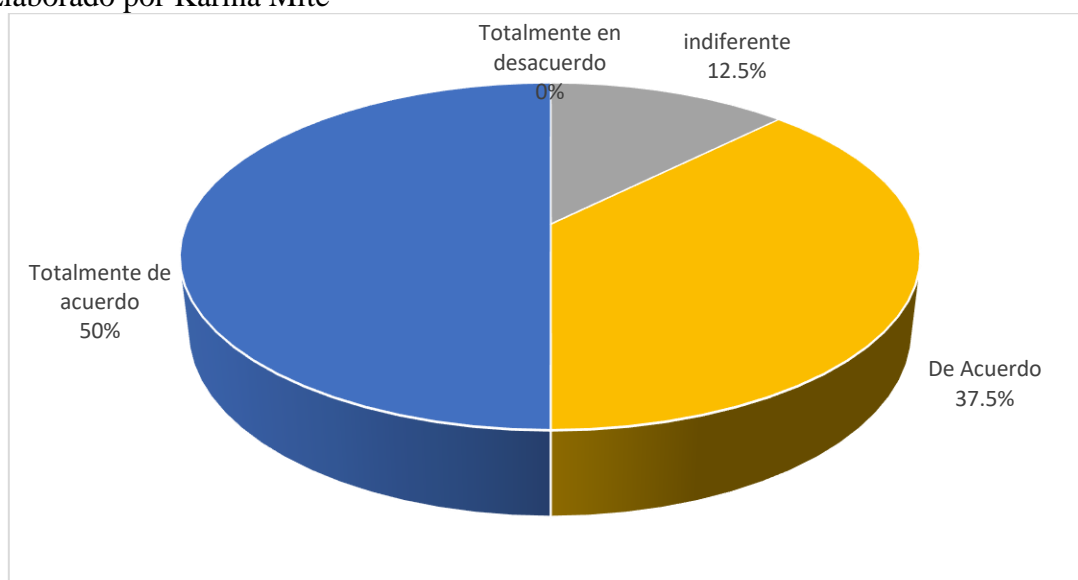


Figura 26 Propuesta de una empresa de transporte para el traslado de silla posturales
Fuente: Investigación a un grupo de personas con capacidad especial (2021)
Elaborado por Karina Mite

A esta interrogante de contar con una empresa que brinde confianza en el servicio de transporte a personas con capacidades especiales, los encuestado se manifestaron mayoritariamente de acuerdo o totalmente de acuerdo (87.5%). Esto denota el gran interés por un tipo de servicio diferente y confiable.

4.4 Análisis del mercado

En Ecuador existe un promedio de 476.360 personas con discapacidad, y la de mayor frecuencia es la física, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Existe alrededor de 219.781 personas, equivalente al 46,14 por ciento del total de persona con discapacidad, estando un 40% en la provincia del Guayas. El mercado de transporte de personas con capacidad especial en temas físico es muy amplia y se requiere de instrumentos y transportación que permita su adecuado traslado, existiendo un mercado objetivo latente.



Figura 27 Tipo de Discapacidad
Fuente: INEC (2020)

El género masculino suma 267.469 personas con discapacidad, el femenino está conformado con 208.866 mujeres. La valoración de las personas con discapacidad busca el involucrarse en distintas actividades en la sociedad, por lo que requiere servicio de

transportación, esto para acceder a centros de salud o para realizar actividades de entretenimiento, salud, o trabajo, entre otras actividades.

4.5 Cliente objetivo

EL cliente objetivo son todas aquellas personas que poseen una discapacidad física y requieren diferentes instrumento para su transportación a diferentes lugares, el cliente objetivo especial es aquel que se desenvuelve a actividades de control de salud, donde se impulsara convenios con diferentes centros de salud par poder acceder a la base de datos de los paciente e impulsar la gestión de traslado. Como segundo esquema de clientes objetivos son todas aquellas personas que tienen inconveniente fisco de traslado y requiere de los servicios de una empresa de transporte que haga posible la movilidad segura del cliente con discapacidad.



Figura 28 Nivel de Instrucción de la persona con capacidad especial
Fuente: INEC (2020)

Un detalle importante del cliente objetivo a considerar para su movilidad segura, cabe indicar que a pesar de poseer una capacidad física, existe un profesional preparado con bachillerato completo, con título de técnico e incluso con tercer y cuarto nivel; por lo que el mercado objetivo también está inmerso todas aquellas personas hombres o mujeres que desean realizar una actividad laboral y requieren de movilidad inmediata.

Capítulo 5. Entorno y competencia

5.1 Análisis Porter

El modelo de Michael Porter es una herramienta que permite evaluar el nivel de rivalidad entre competidores y la presión que ejercen las otras fuerzas como la de los proveedores, los clientes, los posibles entrantes y los sustitutos, en el sector de negocio de transporte de personas con capacidades especiales. La Fig. 27 presenta un resumen este análisis:

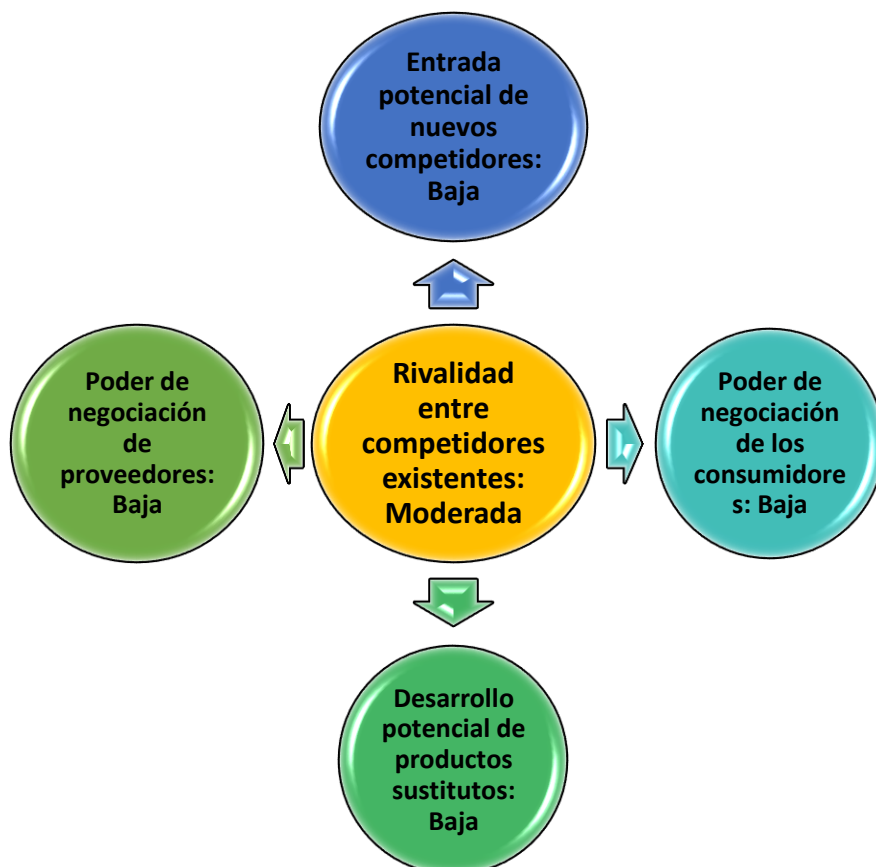


Figura 29 Análisis de Porter en el sector de negocio de movilidad de personas discapacitadas
Elaborado por Karina Mite

Rivalidad entre empresas competidoras

En Ecuador, según el Ministerio de Salud, se debe dar todas las garantías a los adultos mayores en especial a aquellos que tienen una discapacidad superior al 75%. Según esto, la movilidad y transporte debe ser una responsabilidad del área de salud pública. Sin embargo, la realidad es que la movilización de personas que están en sillas posturales requiere una atención especial y de prioridad. En este sentido, la rivalidad entre competidores puede ser, como mucho, moderada porque existen pocas empresas que puedan estar en capacidad de dar este tipo de atención especializada, con un apego a los lineamientos exigidos para brindar apoyo y dedicación al sector vulnerable. (Aguilar, 2011)

Entrada potencial de nuevos competidores

De acuerdo a la constitución de la República del Ecuador, es responsabilidad del Estado ecuatoriano brindar salud, acorde a sus necesidades, a las personas con capacidades especiales. En este sentido, la transportación de estas personas es una necesidad, generalmente, no cubierta. Por tal razón, es importante la entrada de organizaciones públicas o privadas que ofrezcan un transporte adecuado para movilizar pacientes que estén en sillas posturales. La entrada de nuevos competidores es baja porque la demanda no es muy alta y las inversiones son significativas.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

Es muy poco probable que emerja una organización que se dedique a dar movilidad a aquellas personas que tengan una discapacidad mayor al 75% y que normalmente utilizan sillas posturales para su movilidad. Por lo cual, la aparición de un sustituto es

muy baja por las dificultades y logística que los pacientes, con capacidades especiales, presentan.

Poder de negociación de los proveedores

Prácticamente, no hay proveedores que ofrezcan vehículos especiales para brindar el servicio propuesto en este proyecto de negocio. Por lo que, el poder de negociación de los proveedores es muy baja.

Poder de negociación de los consumidores

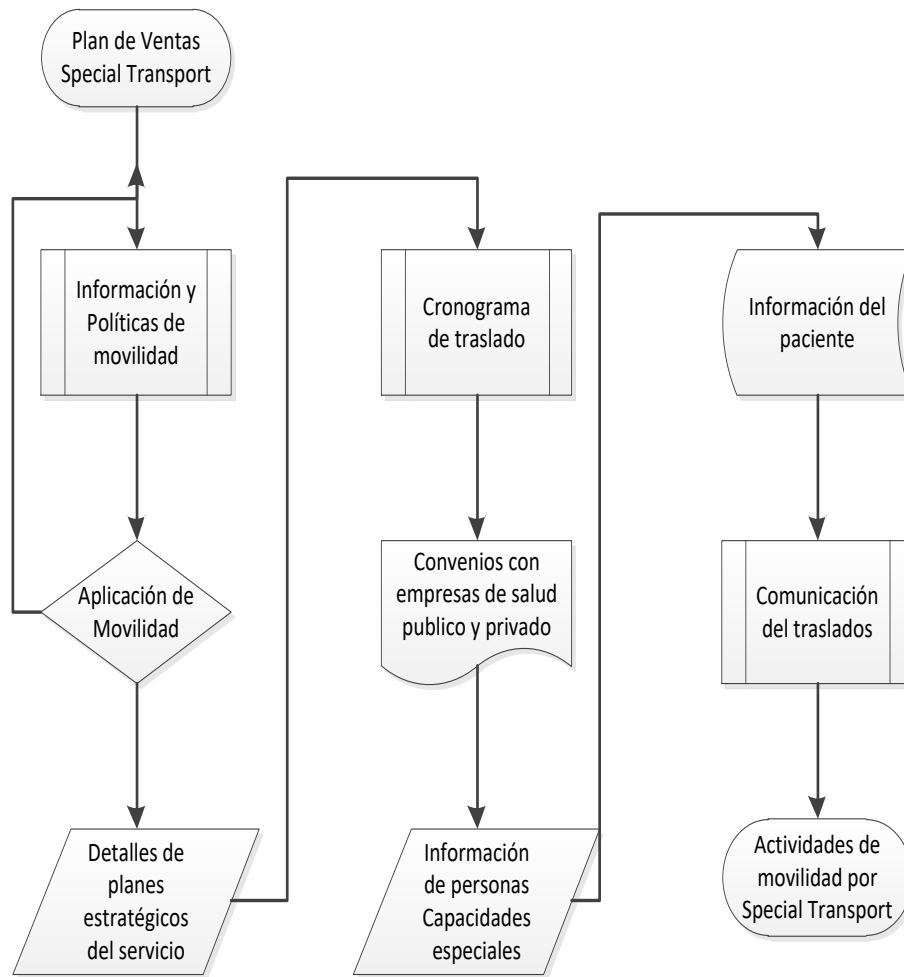
Los consumidores son todas las personas que tiene un grado de incapacidad superior al 75%. Al no existir un servicio especializado de movilización para personas con capacidades especiales, el poder de negociación de ellas es muy bajo y tienen que adaptarse a lo que exista en el mercado. En realidad, este segmento de clientes es en buena medida vulnerable por su condición de discapacidad.

Capítulo 6. La economía del negocio

6.1 Plan de ventas

El plan de venta al mercado objetivo de personas con discapacidad se ha considerado realizarlo haciendo convenios con clínicas, centros de salud y hospitales, además de hacerlo con el IESS. Se prevé el siguiente plan de venta, como se describe a continuación

- Elaboración de publicidad en todos los centros hospitalarios públicos y privados, medios de comunicación y entidades del Estado y, de esta manera, estimar quiénes serán las personas con capacidades especiales que requieran el servicio de movilidad.
- Despliegue de una amplia comunicación por redes sociales, vía telefónica y la red de internet para dar a conocer la existencia de una opción de movilidad.
- Visitas a las empresas de salud pública y privada que manejen un área de discapacidad, para conocer el potencial de mercado y desplegar información.
- Difusión de los servicios entre los jubilados y otros clientes que pudieran tener a un familiar con problemas de salud y que usen una silla postural.
- Se estima captar al menos el 1% de las personas que tienen discapacidad física y lograr al menos un promedio de 10 a 15 traslados por día por cada vehículo; de manera grupal o personalizada en el mes un total de 300 movilizadas a diferentes centros de salud en los distintos horarios requeridos por el cliente. El servicio se ofrecerá las 24 horas del día de lunes a domingo, todos los meses del año.



Elaborado por Karina Mite

Según el plan de ventas, con un promedio de 200 clientes en el mes como un número mínimo de acciones a realizar para alcanzar el 1% del mercado total de personas con discapacidad, se estima que en el año equivale a cerca de 2400 clientes, solamente para la movilización de personas con capacidades especiales. Se considera que dos personas se dediquen a la comercialización del servicio. El perfil de esta fuerza de ventas abarca profesionales relacionados con la salud, específicamente en el área de servicio y gestión hospitalaria, con la experiencia requerida para relacionarse con personas discapacitadas.

Se ha considerado hacer un despliegue de información en medios de comunicación, uso de material impreso, comunicación en cuñas de radio y envíos de correo a través de

internet y redes sociales. Es también muy importante considerar el marketing boca a boca entre las personas con discapacidad y sus familiares, de tal manera de lograr una difusión en todos los sectores posibles.

6.2 Políticas internas para ofrecer el servicio

- Se ofrece el servicio de movilidad para aquellas personas que posean una discapacidad en un grado del 75% al 100%
- El personal tendrá el conocimiento básico de salud, sea médico o paramédico para un desplazamiento seguro del paciente.
- El personal asumirá en alto grado su responsabilidad de atención para las personas con discapacidad y sus familiares
- Se exigirá un nivel de estudio de tercer nivel del personal.
- El personal estará debidamente enrolado al Seguro Social o seguro privado, de tal manera de hacer la movilidad de manera segura, acorde a los convenios establecidos
- El personal tendrá claridad sobre los parámetros de capacidad especial de los clientes, de tal manera de hacer una movilidad apropiada, en la cual un familiar puede participar
- El personal no puede tener compromiso con otras empresas o servicio de transportación
- El personal debe gozar de la confianza y demostrar puntualidad.

Capítulo 7. Descripción del plan de operaciones

7.1 Plan de operaciones

La parte operativa consiste en llevar la unidad de transporte al lugar del cliente, se traslada la silla donde se ubica la rampa eléctrica para el desplazamiento y seguridad del paciente (ver Fig. 28). Luego, el enfermero procede a ayudar al cliente y, de ser necesario, con el apoyo del chofer del vehículo y, de esta manera, ofrecer el servicio con el cuidado debido y atención durante el traslado.



Figura 30 Unidad de transporte especial para la movilidad de personas discapacitadas

El enfermero asiste al paciente en la ubicación de su silla postural, para un desplazamiento seguro y garantizado. En definitiva, la unidad de transporte reunirá las condiciones para ofrecer agilidad en el desplazamiento y retorno al hogar del paciente. El servicio que se contempla es de ida y vuelta.



Figura 31 Rampa eléctrica automatizada

En las Figs. 29 y 30, se observa el mecanismo de desplazamiento y cómo se ubica la silla de ruedas en la rampa para el ingreso del paciente a ser trasladado a un centro de salud desde su hogar. No se requiere de una tercera persona o familiar para el traslado, pues con la ayuda del paramédico y el chofer es posible hacer el desplazamiento con la confianza y calidad esperada.



Figura 32 Proceso de movilidad e inserción del paciente a la unidad de transporte

En la Fig. 31, se observa que la silla postural está bien ubicada y que se brinda la comodidad necesaria para el desplazamiento del paciente. Así, la unidad de transporte se amolda a la necesidad del paciente para un traslado seguro y de calidad, lo que permite que la persona preserve su salud y tranquilidad.



Figura 33 Seguridad, comodidad y desplazamiento efectivo del paciente

7.2 Equipamiento

Para adaptar a la furgoneta equipos de rampa y desplazamiento, se requiere un mecanismo electrónico que eleva la rampa con la silla de ruedas y luego el paciente se desplaza hacia el interior de la unidad



Figura 34 Unidad de transporte alternativa, rampa de uso manual

Dentro de la unidad de transporte, se dotará de equipos e insumos médicos, como tanques de oxígeno, máquinas de depuración, presión, hipertensión, entre otros que podrían utilizarse en caso de presentarse inconveniente durante el traslado.

Capítulo 8. Descripción del plan financiero

8.1 Inversión inicial

La inversión es la parte cuantitativa que trata de ofrecer el servicio a personas que tienen problemas e inconvenientes en su movilización y que, al estar en sillas posturales, requiere de un vehículo especial con una rampa que facilite el traslado del paciente y su acompañante. A continuación, se desglosa lo que se requiere invertir en los vehículos para el servicio.

Tabla 26. Inversión de vehículos, equipos de grúa y otros

	Cantidad	Valor Unitario	Valor con IVA Total
Área de Producción (Vehículo)			
Unidad de transporte Furgoneta KIA	4	\$18.000,00	\$72.000,00
Equipo de grúa para sillas de ruedas y posturales	4	\$2.500,00	\$10.000,00
Accesorios de salud e instrumentos	4	\$500,00	\$2.000,00
Equipos de comunicación	4	\$250,00	\$1.000,00
Equipos de primeros auxilios	4	\$300,00	\$1.200,00
Luz estroboscópica y sirena	4	\$600,00	\$2.400,00
Varios de operaciones	1	\$500,00	\$500,00
TOTAL			\$89.100,00
Área Administrativa (Special Transport)			
Computadores	1	\$650,00	\$650,00
Muebles y enseres de oficina	1	\$450,00	\$450,00
Impresora multifuncional	1	\$140,00	\$140,00
Teléfonos	4	\$80,00	\$320,00
Archivadores	2	\$90,00	\$180,00
Acondicionador de aire	1	\$850,00	\$850,00
Otros equipos administrativos	1	\$200,00	\$200,00
TOTAL			\$2.790,00
TOTAL INVERSIÓN FIJA			\$91.890,00

Elaborado por Karina Mite

El total de la inversión en vehículos, grúas, accesorios médicos y parte administrativa suma un total de US\$91.890,00. Se suma a la inversión, los gastos pre-operativos que suman la cantidad de US\$1.500,00.

Tabla 27. Gastos por adelantado de marca, investigación y permisos

GASTOS PRE-OPERATIVOS	Valor Total
Registro de Marca Special Transport	\$250,00
Registro Sanitario y permisos Special Transport	\$150,00
Gastos de Imagen Special Transport	\$400,00
Gastos de Investigación y factibilidad del mercado	\$700,00
TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES	\$1.500,00

Elaborado por Karina Mite

Tabla 28 Total de la inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	Valor Total
TOTAL INVERSIÓN FIJA	\$91.890,00
TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES	\$1.500,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$1.687,11
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$95.077,11

Elaborado por Karina Mite

Como se muestra en la Tabla 28, el total de la inversión es de US\$95.077,00, cifra a financiarse con la banca privada.

Ventas de servicios de movilidad

Se estima un promedio de transporte a realizar a las personas con capacidad especial en un total de 5 por cada vehículo, lo que da alrededor de 20 servicios de traslados diarios. Para un total de 20 días de trabajo al mes, esto da la cantidad de 400 servicios que se proyecta para el primer año. Para los siguientes años, se estima un incremento anual de 2% (ver Tabla 29).

Tabla 29 Proyección de ingresos de ventas por servicio de movilidad

	INGRESO POR VENTA				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios de movilización al mes	400	408	416	424	433
Precio de cada viaje y traslado	\$75,00	\$75,00	\$75,00	\$75,00	\$75,00
Ingresos Mensuales	\$30.000,00	\$30.600,00	\$31.212,00	\$31.836,24	\$32.472,96
INGRESOS ANUALES	\$360.000,00	\$367.200,00	\$374.544,00	\$382.034,88	\$389.675,58

Elaborado por Karina Mite

El total de los ingresos proyectados por el servicio de transporte a las personas con capacidad especial y sus sillas posturales es de US\$360.000,00 en el primer año. Si se proyecta un incremento del 2% anual en las ventas, se alcanzará un ingreso de UD\$389.675,58, en el quinto año.

Costos de materiales e insumos médicos

Los costos proyectados están relacionados con todos los gastos de insumos en la movilidad, la mano de obra que trabaja en la logística de movilidad y los requerimientos para el manejo de las 4 unidades de transportación con que contará la empresa Special Transport.

Tabla 30. Costos totales incurridos en el servicio de movilidad

COSTO TOTAL DE INSUMOS MÉDICOS Y GASTOS DE TRANSPORTES					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios de movilización al mes	400,00	408,00	416,16	424,48	432,97
Costo por unidad	33,75	33,75	33,75	33,75	33,75
Costos mensuales	\$13.500,00	\$13.770,00	\$14.045,40	\$14.326,31	\$14.612,83
Costo Material Directo / Año	\$162.000,00	\$165.240,00	\$168.544,80	\$171.915,70	\$175.354,01

Elaborado por Karina Mite

Tabla 31. Mano de Obra que labora en las unidades de transporte

MANO DE OBRA DIRECTA (FIJA)	No. de personal	Sueldo mensual Bruto	Remuneración mensual
Operadores de movilidad Paramédico	4	\$700,00	\$2.800,00
Chofer y ayudante de traslado	4	\$510,00	\$2.040,00
TOTAL	8		4.840,00

	Año 1	Año 2	Año 3
Costo MOD / mes	\$5.933,84	\$5.933,84	\$5.933,84
Costo MOD / Año	\$71.206,08	\$71.206,08	\$71.206,08

Elaborado por Karina Mite

Tabla 32 Total de los costos de producción

COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Material Directo / Año	\$162.000,00	\$165.240,00	\$168.544,80	\$171.915,70	\$175.354,01
Costo MOD / Año	\$71.206,08	\$71.206,08	\$71.206,08	\$71.206,08	\$71.206,08
CIF anuales	\$26.380,00	\$26.380,00	\$26.380,00	\$26.380,00	\$26.380,00
COSTO PRODUCCIÓN TOTAL	\$259.586,08	\$262.826,08	\$266.130,88	\$269.501,78	\$272.940,09

Elaborado por Karina Mite

El total del costo incurrido por la participación de 8 personas que trabajan en cada unidad de transporte, sumado a ellos todos los gastos de suministros médicos e insumos dan un total de costos y gastos de producción de US\$259.586,08, cifra que aumenta según la proyección realizada a 5 años.

8.2 Estado de resultados proyectado

Tabla 33 Proyección de estado de resultados

ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	\$360.000,00	\$367.200,00	\$374.544,00	\$382.034,88	\$389.675,58
(-) Costo de Venta	\$(259.586,08)	\$(262.826,08)	\$(266.130,88)	\$(269.501,78)	\$(272.940,09)
(=) Utilidad Bruta	\$100.413,92	\$104.373,92	\$108.413,12	\$112.533,10	\$116.735,49
(-) Gastos Administrativos	\$(36.894,50)	\$(35.394,50)	\$(35.394,50)	\$(35.394,50)	\$(35.394,50)
(-) Gastos de Ventas	\$(7.200,00)	\$(7.272,00)	\$(7.345,44)	\$(7.420,35)	\$(7.496,76)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$56.319,42	\$61.707,42	\$65.673,18	\$69.718,26	\$73.844,24
(-) Gastos Financieros	\$(10.047,88)	\$(8.275,36)	\$(6.278,04)	\$(4.027,40)	\$(1.491,34)
(=) UAIT	\$46.271,54	\$53.432,06	\$59.395,15	\$65.690,85	\$72.352,90
(-) Participación Trabajadores	15% \$(6.940,73)	\$(8.014,81)	\$(8.909,27)	\$(9.853,63)	\$(10.852,94)
(-) Impuesto a la Renta	25% \$(9.832,70)	\$(11.354,31)	\$(12.621,47)	\$(13.959,31)	\$(15.374,99)
UTILIDAD NETA	\$29.498,11	\$34.062,94	\$37.864,41	\$41.877,92	\$46.124,97

Elaborado por Karina Mite

El estado de resultado proyectado de la empresa Special Transport muestra valores optimistas y positivos, con un total de utilidad en el primer año de US\$29.498,11, cifra que indica una utilidad positiva y que permite incorporar nuevas opciones de servicio.

8.3 Flujo de caja proyectado

Tabla 34. Flujo de efectivo proyectado a cinco años

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN						
FIJA*	\$(91.890,00)					
UAIT		\$46.271,54	\$53.432,06	\$59.395,15	\$65.690,85	\$72.352,90
Pago Part. Trab.		\$-	\$(6.940,73)	\$(8.014,81)	\$(8.909,27)	\$(9.853,63)
Pago de IR		\$-	\$(9.832,70)	\$(11.354,31)	\$(12.621,47)	\$(13.959,31)
EFFECTIVO NETO		\$46.271,54	\$36.658,63	\$40.026,02	\$44.160,11	\$48.539,97
(+) Deprec. Área Prod.		\$16.110,00	\$16.110,00	\$16.110,00	\$16.110,00	\$16.110,00
(+) Deprec. Área Adm.		\$326,90	\$326,90	\$326,90	\$326,90	\$326,90
(+) Aporte Accionistas	\$5.000,00					
(+) Préstamo concedido	\$90.000,00	\$(13.976,12)	\$(15.748,64)	\$(17.745,97)	\$(19.996,60)	\$(22.532,67)
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$3.110,00	\$48.732,32	\$37.346,88	\$38.716,95	\$40.600,41	\$42.444,19

(+) Saldo Inicial	\$-	\$3.110,00	\$51.842,32	\$89.189,20	\$127.906,15	\$168.506,56
(=) FLUJO						
ACUMULADO	\$3.110,00	\$51.842,32	\$89.189,20	\$127.906,15	\$168.506,56	\$210.950,76

Elaborado por Karina Mite

El flujo de efectivo suma la depreciación y se viabiliza el valor real obtenido en las proyecciones a cinco años. Así, se obtiene en el primer año un flujo real de US\$51.842,32 que se va acumulando en los siguientes años.

La Tabla 35 presenta el flujo proyectado a cinco años para el cálculo del TIR y el VAN, que son los indicadores que dicen de la rentabilidad del proyecto. Como se observa, el TIR es de 35% y el VAN de US\$31.593,28, con un período de retorno de la inversión de 2,24 años (para calcular el VAN se ha utilizado el sistema CAPM). Con estos valores, se concluye que el proyecto es rentable, por lo cual se sugiere hacer la inversión en este proyecto de negocio.

Tabla 35. Calculo de la TIR y VAN en la proyección a cinco años

CÁLCULO DE TIR Y VAN						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$(95.077,11)					
UAIT		\$46.271,54	\$53.432,06	\$59.395,15	\$65.690,85	\$72.352,90
Pago Part. Trab.		\$-	\$(6.940,73)	\$(8.014,81)	\$(8.909,27)	\$(9.853,63)
Pago de IR		\$-	\$(9.832,70)	\$(11.354,31)	\$(12.621,47)	\$(13.959,31)
EFFECTIVO NETO		\$46.271,54	\$36.658,63	\$40.026,02	\$44.160,11	\$48.539,97
(+) Deprec. Área Prod.		\$16.110,00	\$16.110,00	\$16.110,00	\$16.110,00	\$16.110,00
(+) Deprec. Área Adm.		\$326,90	\$326,90	\$326,90	\$326,90	\$326,90
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$1.005,52
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$1.687,11
(+) Préstamo concedido		\$(13.976,12)	\$(15.748,64)	\$(17.745,97)	\$(19.996,60)	\$(22.532,67)
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$(95.077,11)	\$48.732,32	\$37.346,88	\$38.716,95	\$40.600,41	\$45.136,83
TIR	35%					
VAN	\$31.593,28					
Pay Back	2,24	años				

Elaborado por Karina Mite

En cuanto al balance general proyectado, se observa que se hará un manejo adecuado del efectivo y que se conservará los activos no corrientes. De acuerdo con esto, se alcanza un total de activo de US\$95.000,00, con un incremento anual hasta el año cinco, alcanzándose un valor de US\$220.656,28.

Tabla 36 Estados de situación financiera Activos proyectados

ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
A. CORRIENTE						
Efectivo	\$11.810,00	\$60.542,32	\$97.889,20	\$136.606,15	\$177.206,56	\$219.650,76
Total Activo Corriente	\$11.810,00	\$60.542,32	\$97.889,20	\$136.606,15	\$177.206,56	\$219.650,76
A. NO CORRIENTE						
Unidad de transporte						
Furgoneta KIA	\$72.000,00	\$72.000,00	\$72.000,00	\$72.000,00	\$72.000,00	\$72.000,00
equipos de comunicación	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Equipos de primeros auxilios	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Luz de sirena y sonido	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00
Varios de operaciones	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00
(-) Deprec. Acum. Área Prod.	\$-	\$(16.110,00)	\$(32.220,00)	\$(48.330,00)	\$(64.440,00)	\$(80.550,00)
Computadores	\$650,00	\$650,00	\$650,00	\$650,00	\$650,00	\$650,00
Muebles y Enseres oficina	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00
Impresora Multifuncional	\$140,00	\$140,00	\$140,00	\$140,00	\$140,00	\$140,00
Teléfonos	\$320,00	\$320,00	\$320,00	\$320,00	\$320,00	\$320,00
Archivadores	\$180,00	\$180,00	\$180,00	\$180,00	\$180,00	\$180,00
Acondicionares de Aire	\$850,00	\$850,00	\$850,00	\$850,00	\$850,00	\$850,00
Otros equipos administrativos	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00
(-) Deprec. Acum. Área Adm.	\$-	\$(326,90)	\$(653,79)	\$(980,69)	\$(1.307,58)	\$(1.634,48)
Total Activo NO Corriente	\$83.190,00	\$66.753,10	\$50.316,21	\$33.879,31	\$17.442,42	\$1.005,52
TOTAL ACTIVOS	\$95.000,00	\$127.295,42	\$148.205,41	\$170.485,46	\$194.648,98	\$220.656,28

Elaborado por Karina Mite

En el balance general, se observa también el movimiento del pasivo corriente y el pasivo a largo plazo, donde existe un incremento del patrimonio y la reinversión de las utilidades en la proyección a cinco años.

Tabla 37 Estados de situación financiera - Pasivo y Patrimonio proyectados

PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Porción Corriente de la Deuda	\$13.976,12	\$15.748,64	\$17.745,97	\$19.996,60	\$22.532,67	\$-
Particip. De Trab. Por Pagar	\$-	\$6.940,73	\$8.014,81	\$8.909,27	\$9.853,63	\$10.852,94
Imp. A la Renta por Pagar	\$-	\$9.832,70	\$11.354,31	\$12.621,47	\$13.959,31	\$15.374,99
Total Pasivo Corriente	\$13.976,12	\$32.522,08	\$37.115,09	\$41.527,34	\$46.345,60	\$26.227,93
PASIVO NO CORRIENTE						
Deuda a Largo Plazo	\$76.023,88	\$60.275,23	\$42.529,27	\$22.532,67	\$-	\$-
Total Pasivo NO Corriente	\$76.023,88	\$60.275,23	\$42.529,27	\$22.532,67	\$-	\$-
Total PASIVO	\$90.000,00	\$92.797,31	\$79.644,36	\$64.060,01	\$46.345,60	\$26.227,93
PATRIMONIO						
Capital	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00
Utilidad Retenidas	\$-	\$29.498,11	\$63.561,05	\$101.425,46	\$143.303,38	\$189.428,35
Total PATRIMONIO	\$5.000,00	\$34.498,11	\$68.561,05	\$106.425,46	\$148.303,38	\$194.428,35
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$95.000,00	\$127.295,42	\$148.205,41	\$170.485,46	\$194.648,98	\$220.656,28

Elaborado por Karina Mite

Capítulo 9. Oferta a inversionistas

9.1 Financiación requerida

La inversión requiere que se realice un préstamo a cinco años que, a una tasa del 11% se establece un pago mensual de amortización de US2.000, 00 dólares promedio.

Tabla 38. Financiación de la inversión a realizar

<u>Inversión</u>	
<u>Total</u>	
INVERSIÓN FIJA	\$91.890,00
GASTOS PRE-OPERACIONALES	\$1.500,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$1.687,11
	\$95.077,11
<u>Capital Propio</u>	\$5.000,00
<u>CAPITAL REQUERIDO</u>	\$90.077,11

Elaborado por Karina Mite

El monto total a invertir es de US\$95.077, donde los socios aportan un capital de inversión de US\$5.000,00 dólares. La diferencia, aproximadamente US\$90.000,00, se cubrirá con un crédito directo del sistema financiero privado. La Tabla 39 muestra la amortización del préstamo.

Tabla 39 Condiciones del Credito

<u>Condiciones del Crédito</u>	
Valor del Préstamo	\$90.000,00
Periodos de pago	60
Tasa de interés	12%
Forma de capitalización	mensual a 5 años
PAGO MENSUAL	\$2.002,00

Elaborado por Karina Mite

Tabla 40. Tabla de amortización del pago del préstamo

No.A77	Principal	Intereses	Pago	Amort. Prést.
0			\$2.002,00	\$90.000,00
1	\$1.102,00	\$900,00	\$2.002,00	\$88.898,00
2	\$1.113,02	\$888,98	\$2.002,00	\$87.784,98
3	\$1.124,15	\$877,85	\$2.002,00	\$86.660,83
4	\$1.135,39	\$866,61	\$2.002,00	\$85.525,44
5	\$1.146,75	\$855,25	\$2.002,00	\$84.378,69
6	\$1.158,21	\$843,79	\$2.002,00	\$83.220,48
7	\$1.169,80	\$832,20	\$2.002,00	\$82.050,68
8	\$1.181,49	\$820,51	\$2.002,00	\$80.869,19
9	\$1.193,31	\$808,69	\$2.002,00	\$79.675,88
10	\$1.205,24	\$796,76	\$2.002,00	\$78.470,64
11	\$1.217,29	\$784,71	\$2.002,00	\$77.253,34
12	\$1.229,47	\$772,53	\$2.002,00	\$76.023,88
13	\$1.241,76	\$760,24	\$2.002,00	\$74.782,12
14	\$1.254,18	\$747,82	\$2.002,00	\$73.527,94
15	\$1.266,72	\$735,28	\$2.002,00	\$72.261,22
16	\$1.279,39	\$722,61	\$2.002,00	\$70.981,83
17	\$1.292,18	\$709,82	\$2.002,00	\$69.689,65
18	\$1.305,10	\$696,90	\$2.002,00	\$68.384,54
19	\$1.318,15	\$683,85	\$2.002,00	\$67.066,39
20	\$1.331,34	\$670,66	\$2.002,00	\$65.735,05
21	\$1.344,65	\$657,35	\$2.002,00	\$64.390,40
22	\$1.358,10	\$643,90	\$2.002,00	\$63.032,31
23	\$1.371,68	\$630,32	\$2.002,00	\$61.660,63
24	\$1.385,39	\$616,61	\$2.002,00	\$60.275,23
25	\$1.399,25	\$602,75	\$2.002,00	\$58.875,99
26	\$1.413,24	\$588,76	\$2.002,00	\$57.462,75
27	\$1.427,37	\$574,63	\$2.002,00	\$56.035,37
28	\$1.441,65	\$560,35	\$2.002,00	\$54.593,73
29	\$1.456,06	\$545,94	\$2.002,00	\$53.137,66
30	\$1.470,62	\$531,38	\$2.002,00	\$51.667,04
31	\$1.485,33	\$516,67	\$2.002,00	\$50.181,71
32	\$1.500,18	\$501,82	\$2.002,00	\$48.681,53
33	\$1.515,19	\$486,82	\$2.002,00	\$47.166,34
34	\$1.530,34	\$471,66	\$2.002,00	\$45.636,00
35	\$1.545,64	\$456,36	\$2.002,00	\$44.090,36
36	\$1.561,10	\$440,90	\$2.002,00	\$42.529,27
37	\$1.576,71	\$425,29	\$2.002,00	\$40.952,56
38	\$1.592,47	\$409,53	\$2.002,00	\$39.360,09
39	\$1.608,40	\$393,60	\$2.002,00	\$37.751,69
40	\$1.624,48	\$377,52	\$2.002,00	\$36.127,20
41	\$1.640,73	\$361,27	\$2.002,00	\$34.486,47
42	\$1.657,14	\$344,86	\$2.002,00	\$32.829,34

43	\$1.673,71	\$328,29	\$2.002,00	\$31.155,63
44	\$1.690,44	\$311,56	\$2.002,00	\$29.465,19
45	\$1.707,35	\$294,65	\$2.002,00	\$27.757,84
46	\$1.724,42	\$277,58	\$2.002,00	\$26.033,42
47	\$1.741,67	\$260,33	\$2.002,00	\$24.291,75
48	\$1.759,08	\$242,92	\$2.002,00	\$22.532,67
49	\$1.776,67	\$225,33	\$2.002,00	\$20.755,99
50	\$1.794,44	\$207,56	\$2.002,00	\$18.961,55
51	\$1.812,38	\$189,62	\$2.002,00	\$17.149,17
52	\$1.830,51	\$171,49	\$2.002,00	\$15.318,66
53	\$1.848,81	\$153,19	\$2.002,00	\$13.469,85
54	\$1.867,30	\$134,70	\$2.002,00	\$11.602,55
55	\$1.885,97	\$116,03	\$2.002,00	\$9.716,57
56	\$1.904,83	\$97,17	\$2.002,00	\$7.811,74
57	\$1.923,88	\$78,12	\$2.002,00	\$5.887,85
58	\$1.943,12	\$58,88	\$2.002,00	\$3.944,73
59	\$1.962,55	\$39,45	\$2.002,00	\$1.982,18
60	\$1.982,18	\$19,82	\$2.002,00	\$0,00

Elaborado por Karina Mite

Tabla 41. Amortización anual del pago de capital e intereses

Años	Principal	Intereses
1er.	\$13.976,12	\$10.047,88
2do.	\$15.748,64	\$8.275,36
3er.	\$17.745,97	\$6.278,04
4to.	\$19.996,60	\$4.027,40
5to.	\$22.532,67	\$1.491,34
TOTAL	\$90.000,00	\$30.120,02

Elaborado por Karina Mite

Como se observa en la Tabla 40, el interés a pagar, en total en los cinco años del préstamo es de US\$30.120,01.

9.1.1 Cálculo del CAPM

Se valora el riesgo financiero a través del método del Capital Asset Pricing Model, conocido como el modelo CAPM, donde se valora el activo financiero, a través de un riesgo sistemático; se aplica la siguiente formula

$$CAPM = Rf + \beta * (\bar{R}m - Rf) + RPAIS$$

La Rf es considerado como la tasa de libre riesgo reflejada en la tasa pasiva que en el sistema financiero nacional abarca un 2%, la \bar{R}_m es el riesgo del mercado que se la toma como la tasa activa de los créditos en el mercado su valor promedio abarca un 10%; el β refleja el riesgo sistemático del mercado en un promedio de 2%; también se considera Rpaís en el riesgo país que tiene un promedio de 6%, el total del CAPM a aplicar es del 20%.

$$CAPM = 2\% + 12\% + 6\% = 20\%$$

9.2 Retorno de la inversión

La Tabla 41 presenta el detalle del cálculo de los indicadores de rentabilidad y el periodo de retorno de la inversión.

Tabla 42. Calculo de la TIR y la VAN

CÁLCULO DE TIR Y VAN						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$(95.077,11)	\$48.732,32	\$37.346,88	\$38.716,95	\$40.600,41	\$45.136,83
TIR	35%					
VAN	\$31.593,28					
<i>Pay Back</i>	2,24 años					

Elaborado por Karina Mite

La tasa interna de retorno es un buen indicador para analizar la viabilidad del proyecto. Como se observa en la Tabla 41, al invertir un monto de US\$95.077,11, se obtiene una TIR de 35%, cifra que está arriba del valor de la tasa de descuento o riesgo.

El valor actual neto es el que considera todos los valores que se van a obtener durante los próximos 5 años y se los trae al presente. En este caso, se ha considerado una tasa de descuento del 20%. Al hacer el cálculo del VAN con esta tasa de descuento, se obtiene un valor de US\$31.593,28 cifra que confirma que el proyecto es rentable.

Capítulo 10. Análisis de riesgos del negocio

10.1 Análisis de riesgo de la inversión

Para el análisis de riesgo de la inversión, se consideró la sensibilidad del negocio cuando se prevé una disminución de las ventas en 5%. La Tabla 42 presenta el flujo de caja con esta disminución de las ventas.

Tabla 43. Análisis de sensibilidad al 5% de disminución de las ventas

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$(95.077,11)					
VENTAS		\$342.000,00	\$348.840,00	\$355.816,80	\$362.933,14	\$370.191,80
(-) Costo de Venta		\$(246.606,78)	\$(249.684,78)	\$(252.824,34)	\$(256.026,69)	\$(259.293,09)
(=) Utilidad Bruta		\$95.393,22	\$99.155,22	\$102.992,46	\$106.906,45	\$110.898,71
(-) Gastos Administrativos		\$(36.894,50)	\$(35.394,50)	\$(35.394,50)	\$(35.394,50)	\$(35.394,50)
(-) Gastos de Ventas		\$(7.200,00)	\$(7.272,00)	\$(7.345,44)	\$(7.420,35)	\$(7.496,76)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$51.298,73	\$56.488,73	\$60.252,53	\$64.091,60	\$68.007,46
(-) Gastos Financieros		\$(10.047,88)	\$(8.275,36)	\$(6.278,04)	\$(4.027,40)	\$(1.491,34)
(=) UAIT		\$41.250,85	\$48.213,37	\$53.974,49	\$60.064,20	\$66.516,13
Pago Part. Trab.		\$-	\$(6.187,63)	\$(7.232,01)	\$(8.096,17)	\$(9.009,63)
Pago de IR		\$-	\$(8.765,80)	\$(10.245,34)	\$(11.469,58)	\$(12.763,64)
EFFECTIVO NETO		\$41.250,85	\$33.259,94	\$36.497,14	\$40.498,45	\$44.742,85
(+) Deprec. Área Prod.		\$16.110,00	\$16.110,00	\$16.110,00	\$16.110,00	\$16.110,00
(+) Deprec. Área Adm.		\$326,90	\$326,90	\$326,90	\$326,90	\$326,90
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$1.005,52
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$1.687,11
(+) Préstamo concedido		\$(13.976,12)	\$(15.748,64)	\$(17.745,97)	\$(19.996,60)	\$(22.532,67)
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$(95.077,11)	\$43.711,62	\$33.948,19	\$35.188,07	\$36.938,74	\$41.339,72
TIR	29,28%					
VAN	\$19.715,16					
Pay Back		2,51	años			

Elaborado por Karina Mite

En las proyecciones financieras realizadas a cinco años, se observa una sensibilidad a las ventas, en el supuesto que no se alcance lo planificado, esto es una disminución del 5% en las ventas. Lo que resulta, al hacer los cálculos, es que la TIR alcanza el 29% y el VAN un valor de US\$19.715,16, lo cual indica que el proyecto sigue siendo rentable.

10.2 Indicadores de gestión de riesgo

Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio, se obtuvo unos costos fijos de US\$136.658,46 al año. En el cálculo de los costos variables se considera la mano de obra por los servicios ofertados y otros costos como se indica en la Tabla 43, dando un total de US\$178.680,00. Con un número de servicios de movilización en el año de 4.800 pacientes trasladados a diferentes sitios, el punto de equilibrio resultante es de 301 pacientes al mes que deben ser trasladados a diferentes centros de salud y retorno a su domicilio. Con este valor, se cubren todos los costos y gastos de la empresa, con un ingreso anual de US\$271.327,18. Con estos ingresos, la empresa ni pierde ni gana y puede seguir operando en el punto de equilibrio.

Tabla 44. Punto de equilibrio, costos fijos y variables

COSTOS FIJOS		COSTOS VARIABLES	
MOD (fija)	\$71.206,08	MD	\$162.000,00
Deprec. Planta	\$16.110,00	costo por Mantenimiento	\$9.600,00
Sueldos y Salarios / año	\$27.627,60	costos adicionales	\$600,00
Serv. Básicos / año	\$360,00	Intereses por deudas	\$720,00
Suministros al año	\$420,00	Otros gastos	\$960,00
Asesoría / año	\$1.440,00	Transp. - Com. / año	\$1.200,00
Internet y Celular	\$420,00	Comisiones anuales	\$3.600,00
Permisos / año	\$-	TOTAL	\$178.680,00
Deprec. Área Adm. / año	\$326,90	# Unidades Prod. / Año	4.800
Mant. Vehículo / año	\$4.800,00	Costo Variable Unitario	\$37,23
Gastos Pre-operacionales	\$1.500,00	Precio de Venta Unitario	\$75,00
Publicidad anual	\$2.400,00		
Gastos financieros	\$10.047,88		
COSTO FIJO TOTAL	\$136.658,46		

$$PE = CF / (P - CVU)$$

PE = 3.618 unidades al año, o **\$271.327,18**

PE = 301 unidades al mes, o **\$22.610,60**

Elaborado por Karina Mite

Indicadores de riesgo y financieros

El rendimiento de la sensibilidad (ROS) es optimista en el primer año con un 8,19%, y al quinto año se alcanza 11,84%. Esto significa que existe un incremento tanto de la liquidez como de la rentabilidad percibida.

Tabla 45. Indicadores de riesgo ROS, ROA, ROE y ROI

INDICES DE RENTABILIDAD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROS	8,19%	9,28%	10,11%	10,96%	11,84%
ROA	34,18%	28,72%	27,14%	25,88%	24,81%
ROE	85,51%	49,68%	35,58%	28,24%	23,72%
ROI	589,96%	681,26%	757,29%	837,56%	922,50%

Elaborado por Karina Mite

El rendimiento sobre los activos (ROA) refleja una participación aceptable de cada uno los activos, pues genera una rentabilidad de 34,18%. En los siguientes años, se refleja también una rentabilidad a pesar de que los activos se desprecian, resultado que es satisfactorio para el rendimiento de la organización.

El rendimiento sobre el efectivo ROE muestra una cifra alentadora en el flujo, situación que permite reinvertir en el negocio cada año a lo largo de la duración del proyecto.

El rendimiento sobre la inversión supera las expectativas del negocio, en consideración que existe un retorno elevado, lo que crea un ambiente favorable para nuevas inversiones en unidades de transporte para pacientes con movilidad reducida.

CONCLUSIONES

En general, los resultados obtenidos en el ámbito operativo, administrativo y financiero, para la prestación del servicio de movilidad para pacientes con discapacidad y que requieren de sillas postulares es viable en la ciudad de Guayaquil. En la actualidad, existe poca oferta de unidades de transporte que brinden a cabalidad el servicio a este tipo de pacientes.

Se obtuvo una TIR aceptable al igual que un VAN positivo, con un periodo de recuperación de la inversión de alrededor de dos años. Además, se encontró que los indicadores de rendimiento sobre el activo, rendimiento sobre el efectivo, y el rendimiento sobre la inversión son satisfactorios.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el proyecto de negocio propuesto se presenta viable, por lo cual se sugiere su implementación.

Referencias

- Aguilar, C. (2011). *MARCO TEORICO 5 FUERZAS DE PORTER*. NY: Recuperado el 08 de marzo del 2011. .
- Alvarez, R. P. (2018). *Capacidad de la gestión empresarial y su relación con el método just in time en las mypes de Gamarra*.
<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2723>.
- Asamblea Nacional. (2012). *Gobierno del Econ. Rafael Correa Delgado, a través de ley de cpacidades epseciales*.
- BCE. (2020).
<https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2011010922/OpenDocument/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>.
- Cedeño, D. (2018). Transporte Público – Una verdadera limitación para Personas con #Discapacidad.
- CIF, C. I. (2020). *Definicion de Discapacidad*. <https://www.who.int/es/news-room/factsheets/detail/disability-and-health>.
- CONADIS, C. N. (2020). *Poblacion de Discapacidad en el Ecuador*. Quito Ecuador:
<https://www.consejodiscapacidades.gob.ec/estadisticas-de-discapacidad/>.
- Cotignola, D. S. (2019). *Nueva Normativa Para Acompañantes De Personas Con Discapacidad En El Uso De Transporte Público*.
<https://www.zonadesentidos.com/blog/nueva-normativa-para-acompanantes-de-personas-con-discapacidad-en-el-uso-de-transporte-publico/>.
- DAMODARAN. (2020). <http://www.betasdamodaran.site/>.

- FINANCE, Y. (2020). <https://es.finance.yahoo.com/quote/SPY/performance/>.
- Hidalgo, A. (2019). *Nueva Agenda Urbana (NAU)*. Quito: Ministerio de transporte y Obra Publica.
- Jiménez, J. (2018). *Transportacion de personas con discapacidad*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/ecuador/1/mejorar-transporte-personas-discapacidad-ecuador>
- Ministerio de Salud Publica, M. (2020). *Tipo de discapacidad en el Ecuador*. Quito Ecuador: <https://www.consejodiscapacidades.gob.ec/>.
- Montero, C. (2005). *Estrategias Para Facilitar la Inserción Laboral a Personas Con Discapacidad*. San José: EUNED.
- OMS, O. m. (2020). *Tema de Salud la Discapacidad*. <https://www.who.int/topics/disabilities/es/>.
- Papa Francisco. (2018). *La vulnerabilidad de las Personas con discapacidad*. Vaticano: Red ALAC de Comisiones Nacionales de Bioetica en Salud - UNESCO.
- Porter, M. (2011). *LA Cadena de Valor*. New York: Ediones de Harvard 1979.
- REUTERS. (2020). <https://www.reuters.com/article/eeuu-bonos-acciones-idLTAKBN2AP2D9>.
- Salvador Mercado. (1997). *Mercadotecnia programada: principios y aplicaciones para orientar la empresa*. Editorial Limusa. Página de créditos. .
- World Enable. (21 de Febrero de 2019). El transporte para personas con capacidades especiales. *EL telegrafo*, pág. 3. Obtenido de

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/ecuador/1/mejorar-transporte-personas-discapacidad-ecuador>

Anexos

A. Cronograma

Plan de acción para la puesta en funcionamiento de la empresa y el primer año de vida.

B. Documentos Técnicos

Documentos relacionados al producto/servicio que por su extensión o complejidad no sea apropiado incluirlos en la sección de descripción del producto/servicio.

C. Fuentes Secundarias de Investigación

Deberá incluir una tabla de con al menos 5 fuentes secundarias de información, indicando los siguientes: Nombre de la fuente, vigencia de los datos, dónde la obtuvo, utilidad para el proyecto. Además, deberá adjuntar un extracto de la información de cada fuente útil para el proyecto.

Las fuentes secundarias de información no tienen que ver con características técnicas de su producto (las cuales, sin embargo, se pueden incluir en los documentos técnicos) sino con entender la realidad actual del entorno, las posibles aplicaciones, la competencia, los productos sustitutos, los clientes potenciales, el tamaño del mercado con relación a su producto/servicio.

D. Entrevistas

Se deberá aquí incluir una tabla con los nombres de los expertos consultados y breve resumen de las entrevistas, con relación a su producto/servicio. Las entrevistas o consultas a realizar no solo tienen que ver con la factibilidad técnica de su producto/servicio sino con entender la realidad actual del entorno, las posibles aplicaciones, la competencia, los productos sustitutos, los clientes, potenciales, el precio, el tamaño del mercado, etc.

E. Otros documentos de respaldo

E.1 Investigación de Mercado (Encuestas)

E.2 Plan de Mercadeo

E.3 Investigación de factibilidad técnica

E.4 Estados financieros

E.5 Hojas de vida / perfiles del equipo emprendedor/administrativo