



EMPRESA TIEMPO

Una experiencia de viaje

Parte 1 – Análisis Estratégico y de Mercado

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Enrique Rezzio Godoy
Profesor Guía: Arturo Toutin**

Santiago, Mayo 2015

II. Tabla de Contenidos

III. <u>Resumen Ejecutivo</u>	7
IV. <u>Análisis de la industria, Competidores y Clientes</u>	8
4.1 Análisis de la industria.....	8
4.1.1 Identificación de los actores claves de la industria.....	8
4.1.2 Identificación de macro segmentos.	8
4.1.3 Análisis del entorno de la industria.	9
4.1.4 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida. ...	11
4.1.5 Análisis de fuerzas competitivas del sector.	14
4.1.6 Análisis de stakeholders y otros públicos para sustentabilidad.....	14
4.2 Competidores.	15
4.2.1 Identificación y caracterización de los competidores.	16
4.2.2 Mapa de Posicionamiento Relativo.....	17
4.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores.	19
4.3 Clientes.	20
4.3.1 Caracterización de los consumidores.	20
4.3.2 Macro y micro segmentos.....	21
4.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias	22
4.4 Matriz de perfiles competitivos.....	24
4.5 Tamaño de mercado.....	25
4.6 Conclusiones.....	25
V. <u>Descripción de la oportunidad de negocio</u>	27
5.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo.....	27
5.2 Describir la idea/producto o servicio y sus aspectos distintivos.....	27
5.3 Qué oportunidad o necesidad atiende.	28
5.4 Determinar a qué mercado apuntará dicho producto o servicio.	29
5.5 Cómo atraerán a los clientes.	30
VI. <u>Descripción del modelo de negocio</u>	31
6.1 Descripción completa del modelo de negocio Canvas.	31
6.1.1 Segmentos de mercado.	31
6.1.2 Propuesta de valor.	33

6.1.3	Canales de distribución	33
6.1.4	Relaciones con los clientes	34
6.1.5	Modelo de flujo de ingresos.....	35
6.1.6	Recursos claves.....	36
6.1.7	Actividades claves.....	38
6.1.8	Asociaciones claves	38
6.1.9	Estructura de costos.....	40
6.2	Análisis Interno	40
6.2.1	Análisis FODA y sus estrategias.....	40
6.2.2	Cadena de valor.....	43
6.2.3	Recursos, capacidades y competencias.....	46
6.2.4	Ventajas competitivas.....	48
6.3	Estrategia de Entrada.....	49
6.4	Estrategia de Crecimiento.....	50
6.5	Estrategia de Salida.....	51
VII.	<u>Plan de Marketing</u>	52
7.1	Objetivos de marketing	52
7.2	Estrategia de segmentación	52
7.3	Estimación de la demanda.....	54
7.3.1	Estimación de participación de mercado	55
7.3.2	Número de clientes.....	56
7.3.3	Demanda anual por producto	56
7.4	Estrategia de producto/servicio.....	57
7.4.1	Mapas de posicionamiento	59
7.5	Estrategia de Precio	60
7.5.1	Para el inicio y el largo plazo	61
7.5.2	Criterios a considerar	61
7.6	Estrategia de Distribución.....	62
7.6.1	Identificar los principales canales.....	62
7.6.2	Sitio web y redes sociales.....	63
7.7	Estrategia de Comunicaciones	65
7.7.1	Herramientas de promoción y presupuesto	65
7.7.1.1	Mix	65

7.7.1.2	A quiénes se dirige (clientes final, mayoristas, minoristas).....	67
7.7.1.3	Identificar herramientas específicas, medios, público objetivo.....	67
7.7.2	Programa de publicidad.....	69
7.8	Estrategia de Ventas	69
7.9	Presupuesto de Marketing.....	70
7.10	Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing	70
X.	<u>Plan de implementación</u>	72
10.1	Estrategia de Desarrollo	72
10.2	Avances y requerimientos de recursos	72
10.3	Carta Gantt.....	72
XII.	<u>RSE y Sustentabilidad</u>	75
12.1	Mapa de stakeholders	75
12.2	Valores éticos del negocio.....	76
12.3	Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos	77
XIII.	<u>Riesgos críticos</u>	79
13.1	Riesgos Internos.....	79
13.2	Riesgos Externos.....	79
13.3	Plan de Mitigación	80
XIV.	<u>Conclusiones</u>	82
XV.	<u>Bibliografía</u>	84
XVI.	<u>Anexos</u>	86
	Anexo 1	87
	Anexo 2	89
	Anexo 3	90
	Anexo 4	91
	Anexo 5	93
	Anexo 6	94
	Anexo 7	95
	Anexo 8	96

Anexo 9	97
Anexo 10	104
Anexo 11	105
Anexo 12	107
Anexo 13	108

Ilustración 1: Macro segmentación transporte privado de pasajeros.....	9
Ilustración 2: Atributos por medio de transporte	18
Ilustración 3: Mapa de segmentación de clientes.....	22
Ilustración 4: Distribución de macro zonas de viviendas de mercado potencial	29
Ilustración 5: Micro y Macrosegmentación de clientes	32
Ilustración 6: Mapa de fases del Servicio.....	33
Ilustración 7: Flujo del proceso de traslado para personas	38
Ilustración 8: Flujo del proceso de traslado para empresas	38
Ilustración 9: FODA de empresa Tiempo	41
Ilustración 10: Cadena de valor	44
Ilustración 11: Etapas de crecimiento	51
Ilustración 12: Mapa de segmentación de clientes.....	53
Ilustración 13: Tipo de Vehículo.....	57
Ilustración 14: Características Interiores de los Vehículos	58
Ilustración 15: Características de Seguridad de los vehículos	59
Ilustración 16: Sistema de navegación satelital.....	59
Ilustración 17: Mapa de posicionamiento	60
Ilustración 18: Mapa de fases de entrega de servicios.....	62
Ilustración 24: Tiempo promedio de viaje y velocidad media de transporte privado y público	90

Tabla 1: Partición modal de Santiago, para hora Punta Mañana, año 2011.....	8
Tabla 2: Análisis de las fuerzas competitivas.....	14
Tabla 3: Transporte privado por vehículo, 2013.....	16
Tabla 4: FODA de los Competidores	19
Tabla 5: Número de habitantes proyectados por comuna, para el año 2015 y el año 2020 ..	23
Tabla 6: Población estimada, entre 30 y 59 años, por comuna.....	24
Tabla 7: Población ABC1 estimada, entre 30 y 59 años, por comuna.....	24
Tabla 8: Matriz de Perfiles competitivos.....	25
Tabla 9: Proyección de Ingresos.....	36
Tabla 10: Tabla participación de mercado	56
Tabla 11: Número de clientes	56
Tabla 12: Participación de mercado.....	57
Tabla 13: Gasto marketing.....	65
Tabla 14: Marketing Mix	66
Tabla 15: Marketing Mix 2.....	67
Tabla 16: Periodicidad de publicidad	69
Tabla 17: Presupuesto de marketing	70
Tabla 18: Indicadores a monitorear	71
Tabla 21: Carta Gantt	73

Tabla 45: Mapa de stakeholders.....	76
Tabla 46: Planes de mitigación de riesgos.....	81
Tabla 47: Probabilidad de tenencia de automóvil, por categoría de ingreso, año 2011	87
Tabla 48: Indicadores Globales de Transporte Privado, hora punta mañana, año 2011	87
Tabla 49: Indicadores Globales de Transporte Público, hora punta mañana, año 2011.....	87
Tabla 50: Tasa de Motorización de Santiago.....	88
Tabla 51: Tasa de viajes en Santiago.....	89
Tabla 52: Viajes en Santiago.....	89
Tabla 53: Tiempo de viaje y velocidad promedio de viajes en Santiago.....	90
Tabla 54: Distribución por nivel socioeconómico de algunas comunas de Santiago	91
Tabla 55: Distribución etárea de la población de Santiago	94
Tabla 56: Amortización de créditos.....	104

III. Resumen Ejecutivo

Actualmente, urge encontrar la manera de optimizar el uso del tiempo, tanto en el trabajo como en el hogar, a fin de disponer de mayor tiempo para otras actividades que permitan generar un bienestar social individual y colectivo. Esto permitiría una calidad de vida mejorada, mayor interacción entre las personas y acceso a realizar actividades que por la escasez de disponibilidad de tiempo, hemos abandonado.

En la región Metropolitana y en especial en Santiago, hemos crecido de una manera acelerada, lo cual ha generado trastornos en varios ámbitos que han afectado directamente la calidad de vida. En síntesis, este plan de negocio evalúa un nuevo sistema de transporte destinado al aprovechamiento del tiempo de traslado sin perder ciertas comodidades que las personas valoran al momento de elegir un medio alternativo más caro como el vehículo propio o un taxi ejecutivo y que lo pueda trasladar desde la puerta de su casa hasta su lugar de trabajo y viceversa. Este medio de transporte ofrece comodidades y servicios como café, diario, servicios de transmisión de noticias y conexión a internet. De esta manera, se hace un uso alternativo del tiempo de viaje, en actividades que generan un bienestar a las personas.

Se determinó que el mercado objetivo estaría orientado en un público de estrato socioeconómico ABC1, proveniente de las comunas de La Florida, La Reina y Peñalolén y que fuesen fuerza laboral activa. Así, se determinó que los potenciales clientes son 4.000 personas y con una disposición a pagar una tarifa de \$130.000 de acuerdo a resultados arrojados por una encuesta, sabiendo conocido que el costo de transportarse en auto particular es de \$192.000. De esta manera, se determinaron los flujos financieros, siendo un proyecto evaluado a una tasa estimada del 14% y un horizonte de 10 años, con un VAN \$393MM, una de TIR de 33%. Además, los requerimientos de inversión inicial son de \$182MM para los tres primeros años y de capital de trabajo para el año 1 es de \$19 millones, para el segundo año es de \$39 millones y para el tercer año de \$77 millones. En régimen, es un negocio que funciona con 32 vehículos en la flota, capaz de generar un EBITDA de \$312MM y un resultado positivo de \$197MM.

IV. Análisis de la industria, Competidores y Clientes.

4.1 Análisis de la industria

4.1.1 Identificación de los actores claves de la industria.

De acuerdo a la descripción del negocio, los actores claves de la industria del transporte urbano de pasajeros, están representados por:

1. Mini Buses.
2. Taxis ejecutivos.
3. Movilización propia (automóvil)

La participación de mercado está representada de acuerdo a los datos de la siguiente tabla:

Modo	Viajes	%
Transporte Privado	506.800	48%
Transporte Público	43.100	52%
Total	549.900	100%

Tabla 1: Partición modal de Santiago, para hora Punta Mañana, año 2011

Fuente: Plan Maestro del Transporte de Santiago, Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, año 2013.

4.1.2 Identificación de macro segmentos.

La macro segmentación del transporte privado de pasajeros estará dada fundamentalmente por dos áreas de negocios: Personas y empresas. Para el primer caso, son todas aquellas personas que deseen trasladarse a esta alternativa de transporte, contando con una disposición a pagar relacionada con el costo de oportunidad de su cambio y en horario fundamentalmente dado en día hábiles y horario punta mañana y punta tarde. Para el segundo caso, el segmento empresas está enfocado para ser atacado en las horas fuera de punta, para transporte de su personal. La siguiente figura ilustra la macro segmentación realizada.

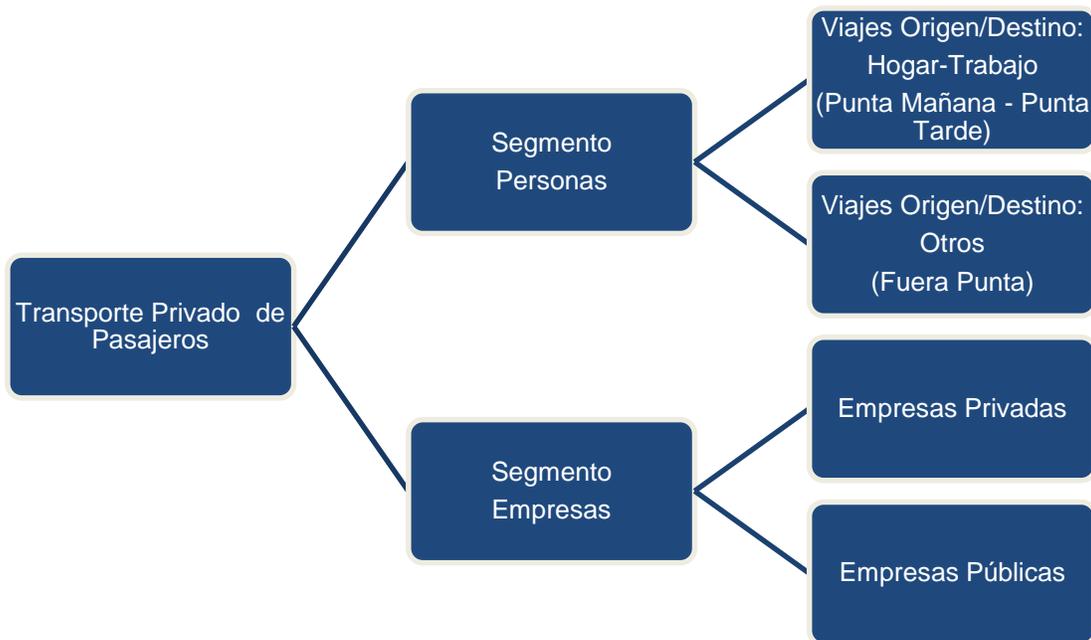


Ilustración 1: Macro segmentación transporte privado de pasajeros

Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Análisis del entorno de la industria.

- i. **Factores Políticos:** El transporte de pasajeros, al ser un servicio necesario para el desarrollo de casi todas las actividades, resulta ser una necesidad básica para las personas que, sobretodo, viven en zonas de alta concentración de actividades. Por ello, los aspectos políticos juegan un rol fundamental a la hora de aplicar normativas que aseguren la relación armoniosa entre pasajeros, conductores, medio ambiente, etc. Por ello, los aspectos políticos serán los que marcarán el derrotero de la planificación del transporte en Santiago. De esta manera, estos aspectos determinarán la estrategia, tanto de penetración, como de desarrollo.

- ii. **Factores Legales:** En Chile, la normativa que regula el transporte remunerado de pasajeros es el Decreto N° 80/2004 del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. El transporte privado remunerado de pasajeros en vehículos motorizados por calles, caminos y demás vías públicas, rurales o urbanas, caminos vecinales o particulares destinados al uso público en todo el territorio de la República,

deberá ajustarse a las normas que se establecen en este reglamento y a las que dicte el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones en cuanto a cumplimiento obligatorio de normas técnicas y de emisión de contaminantes de los vehículos, así como en lo relativo a condiciones de operación de los servicios y de utilización de las vías. Quedan excluidos de la aplicación de este reglamento, los vehículos estatales a que se refiere el Decreto Ley N° 799 y el transporte privado remunerado de pasajeros, autorizado a través de permiso ocasional de circuito cerrado internacional, en conformidad a lo dispuesto en el Decreto Supremo N° 257 de 1991 y en el Decreto Supremo N° 163 de 1984. En este sentido, podemos identificar que incorporarse a este negocio, en el formato descrito anteriormente resulta ser sencillo, es decir, el cumplimiento de la normativa vigente es viable. De hecho, en formato similar funciona el servicio de traslado hacia el aeropuerto.

- iii. **Factores económicos:** Según un estudio del INE del año 2013 con respecto al parque automotriz nacional, en nuestro país hay más de 3,8 millones de automóviles, siendo la Región Metropolitana la región con mayor número de vehículos, con 1.597.792, seguida por la VIII del Biobío (con 411.350) y, más atrás, la V de Valparaíso (con 388.003).

Además, Chile cruzará el 2015 el umbral de los US\$20 mil de ingreso o PIB per cápita, medido en paridad de poder de compra, un año antes de lo que proyectó en septiembre el Fondo Monetario Internacional (FMI), de acuerdo con la actualización de cifras que hizo el organismo multilateral. Existe consenso a nivel internacional en que, pasando esta frontera, las economías entran al club de países desarrollados, donde la varianza es amplia.

En el Anexo 1 se observa que en nuestro país existen indicadores económicos favorables para la inversión y sobre todo, para la disposición a pagar por bienes o servicios que permitan acceder a mayores índices de bienestar. Sobre esta base, se aprecia que el crecimiento y desarrollo de nuestro país en los aspectos de infraestructura vial y desarrollo del transporte público ha sido lento y los proyectos en carpeta serán abordados en plazos superiores a los 5 años, que van desde su ejecución hasta la puesta en marcha (nuevas líneas de metro, corredores de transporte público, etc.). Así, el crecimiento del parque automotriz es ineludible y con

ello el aumento de los grados de congestión. Por ello, es un buen pie para la inversión en proyectos como el descrito en este informe.

- iv. **Factores socioculturales:** Para analizar este punto, es importante revisar los antecedentes que muestran las del Anexo 1.

De estos antecedentes se puede deducir que independiente del medio de transporte (público o privado) las personas en general y en promedio, destinan cerca de dos horas al día a trasladarse, por ejemplo, desde sus hogares a sus lugares de trabajo. Además, en la medida que las personas aumentan sus niveles de ingreso, están dispuestas a pagar más por bienes y servicios que les permitan acceder a costos de oportunidad de esos tiempos de viaje, más bajos, es decir, poder hacer que ese tiempo de viaje sea más útil. Hoy, claramente ese tiempo de viaje va en desmedro de la calidad de vida de las personas, pues deben trasladarse en calles congestionadas, sometiéndose a condiciones de stress y malestar sin considerar que incluso, si ese traslado es en transporte público, incluso las condiciones pueden atentar a la dignidad del ser humano. De esta manera, este proyecto ofrece una atractiva alternativa de medio de transporte que permite que ese tiempo de viaje sea aprovechado y llevado de manera cómoda. Esta variable debiese crecer a futuro y con ello, la demanda por este servicio.

- v. **Factores tecnológicos:** Los factores tecnológicos no afectan de gran forma a la solución planteada, es más, pueden ser una forma de diferenciarse a través del uso de combustible con menores índices de CO2 o también ocupar tecnologías que ayuden a que bajen los agentes contaminantes en el aire que respiramos en la capital.

Conclusión: Dados los datos anteriores podemos concluir que existe un mercado de transporte establecido y en crecimiento, hay cabida para generar proyectos innovadores para que las personas puedan ocupar un sistema de transporte que les permita ir de un lugar a otro de forma cómoda.

4.1.4 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida.

A continuación se presentan algunos indicadores que dan cuenta de la movilidad de las personas en el Gran Santiago. La información proviene de encuestas de origen y destino de viajes realizados los años 1991, 2001 y 2006.

i) Tasa de Motorización: La tasa de motorización está expresada en cantidad promedio de vehículos motorizados por hogar y cantidad promedio de vehículos motorizados por cada 1000 habitantes. Además, se incluye el número total de vehículos motorizados (sólo en hogares), de hogares, y de habitantes de la ciudad (Anexo 1).

ii) Tasa de Viajes: Se observa en el Anexo 2 el promedio de viajes diarios generados por hogar y por persona, en un día laboral de temporada normal. Se entiende por viaje a todo desplazamiento efectuado en la vía pública con un propósito determinado, entre dos lugares (origen y destino) a cierta hora del día; éste puede ser realizado en varios medios de transporte y constar de una o más etapas.

iii) Viajes según modo de transporte: Se muestran en el Anexo 2 los viajes para un día laboral en temporada normal. El transporte privado agrupa los medios de transporte: auto chofer, auto acompañante, taxi y radio taxi. El transporte público, agrupa los medios de transporte colectivo tales como: bus urbano e interurbano, taxibus urbano e interurbano, trolebús, taxi colectivo, ascensor, metro, tren, y combinaciones, según corresponda. A su vez, se define caminata como un viaje efectuado exclusivamente a pie.

Para un día laboral de temporada normal, se muestra en la Anexo 3 el tiempo promedio de viaje en minutos, para los viajes realizados en transporte privado y aquellos realizados en transporte público; y la velocidad promedio en km/h, en el período punta de la mañana (07:00 – 09:00 horas), de los vehículos de transporte privado (vehículos livianos) y los vehículos de transporte público (buses y taxis colectivos)

De acuerdo a la información anterior podemos notar que las cifras en tiempos de traslado han ido en aumento y si vemos que el parque automotriz tiene un alza continua podemos entonces adelantar que en el futuro la tendencia de los tiempos de traslado tendrá que ir en aumento progresivo tal como ha venido siendo.

Lo anterior nos entrega un dato duro para establecer que el ciclo de vida del servicio que se busca entregar es de mediano y largo plazo, dado que la necesidad del servicio ira en aumento a través del tiempo, hasta llegar a la fase de madurez y mantenerse en ese lugar por muchos años y comenzar el proceso de declive, este proceso podría llegar a generarse por una alta competencia más que por un descenso del parque automotriz.

4.1.5 Análisis de fuerzas competitivas del sector.

Rivalidad entre empresas existentes	(+) Baja barrera de salida (+) Al incrementarse el parque automotriz, los tacos van a ser mayores, esto provocara mayores tiempos de manejo y aumento en las tarifas de los taxis, lo cual, provocara un aumento a la disposición de adquirir este servicio y a la disposición a pagar
Amenaza de sustitutos	(+) Alta amenaza de sustituto auto propio (-) Media amenaza de sustituto taxi
Poder de negociación de proveedores	(-) Dependencia de los precios de los combustibles (+) Baja cantidad de proveedores
Poder de negociación de compradores	(+) Bajo poder de negociación de los clientes que buscan una clase de servicio similar al no existir en el mercado (-) Alto poder de negociación de los clientes que gustan del servicio actual (-) Bajo costos de cambio
Amenaza de nuevos participantes	(-) Bajos costos de cambio (+) Alta barrera de entrada para particulares (precio vehículos) (-) Baja barrera de entrada para empresas de transporte (vehículos) (+) Alta barrera de entrada cuando se adquiera "Know how" del servicio

Tabla 2: Análisis de las fuerzas competitivas

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla anterior, podemos concluir que existe espacio en la industria para nuevos jugadores pero a su vez hay que trabajar con foco en la fidelización para que los clientes no cambien de medio de transporte a uno alternativo o a un nuevo competidor.

4.1.6 Análisis de stakeholders y otros públicos para sustentabilidad.

- i) **Trabajadores:** Junto con los clientes es el grupo de mayor importancia para poder prestar un servicio de calidad hacia los clientes, además los trabajadores son los que dispondrán del mayor activo de la empresa que son los vehículos y las rutas de transporte. Es de principal fijación que los trabajadores obtengan un sueldo de mercado y se cumplan las obligaciones legales hacia ellos.

- ii) **Proveedores:** Los proveedores son un grupo de interés pero no el principal, debido a que es muy fácil cambiar si es que se recibe un servicio que no cumpla con la necesidad de la empresa.

- iii) **Clientes:** Principal grupo de interés ya que son los que nos entregan los ingresos para la existencia de la empresa. Es muy importante que ellos logren recibir el servicio en tiempo y forma ofertada, ya que ellos serán nuestros principales promotores en el inicio de la empresa.

- iv) **Gobierno:** Dado que el transporte es una necesidad, tienen fuertes regulaciones que pueden afectar de manera negativa o positiva a la empresa. Es completamente necesario estar siempre atento a la legislación actual para no cometer ninguna falta. Por otro lado, hay que estar muy atento a las leyes de tributación ya que para nuestro caso nos golpea directamente e indirectamente a través de nuestros proveedores, por ejemplo el precio del petróleo diésel.

- v) **Empresas:** Ya que la capacidad ociosa de los vehículos y conductores se quiere disminuir a través del arriendo de servicios a empresas, es muy importante entender los costos y momentos que tienen estas en Santiago de Chile, ya que esto tendrá un efecto en las proyecciones de demanda. Dado lo anterior, se entiende que las empresas pertenecen al grupo de clientes, pero creemos que es mejor verlos de forma independiente de nuestro principal foco que son las personas que van y vuelven de sus lugares de trabajo.

4.2 Competidores.

El análisis de los competidores estará dado por los sustitutos que pudiesen reemplazar el servicio ofrecido. Para ello, es importante recordar cuál es el servicio que se entrega: transporte de pasajeros, a la puerta, con un nivel de confort y seguridad superior a los medios tradicionales y disponibles. No obstante, también podría tomarse como competidor cualquier otra alternativa de transporte que permita movilizar a las personas desde un punto origen/destino. De esta manera, clasificaremos competidores de primer orden y de segundo orden.

4.2.1 Identificación y caracterización de los competidores.

Competidores de Primer Orden (en orden de importancia):

- i) Automóvil Particular: Principal competencia. Además, su propiedad está asociado culturalmente al estatus. En Chile existen 4,7 habitantes por vehículo en promedio (Fuente: INE, 2011) y en la Región Metropolitana, existen 1.152.264 vehículos (Fuente: Luis Le Grange, UDP, 2014).
- ii) Taxi Ejecutivo: Competidor directo que presta un servicio similar. En la Región Metropolitana existen 321 empresas registradas en el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones.
- iii) Otros Vehículos de Transporte Privado: la siguiente tabla muestra el detalle de participación de mercado de cada uno de estos vehículos:

Zona	Bus	Minibus	Camioneta	Jeep	Station Wagon	Limosina	Total
Región Metropolitana	328	469			214	4	0.031

Tabla 3: Transporte privado por vehículo, 2013

Fuente: Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, año 2013.

- iv) Taxi: En Santiago circulan 24.000 taxis (Fuente: Emol, 1-2014).

Competidores de Segundo Orden:

- i) Metro.
- ii) Bus Transantiago.
- iii) Taxi colectivo

4.2.2 Mapa de Posicionamiento Relativo.

De acuerdo a un muestreo de 357 personas, se determinaron los principales 5 atributos que busca una persona a la hora de tomar la decisión de trasladarse de un lugar a otro, independiente de cualquier otra variable (horario por ejemplo). Sobre esa base, se determinaron que los principales 5 atributos identificados fueron: Precio, Seguridad, Confiabilidad, Comodidad y Rapidez. De esta manera, se calificó, para cada medio de transporte, cada uno de los atributos de acuerdo a una escala de preferencia, donde el 7 corresponde al nivel con mejores condiciones y el 1 con peores condiciones. La siguiente figura muestra el mapa de posicionamiento relativo de cada uno de los competidores.

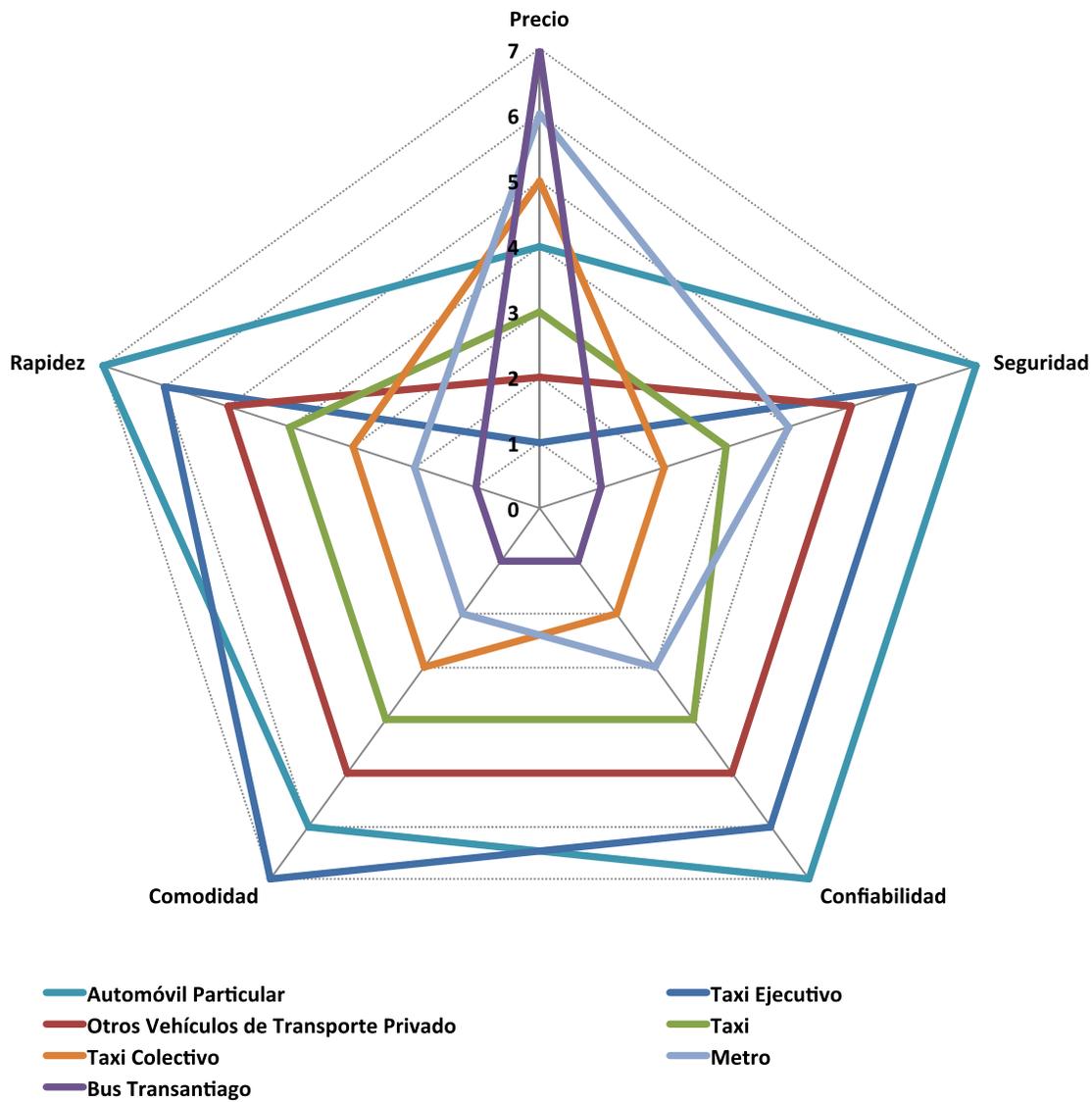


Ilustración 2: Atributos por medio de transporte

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al mapa de posicionamiento podemos concluir que el atributo precio va en desmedro de la rapidez, comodidad, confiabilidad y seguridad. También podemos ver que existe una oportunidad para entregar un servicio de transporte con los atributos principales y a un precio menor trabajando con un volumen de gente que realice recorridos diarios similares.

4.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores.

La siguiente tabla resume las fortalezas y debilidades de cada medio de transporte identificado como competencia.

Medio de Transporte	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Automóvil Particular	Versatilidad Comodidad Seguridad Confiabilidad Fácil Acceso Ágil		Alto consumo combustible Contaminante Congestionada Caro Dependiente del conductor	Aumento en costos Aumento congestión Aumento en permisos Nuevos impuestos restricción a la circulación
Taxi Ejecutivo	Comodidad Seguridad Versatilidad Ágil	Desplazar al auto	Alto consumo combustible Contaminante Congestionada Caro Difícil acceso Medio Escaso	Saturación Aumento en costos Aumento congestión Aumento en permisos Nuevos impuestos
Otros Vehículos de Transporte Privado	Comodidad Seguridad Versatilidad	Desplazar al auto	Alto consumo combustible Contaminante Congestionada Caro Difícil acceso Medio Escaso	Alto costo Aumento en costos Aumento congestión Aumento en permisos Nuevos impuestos
Taxi	Fácil Acceso Versatilidad Ágil Acceso preferente a calles	Ampliar servicio	Alto consumo combustible Contaminante Congestionada Inseguro Incómodo Caro	Deterioro en servicio Aumento en costos Aumento congestión Aumento en permisos Nuevos impuestos restricción a la circulación

Tabla 4: FODA de los Competidores

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Clientes.

El desarrollo económico de Chile, especialmente de Santiago, ha traído consigo la necesidad de movilizarse desde y hacia los hogares y los distintos centros de actividad (trabajo, colegio, etc.). Esto ha evidenciado una falta de desarrollo sustentable de infraestructura vial así como también, un desarrollo del transporte público de tal manera que permita a los usuarios disponer de medios de transporte eficientes que desincentiven el uso del automóvil y con ello, contribuir a una disminución en los niveles de congestión, contaminación etc. De esta manera, los tiempos de viaje se han visto incrementados y hoy no existen incentivos para ir en la dirección contraria. De esta manera, esta propuesta tiene por objetivo dirigir una oferta de medio de transporte de alto estándar a un público objetivo que cuente con una disposición al pago suficiente, de tal manera que le permita sustituir su actual medio de transporte y aprovechar el tiempo de viaje. De esta manera, nos concentraremos en personas que necesitan desplazarse de su hogar hacia su trabajo, en horario punta mañana y horario punta tarde.

Como se mencionara anteriormente, también se atacarán clientes corporativos (empresas públicas y privadas), de tal manera de aprovechar y maximizar la rentabilidad de los activos, pero el negocio fundamental está dado por el transporte de pasajeros descrito en el primer párrafo.

4.3.1 Caracterización de los consumidores.

Los consumidores de este servicio serán aquellas personas de niveles de ingreso superior, que valoran su tiempo y por ello, buscan la manera de aprovechar cada minuto de tal manera de poder mejorar su calidad de vida y la de los demás. De esta manera, analicemos el mapa socioeconómico de Santiago.

El análisis anterior debe ser complementado con un análisis geográfico que nos permita identificar aquellos sectores donde sus habitantes actualmente realizan desplazamientos superiores (km) y no cuentan con alternativas de medios de transporte eficientes, fuera del automóvil.

De acuerdo a la Anexo 4 y 5, los consumidores estarán caracterizados por aquellas comunas con zonas color azul (ABC1). Así también, en aquellas zonas de alta densidad urbana, lo que facilite el transporte de grupos de personas, con desplazamientos de búsqueda mínimos. Finalmente, la siguiente figura precisa esas zonas así como también los potenciales desplazamientos de viajes que deberán ser abordados.

4.3.2 Macro y micro segmentos

El año 2003 Peñalolén tenía 15.237 automóviles y en la provincia de Santiago había sólo diez municipios con un parque de vehículos más grande. Una década después, esta comuna del sector oriente tiene 79.141 autos, y sólo es superada por Las Condes (82.207).

Según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), en 10 años la flota de Peñalolén creció cinco veces de tamaño, es decir, 519%.

El caso de Peñalolén, es similar al de las comunas con las cuales limita: La Florida y La Reina. La siguiente figura muestra la macro y microsegmentación.

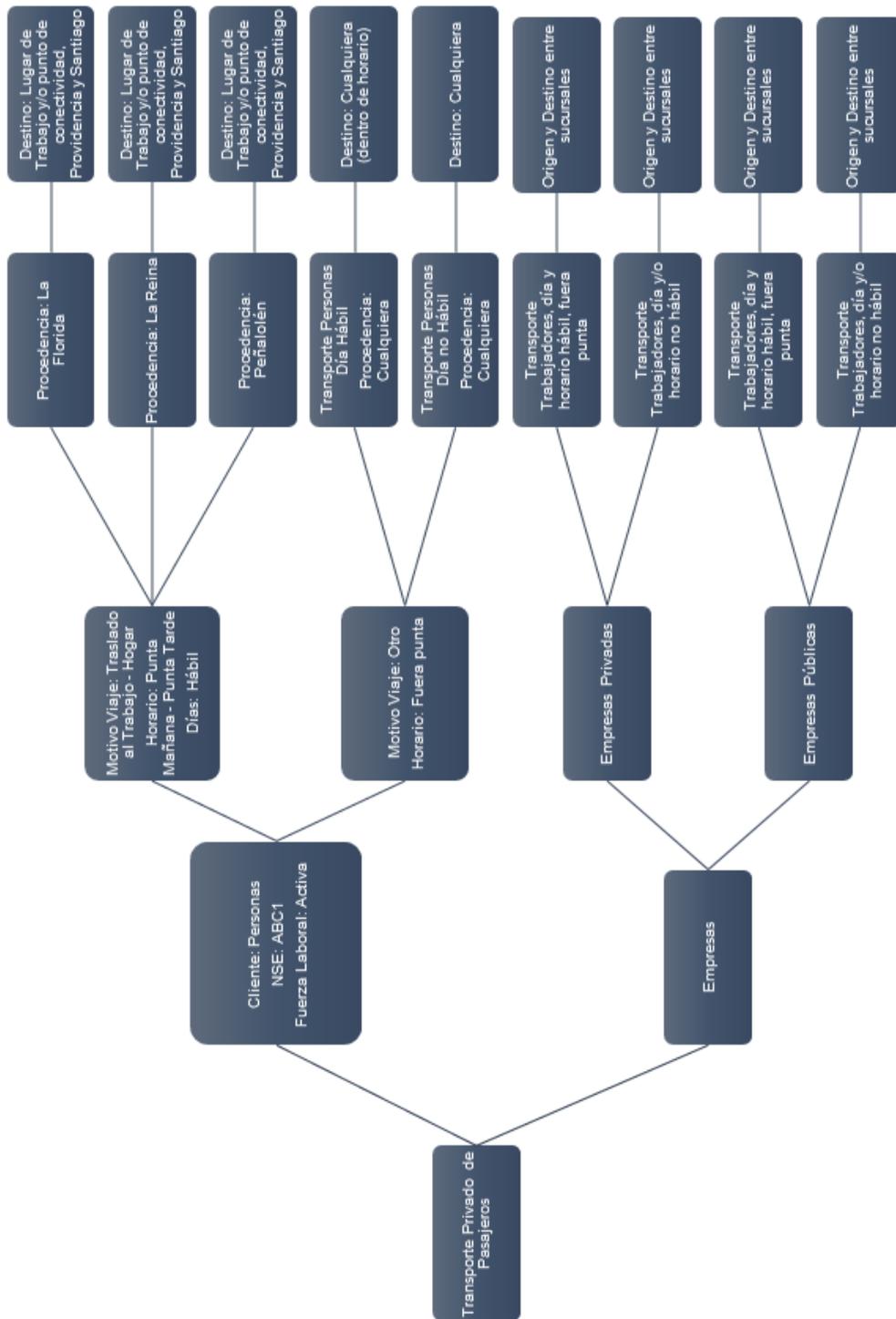


Ilustración 3: Mapa de segmentación de clientes

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias

El mercado objetivo del segmento empresas está abierto, por lo cual, es amplio. En este caso, el desafío está en determinar el mercado objetivo para el segmento personas, y fundamentalmente para quienes desean contratar el servicio de transporte desde su hogar hacia su trabajo, en horario punta.

Para el traslado de personas naturales se buscara en un inicio trabajar con dos comunas que cuenten con el tipo de cliente que hemos establecido (personas ABC1 de entre 30 y 59 años) y que tengan una distancia de los lugares de trabajo que les implique un traslado aproximado de 1 hora, para lo anterior hemos elegido Peñalolén, la Florida y La Reina.

La siguiente tabla muestra la población por comuna:

Comuna	Población 2015	Población 2020
La Florida	395.006	382.152
Peñalolén	253.175	253.478
La Reina	92.576	87.197

Tabla 5: Número de habitantes proyectados por comuna, para el año 2015 y el año 2020

Fuente: Seremi de Planificación y Coordinación Región Metropolitana de Santiago, 2009.

De acuerdo al Anexo 6, se considerará que aproximadamente un 40% de la población cae en el segmento potencial de clientes, de entre 30 y 59 años (los datos muestran un 40.1% en 2010 y un 40.8% para 2015). Dados los datos anteriores, calcularemos el número de la población por comuna que tiene el margen de edad que buscamos. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Comuna	Población 30-59 años, al 2015	Población 30-59 años, al 2020
La Florida	158.002	152.861
Peñalolén	101.270	101.391
La Reina	37.030	34.879

Tabla 6: Población estimada, entre 30 y 59 años, por comuna

Fuente: INE

Como la segmentación se realizó en función de los segmentos ABC1 de la población, se debe estimar esos clientes potenciales. La siguiente tabla muestra los resultados de la población ABC1 que está en las comunas seleccionadas y que tienen edades entre los 30 y 59 años:

Comuna	% ABC1	Población 30-59 años, ABC1 al 2015	Población 30-59 años, ABC1 al 2020
La Florida	11,70%	18.486	17.885
Peñalolén	11,10%	11.241	11.254
La Reina	40,60%	15.034	14.161
Total		44.762	43.300

Tabla 7: Población ABC1 estimada, entre 30 y 59 años, por comuna

Fuente: INE, elaboración propia

Finalmente se puede estimar que los clientes potenciales son del orden de los **44.000**, para el caso del segmento de personas, en horario punta. Para el resto de los segmentos, el mercado es abierto.

4.4 Matriz de perfiles competitivos

Para definir la matriz de perfiles competitivos se tomaran como factores críticos de éxito los principales atributos que buscan las personas a la hora de tomar la decisión de trasladarse de un lugar a otro (Mapa de posicionamiento relativo).

		Empresa Tiempo		Taxi ejecutivo		Auto propio	
Factores críticos para éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Tiempo de traslado	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45
Costo	0.3	3	0.9	1	0.3	1	0.3
Comodidad	0.15	1	0.15	2	0.3	2	0.3
Seguridad	0.25	2	0.5	1	0.25	2	0.5
Aprovechamiento del tiempo	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15
TOTAL	1		2.3		1.75		1.7

Tabla 8: Matriz de Perfiles competitivos

Fuente: Elaboración propia

4.5 Tamaño de mercado

De acuerdo al desarrollo de los puntos anteriores, el tamaño total de mercado es de 44.000 potenciales clientes. Sin embargo, y se detallará más adelante, de acuerdo a los resultados que arrojó una encuesta de perfilamiento de clientes, el mercado dispuesto a contratar el servicio es de 10.700 personas (personas entre 30 y 60 años, que trabajan, del estrato socioeconómico ABC1 y que estarían dispuestas a pagar hasta \$130.000 por el servicio descrito).

4.6 Conclusiones

De acuerdo a lo visto en este capítulo de análisis de la industria, competidores y clientes podemos decir que la industria está en constante crecimiento y que difícilmente en los próximos años esto cambie; los hogares van en continuo crecimiento al igual que las personas y el número de vehículos particulares que se adquieren o ingresan a la capital todos los años. Lo anterior demuestra que existirá un crecimiento continuo de los tiempos de traslado y con ello una desconformidad de las personas que usan auto propio así como las que ocupan taxi ejecutivo ya que el valor del traslado también tendrá un alza.

Aunque estamos de acuerdo que los tiempos de traslados son los mismos para los taxis ejecutivos como para los autos propios, los tiempos del minibús serán solo mayores en lo

que se refiere al retiro y entrega de personas en los lugares designado, no existiendo mayores tiempos que alejen por mucho en la validación de la empresa tiempo, por otro lado, la comodidad será inferior para la empresa tiempo, debido al espacio que genera viajar solo en un auto propio o con chofer como es el caso del taxi ejecutivo.

Con respecto a los competidores, el aumento de los costos tanto en dinero como en tiempo generará que exista una mayor disposición al uso de nuestro servicio, ya que lo explicado sumado a la necesidad o falta de tiempo de las personas generará una atracción de los clientes a usar un servicio que se mantiene constante en costos, logrando también ocupar el tiempo en beneficios propios de las personas.

Por último, es evidente que en la población existe un descontento con los servicios de transporte ofertados y también con la infraestructura vial que existe en el presente. Este proyecto es una solución que no sólo abarca a sus clientes, sino que también a las demás personas que circulan por la capital y al gobierno en una baja en los niveles de congestión y contaminación, que se puede lograr bajando en un número incremental de la cantidad de autos que circulan con una o dos personas.

V. Descripción de la oportunidad de negocio.

5.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo

La empresa tiempo tiene por objetivo brindar un servicio de transporte privado de pasajeros, orientado a desplazar desde distintos puntos origen/destino, a pasajeros que hasta hoy realizan sus viajes en su automóvil particular o en taxi. De esta manera, el objetivo es entregar un medio alternativo de transporte, que sea lo suficientemente atractivo como para que las personas estén dispuestas a cambiar su tradicional medio de transporte, el automóvil, por este medio privado.

La empresa “Tiempo, una experiencia de viaje” es una empresa que responderá a los servicios de transporte privado de pasajeros.

Misión.

Ser un servicio de transporte privado de personas, seguro, oportuno y confiable y que permita aprovechar el tiempo de viaje en otras actividades que contribuyan al bienestar de las personas y su entorno.

Visión.

Cautivar a los pasajeros mediante un servicio cercano, confiable y seguro, donde la calidad, el confort y la eficiencia permitirán contar con una solución innovadora, líder del mercado. Desarrollarse para entregar esta solución a las distintas comunas periféricas de Santiago y ciudades regionales.

5.2 Describir la idea/producto o servicio y sus aspectos distintivos.

Los principales aspectos distintivos corresponden al servicio y se destacan en:

1. Asientos cómodos, no se sobrepasa la capacidad máxima del minibús.
2. Acceso a Internet.
3. Control del vehículo vía GPS.
4. Pantalla LCD para ver noticias o programas de interés.

5. Periódicos.
6. Servicio cafetería.

De esta manera, las personas podrán disponer de una alternativa que les permitirá dejar su automóvil en casa, sustituyendo por un medio de transporte que les brindará la oportunidad de aprovechar el tiempo de viaje de estos desplazamientos para realizar otras labores: trabajar, leer, dormir, descansar, etc.

A su vez, también se ofrecerá un servicio a las empresas que tienen gastos variables en radiotaxi para trasladar a personal entre oficinas durante el horario laboral. Este servicio está pensado en un formato de arriendo por día y el horario que se manejara será entre 10:00 y 17:00 horas. El beneficio de este servicio está dado por la comodidad para el colaborador y la fijación de gastos (con ahorro) para la empresa.

5.3 Qué oportunidad o necesidad atiende.

El mayor poder adquisitivo de las personas, un acceso al financiamiento más expedito y la mejor valorización del automóvil frente a otros tipos de medios de transporte son algunos de los factores que explicaron que el parque de vehículos motorizados en Chile registrara un incremento de casi 60% en la última década (Fuente: INE).

En la Región Metropolitana se observó un avance de 51% entre 2000 y 2010. Actualmente, el 79,6% del total del parque es bencinero (en su mayoría corresponde a vehículos particulares) y el 20,3% tiene motor diésel (Fuente: INE).

Hay un hecho que suele olvidarse al concebir sistemas de transporte público: todo viaje por la ciudad se inicia y termina en la puerta de una propiedad, no en la estación de metro o paradero del bus. De esta manera, la empresa Tiempo tiene como meta ser un sistema de transporte con adecuada movilidad y cómodo, pero a la vez flexible y accesible a todos los usuarios que deseen transportarse desde sus hogares a sus trabajos.

En síntesis, hoy los altos niveles de congestión han ocasionado que todas aquellas personas que se desplazan en sus vehículos particulares, desde sus hogares hacia sus

trabajos, y viceversa, deban destinar parte importante de las horas hábiles del día, a desplazarse por la ciudad de Santiago. De esta manera, Tiempo ofrece una alternativa, que permitirá movilizar a las personas y éstas aprovechar ese tiempo de desplazamiento en actividades que permitirán maximizar su bienestar.

En el caso de arriendo del servicio de transporte por un monto fijo mensual, permitirá a las empresas lograr un costo estable en transporte y una mayor calidad y seguridad en traslado de sus colaboradores.

5.4 Determinar a qué mercado apuntará dicho producto o servicio.

El mercado objetivo son todas aquellas personas y empresas que trabajan en centros de actividad económica y que se movilizan diariamente desde/hacia sus hogares hasta estos núcleos de actividad económica, ubicados en el centro de Santiago (Santiago-Providencia), mediante el uso del automóvil.

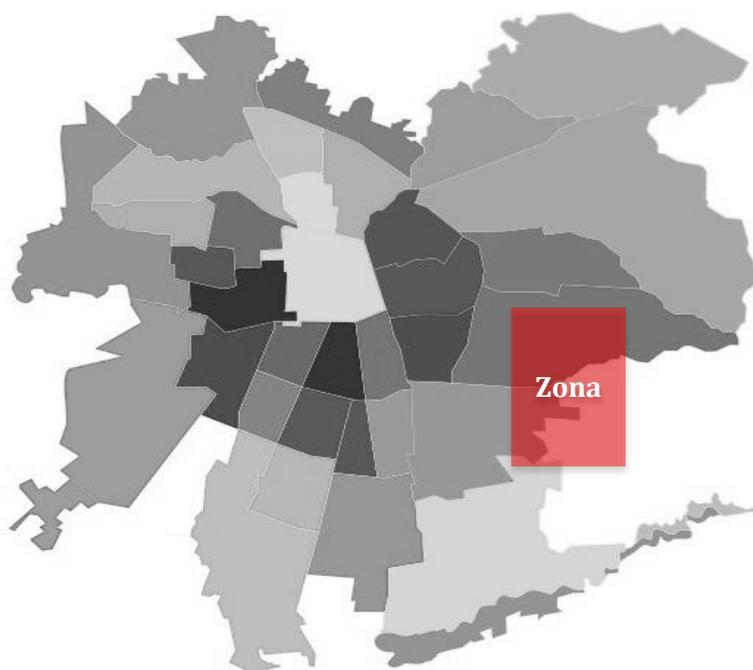


Ilustración 4: Distribución de macro zonas de viviendas de mercado potencial

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de las empresas, serán las que tengan más de una instalación en la misma ciudad de Santiago y que necesiten que sus colaboradores se trasladen entre las instalaciones.

5.5 Cómo atraerán a los clientes.

Los clientes serán atraídos mediante una promoción de un servicio que les permitirá evaluar y tasar el costo alternativo del tiempo de viaje que realizan diariamente, versus una alternativa atractiva. La atracción también estará dada por una política de precios que permita tarifificar de manera eficiente en función de la disposición a pagar correlacionado con el servicio entregado. Más aún, aquellas personas que no cuentan con estacionamiento en sus trabajos, resulta ser más atractivo aún.

Para el caso de las empresas, será a través de la visita de un ejecutivo comercial para que se realice un análisis de los costos de transporte entre instalaciones y permita visualizar los beneficios que el cliente tendrá al elegir a nuestra empresa.

VI. Descripción del modelo de negocio.

6.1 Descripción completa del modelo de negocio Canvas.

6.1.1 Segmentos de mercado.

El segmento de mercado al que se pretende entregar el servicio está dividido en dos:

- a) **Personas Naturales que van y vuelven al trabajo:** Para este segmento hemos definido que son personas que viven en la Florida, la Reina o en Peñalolén. Son ABC1 y circulan en automóvil propio o taxi ejecutivo.

- b) **Empresas:** Para este segmento hemos definido empresas públicas o privadas que tienen más de una sucursal y que necesitan el traslado de personas entre estas

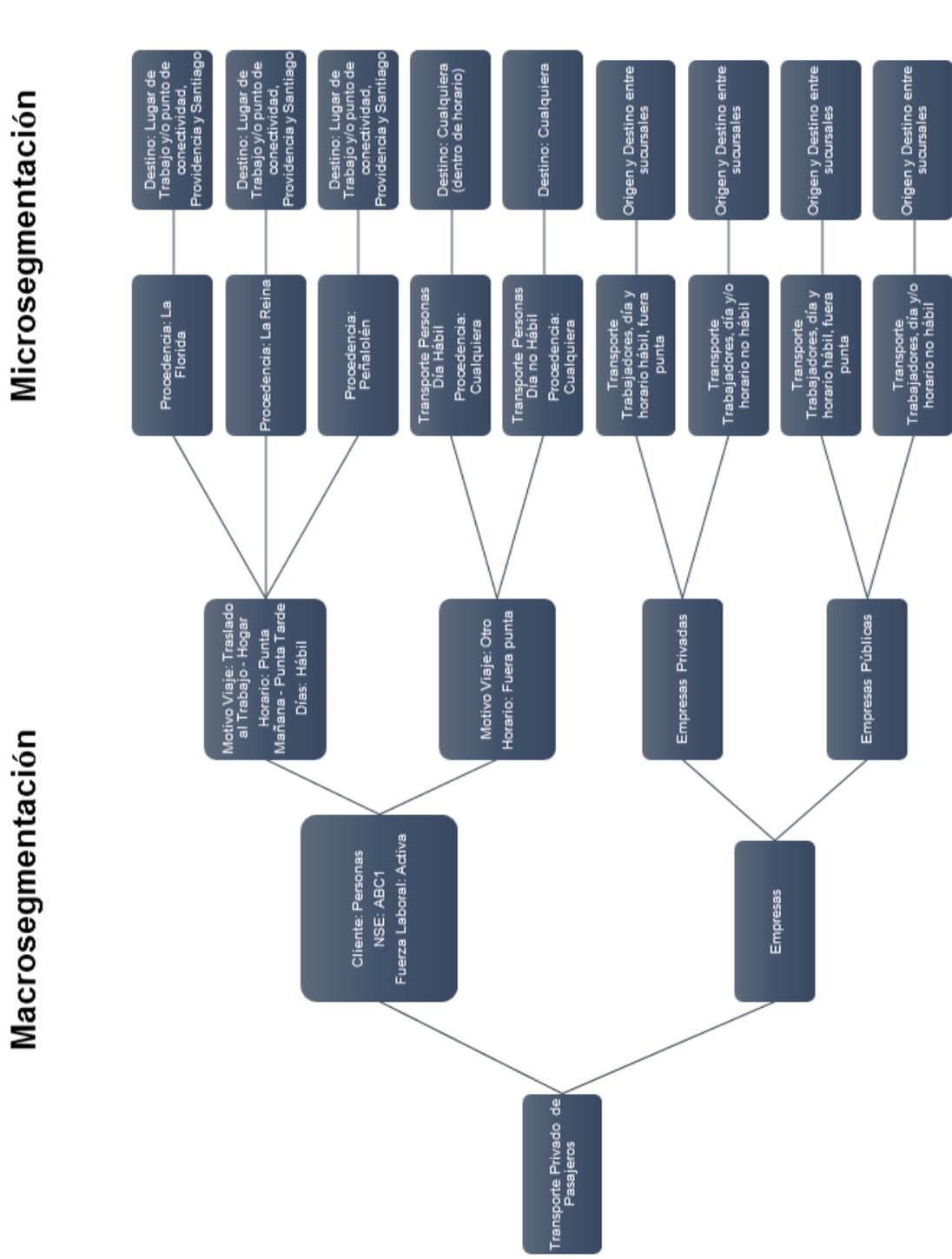


Ilustración 5: Micro y Macrosegmentación de clientes

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2 Propuesta de valor.

La propuesta de valor de Empresa Tiempo está dada por los siguientes factores diferenciadores:

- Transporte cómodo, seguro y confiable, a la puerta, que genera una “experiencia de transporte” distinta y confortable.
- Generación de economías de escala, traspasadas al usuario.
- Alto estándar de servicio: café, diario, música e internet, permitiendo el aprovechamiento del tiempo de viaje, en actividades que generen bienestar.
- Sinergias entre el grupo transportado.
- Modelo pactado vía contrato, lo que permite asegurar un servicio.

6.1.3 Canales de distribución

Para detallar los canales de distribución usaremos las fases de la entrega de un servicio:

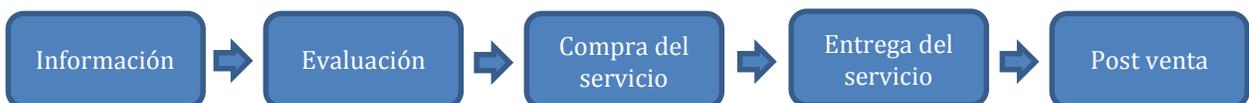


Ilustración 6: Mapa de fases del Servicio

Fuente: Elaboración propia.

- a) Información: Se entregará información de los productos ofertados a través de medios escritos, ferias, redes sociales, eventos especiales y con visitas de ejecutivos comerciales.
- b) Evaluación: Se realizará una evaluación de los costos asociados del cliente en materia de transporte para llegar al valor que el cliente estaría dispuesto a pagar y que la empresa acepte.

- c) Venta del servicio: Se realizará mediante contratos a la medida del cliente, estos tendrán una duración anual o mensual autorrenovables.
- d) Entrega del servicio: Se realizará a través de los móviles que se dispondrán en la calle con uno de los choferes contratados.
- e) Postventa: Se realizarán encuestas telefónicas para entender si el cliente percibe una conformidad por el servicio prestado, esto entregará una retroalimentación que permitirá generar acciones correctivas del servicio prestado. También se entregará información a través de la página de internet para que el cliente entienda sus derechos y que puede exigir.

6.1.4 Relaciones con los clientes

Este aspecto es clave en la sustentabilidad del negocio. El core de Empresa Tiempo está dado por el transporte de pasajeros, en los horarios punta. Sin embargo y como se mencionara anteriormente, también se transportarán pasajeros en horarios fuera de punta, pero mediante un modelo de negocio distinto.

Respecto al modelo de negocio relacionado con el transporte de pasajeros en horario punta, el relacionamiento con los clientes es clave. El factor confianza es fundamental, pues buscamos relaciones de largo plazo. De esta manera, el alto nivel de servicio pasa a ser un estándar mínimo que nos hemos puesto como objetivo, siendo la relación de confianza y de largo plazo, la variable clave para la sustentabilidad del modelo en el largo plazo.

En lo formal, la relación con los clientes que se transporten en horarios punta, estará protocolizada en contratos que les entreguen las garantías de la continuidad operacional del servicio. De esta manera, podrán tener la tranquilidad que les brinda un contrato, con cláusulas que aseguren lo anterior. Así también, el relacionamiento con los clientes es tremendamente personalizado, pues la búsqueda del público objetivo debe tener características similares: cercanía, nivel socioeconómico, disposición a pagar y valoración

subjetiva del tiempo. De esta manera, la relación con los clientes pasa a ser una relación personal bidireccional y también, una relación colectiva.

El objetivo es que la marca les proporcione tranquilidad, seguridad y confianza, aspectos fundamentales para un potencial crecimiento futuro. Recordemos que hoy a través de la masificación de las redes sociales, las buenas y malas experiencias se masifican en forma instantánea, por lo cual, nuestro sello estará dado por la seriedad, alto estándar de servicio y relación y acompañamiento permanente de cada uno de sus clientes.

Para el negocio complementario, el relacionamiento con los clientes (empresas y personas), también estará fundamentado en la entrega de un servicio de excelencia, distinto y único. Además, el relacionamiento está circunscrito a la resolución del problema de transporte, sobre la base de entregar una solución que prestigie a cada una de las empresas con las que nos relacionemos, esto quiere decir, nuestro relacionamiento debe estar avalado por programas y convenios robustos, más que por servicios esporádicos. De esta manera, nuestra relación será de largo plazo.

Para ambos casos, la búsqueda será realizada mediante entrevistas personales, donde se logre transmitir de manera efectiva las ventajas y factores diferenciadores del servicio. Además, se les ofrecerá servicio gratuito por dos días, a modo de prueba, y con ello, se pretende generar la necesidad de contar con el servicio. De esta manera, la estrategia futura será la de mantener y fidelizar aún más a cada uno de nuestros clientes, para que en una etapa posterior se busque espacios potenciales de crecimiento.

6.1.5 Modelo de flujo de ingresos.

Nuestro servicio está orientado a las personas que se transportan en auto propio o taxi ejecutivo que no quieren gastar grandes cantidades de dinero en transporte pero que si quieren transitar seguros y cómodos, aprovechando el tiempo en lo que ellos deseen.

Dado que el transporte hacia y desde el trabajo es algo constante día a día, es que el flujo de ingresos que tendrá nuestra empresa será un flujo constante en el tiempo ya que se recibirá de contratos mensuales o anuales por el transporte de personas particulares o de empresas.

La siguiente tabla muestra la generación de ingresos de acuerdo a su origen:

Tarifa Servicio Empresa (\$/200m)	\$ 250
Costo TAG	\$ 14

Horario para Servicio Empresa	Viajes	Distancia Media por Viaje (Km)
10:00 a 17:00	8	8

Número de Pasajeros por Móvil Servicio Hogar/Trabajo	9
Tarifa	\$130.000

Ingresos por Servicios Personas (viaje Hogar/domicilio)	\$ 1.170.000
Ingresos por Servicios Empresas/personas	\$ 1.760.000
Ingresos por Publicidad	\$ 1.500.000
Total Ingresos por Móvil/Mes	\$ 3.080.000

Tabla 9: Proyección de Ingresos

Fuente: Elaboración Propia

6.1.6 Recursos claves.

Los recursos claves que se han identificado son los siguientes:

- i) **Chofer:** pasa a ser un factor clave en el éxito del negocio. Debe ser una persona con competencias, habilidades y destrezas que le permitan relacionarse con distintas personas, de alto nivel socioeconómico, por lo cual, requiere capacidad de comunicación oral efectiva, empatía, alta vocación de servicio y competencias técnico funcionales acordes al negocio. Para ello, se ofrecerá una renta superior a la del mercado, con estructura de incentivos variables.
- ii) **Mini Bus:** también representa un factor clave en el éxito del negocio. Debe ser un mini bus, con capacidad no superior a 9 personas (para minimizar los tiempos de desplazamiento y que permita buscar el equilibrio financiero y servicios multipropósito), cilindrada superior a los 1.900 cm³, de motor a combustión diésel y que cuente con implementos que permitan entregar niveles de servicio y confort superior: butacas, aire acondicionado, tv, conexión a internet y máquina de café.

- iii) **Operador Coordinador:** persona clave que será la responsable de la administración de flota y maximización del uso del recurso.

- iv) **Tecnología de Seguimiento, Control y Generación Comercial:** herramientas tecnológicas que permitan el monitoreo y gestión de flota. Así también, plataforma que permita a los usuarios interactuar con el servicio, desde realizar las solicitudes de modificaciones al servicio, de acuerdo a lo que se establezca en el contrato, hasta contratar servicios distintos, por ejemplo, transporte post celebraciones, matrimonios, etc.

6.1.7 Actividades claves

Las actividades claves las dividiremos en 2 tipos:

a) Traslado de pasajeros hacia y desde el trabajo:

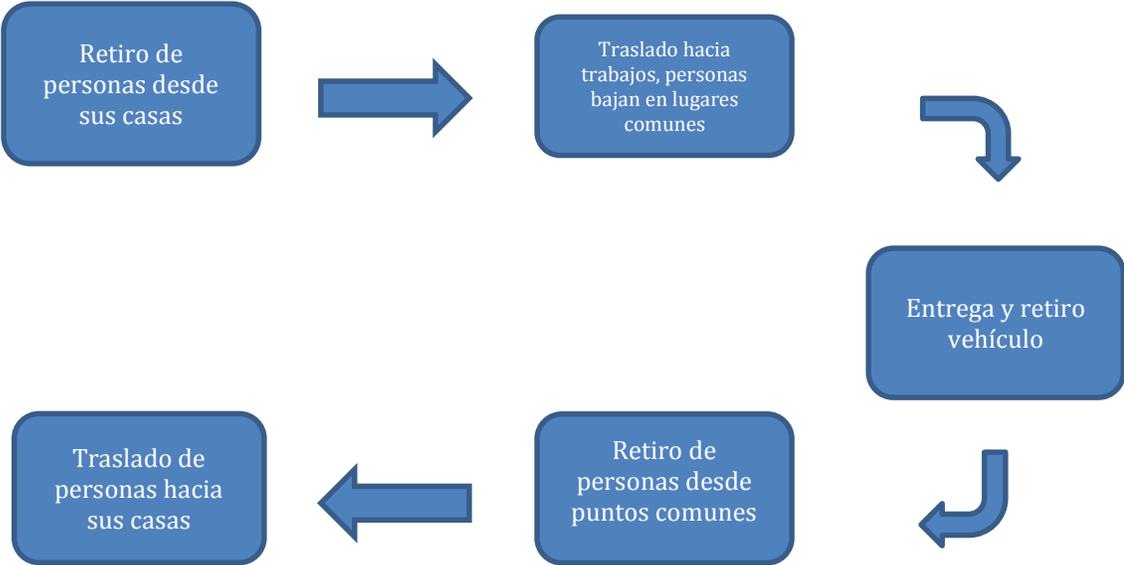


Ilustración 7: Flujo del proceso de traslado para personas

Fuente: Elaboración propia.

b) Traslado de personas para empresas:

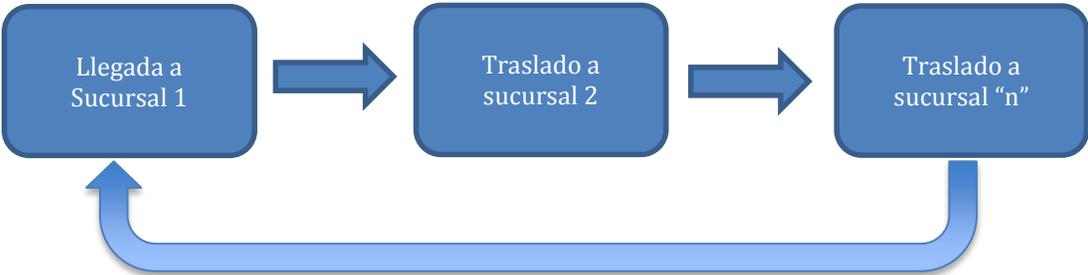


Ilustración 8: Flujo del proceso de traslado para empresas

Fuente: Elaboración propia.

6.1.8 Asociaciones claves

Las asociaciones o alianzas que pueda generar empresa tiempo también pasan a ser factores claves de éxito. Entre ellas, se pueden identificar:

Socios Estratégicos:

- **Clientes (personas naturales y empresas):** Las personas naturales que usen el transporte privado para ir a sus lugares de oficina y casas. Las empresas son entidades que necesitan trasladar sus trabajadores entre sus sucursales.

A diferencia de un proceso de venta de un producto o un servicio, el relacionamiento estará dado por la contratación de un servicio, por al menos, 1 año. De esta manera la alianza y/o asociación que se realice con ellos es un factor clave para el negocio.

- **Empresas:** Entre las principales empresas de encuentran las que nos proveerán de minibuses, las que realizaran mantención, las que nos entregaran insumos para entregar el servicio, etc. El nivel de relacionamiento podría entregar niveles de estabilidad para consolidar el negocio.
- **Otros servicios privados de transporte de pasajeros:** será útil para momentos en los cuales no se pueda satisfacer la demanda pero el cliente tendrá una alternativa de servicio así como también, para cuando ocurran eventos que pongan riesgo la continuidad operacional del servicio, permitiría entregar cobertura para el reemplazo. Por ejemplo, en el futuro podríamos observar que los restaurantes y centros de eventos podrían requerir servicio en los horarios en que los minibuses están detenidos, esto sería para transportar clientes que no podrían conducir si han ingerido alguna dosis de alcohol.
- **Trabajadores:** Son los que entregan el servicio, son la cara al cliente y podríamos decir que son unos de los principales socios estratégicos del negocio. Para mantener la fidelidad de los clientes es imprescindible que los trabajadores de la empresa estén alineados con el proyecto, por otro lado son las personas que generaran mayores o menores costos de mantención del principal activo que son los minibuses.

6.1.9 Estructura de costos

Para empresa Tiempo, la estructura de costos estará representada por Costos Fijos y Costos Variables.

a) Costos Fijos: Los costos fijos más representativos, ordenados en orden de significancia son:

- Remuneraciones: renta de chofer y personal de operaciones
- Seguros: seguros a los bienes y a las personas.
- Depreciación: del activo fijo.

b) Costos Variables: Los costos variables para empresa Tiempo deben calcularse por kilómetro recorrido, siendo sus costos variables más significativos los siguientes:

- Combustible.
- Insumos de Operación (aceite, neumáticos, etc.).
- Peajes o televías.
- Impuestos (permiso de circulación).

En ambos casos se lograrán economías de escala en la medida que se maximice el uso y rentabilidad de los activos (maximización de la tasa de ocupación de los minibuses).

6.2 Análisis Interno

6.2.1 Análisis FODA y sus estrategias.

El análisis FODA es para tener una perspectiva actual de la empresa en la industria y así poder trabajar las estrategias a mediano y largo plazo, para este caso se analizarán las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades del servicio de transporte que se desea realizar.

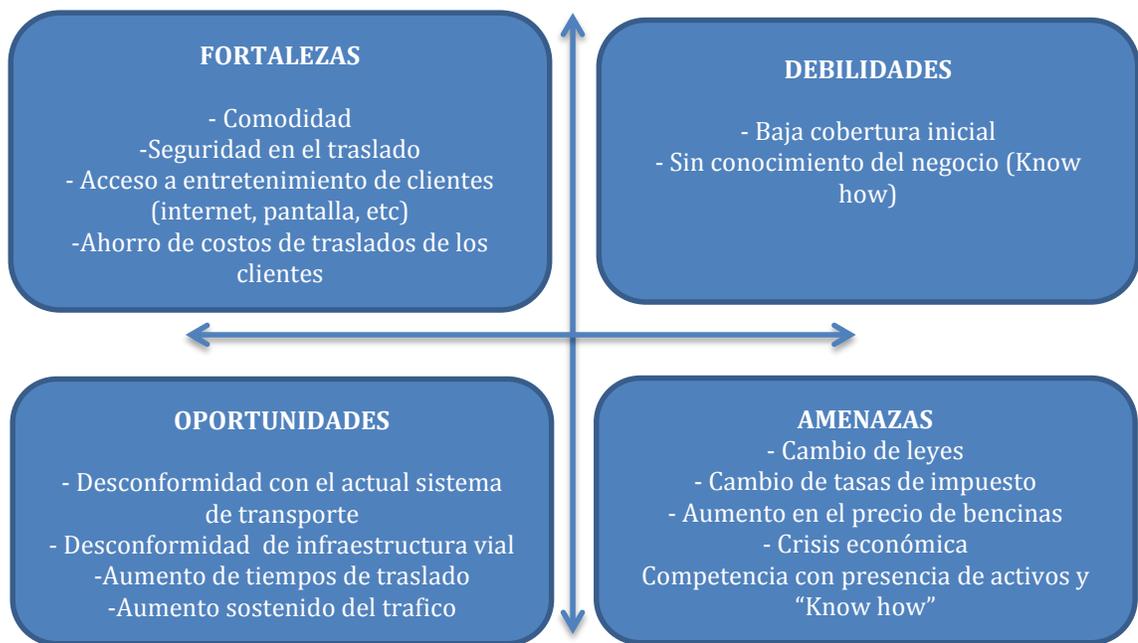


Ilustración 9: FODA de empresa Tiempo

Fuente: Elaboración propia.

a) Fortalezas:

El servicio ofrece un traslado cómodo, rápido y seguro desde el hogar hacia la oficina y viceversa. También es muy importante mencionar que mientras se traslada a la persona esta puede ocupar su tiempo trabajando, estudiando, durmiendo, etc. Mientras se traslada, la persona podrá ocupar el tiempo en lo que ella elija.

Podemos mencionar que es un transporte que estará bajo los costos de un taxi ejecutivo y la movilización propia pero además ofrece mejores prestaciones como son el acceso a información, entretenimiento e internet.

Hay otros beneficios asociados, las personas podrán interactuar o conocer a otra gente que vive en sus mismas comunidades lo que servirá para que las personas aprovechen de conocer a sus vecinos y poder generar lasos de confianza entre ellos, obviamente apoyados por nuestra empresa la que se comprometerá a apoyar estos lasos.

b) Oportunidades:

En estos tiempos se tiene una gran oportunidad con este servicio ya que no existe nada parecido. Tenemos el traslado de taxis ejecutivos o vehículos propios, los cuales son muy costosos y para el caso del vehículo propio es muchísimo el tiempo (aproximadamente 2 horas diarias) las que se pierden por el concepto de traslado hogar oficina.

Por otro lado también existe una desconformidad de las personas que ocupan el taxi colectivo en conjunto con el Transantiago, y estos estarían dispuestos por un monto moderadamente superior a elegir un traslado más cómodo y que contenga un transporte más digno para las personas.

Por último, y no menos que lo anterior, el aumento de la demanda por traslado es un hecho, cada vez más personas van a necesitar trasladarse y esto sumado a los problemas viales y de transporte actuales harán que la demanda por el servicio sea constante al alza.

c) Debilidades:

Una debilidad sumamente importante es que la empresa aún no existe, por lo tanto no se conoce, esto es un gran problema ya que existen muchas empresas de transporte que son conocidas a nivel nacional y en un inicio no tendremos referencia alguna.

También existe la debilidad de la cobertura que se va a tener en un inicio, no se podrá entregar el servicio a todas las personas que lo requieran o que tengan intenciones de ser usuario del servicio, ya que el costo de iniciar la empresa es tan alto que solo se podrá trabajar con dos o tres mini buses, los que tendrán que seleccionar personas que vivan relativamente cerca y no afectar los tiempos de traslado de las personas teniendo que dar vueltas muy grandes en el recorrido de traslado.

d) Amenazas:

Como el transporte es una necesidad diaria, existen regulaciones del gobierno que se tienen que cumplir para entregar el servicio, por lo tanto las nuevas leyes que se puedan promulgar pueden ser amenazas para la empresa. También, y no menor, los cambios en los impuestos a la bencina pueden afectar de gran forma a los flujos de la empresa.

Al tener oportunidades de cambio por servicio más económicos para transportarse tales como el metro o buses del Transantiago, es que una crisis económica puede afectar fuertemente a la empresa, ya que las personas tienen como prioridad bajar el gasto mensual sobre la comodidad o tiempo para hacer otras cosas.

Por último y mayor amenaza son las empresas que ya cuentan con gran cantidad de minibuses que podrían prestar este servicio, dentro de las principales empresas están las que llevan gente al aeropuerto ya que tienen un gran “Know how” sobre recorridos para el retiro de gente, así como cantidad de vehículos, choferes y sistemas que pueden adaptarse a las necesidades.

6.2.2 Cadena de valor.

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de actividades de una organización que genera valor al cliente final.



Ilustración 10: Cadena de valor

Fuente: Michael Porter

a) Actividades primarias:

Logística Interna: Estará realizada por la empresa tiempo ya que no es necesario que otra empresa se haga cargo del servicio de estacionamiento de los vehículos, para el caso de los consumibles de los vehículos, estos serán retirados o puestos en los mismos vehículos en el lugar donde los entregan los proveedores.

Operaciones: La operación estará dada por la mejor ruta a ocupar por los mini buses, esta ruta será bajo un estudio donde se usaran sistemas que sirven para esto como “wase” y el “Know how” que vaya adquiriendo el conductor.

Logística externa: Para este caso aplicaría este concepto en el uso de la información de cada mini van, esto involucra primeramente una hoja de vida de cada vehículo para que tenga todas las mantenciones vigentes al día, al igual que los permisos necesarios para que opere. Por otro lado, también se usara una planilla para llevar la información de los clientes y los estados de pagos que estos tienen que realizar.

Marketing y ventas: El marketing se realizara de acuerdo a las siguientes modalidades:

- Flyers
- Redes sociales (Facebook y twitter)
- Directa con ejecutivo comercial
- Boca en boca a través de programa de premio de clientes

La venta se realizara con una estimación de costos por distancia midiendo la disposición a pagar de los clientes.

Servicio: El servicio estará a cargo del conductor del vehículo al cual se capacitara y se medirán sus actitudes no solo en la conducción, sino que también en la forma que tendrá que interactuar con los clientes.

b) Actividades de apoyo:

Infraestructura de la empresa: La infraestructura de la empresa en este caso es la dotación de vehículos para el traslado de pasajeros y esta será adquirida en un 100% por capital propio.

Recursos humanos: Los conductores de los vehículos serán reclutados a través de una prueba de selección que aborda conducción y forma de relacionarse con los clientes, esto continuara con capacitaciones que se buscaran a través de los proveedores de vehículos y psicólogos laborales para buscar un buen relacionamiento con la clientela. Por ultimo tendrán un sistema de remuneraciones el cual incluirá premios especiales por entrega de un servicio de excelencia.

Desarrollo de la tecnología: Dado que la tecnología en los medios de transportes siempre va avanzando, hay que tener un especial énfasis en estar estudiando cuales son las características de servicio que más necesitan los clientes, por ejemplo la posibilidad de brindar internet en el medio de transporte. Estos beneficios que se pueden entregar al cliente, no solo pueden generar un mayor lazo entre la empresa y el cliente, sino que también pueden ampliar la ganancia económica.

También se realizarán estudios de mercado que nos vayan informando sobre cuáles otros lugares se pueden acomodar a nuestro esquema de trabajo y así comenzar una ampliación de la cobertura del servicio.

Compras: La adquisición de los vehículos se realizará analizando cuatro factores principales que terminan en un solo número:

- Precio del vehículo
- Autonomía en combustible
- Precio de las mantenciones
- Años de garantía

Con estas variables esperamos poder decidir cuál es la máquina más conveniente para brindar el servicio. Por el lado de la publicidad, se usarán imprentas y estudiantes “part time” para entregar flyers. Para las redes sociales e internet se contratará un estudiante en práctica que tenga conocimientos de informática y marketing para que trabaje el sitio web y nos suba a las redes sociales, la mantención estará a cargo de los dueños de la empresa.

6.2.3 Recursos, capacidades y competencias.

i) Recursos: En este nivel, se determinó que son dos los elementos claves del éxito de empresa tiempo: Chofer y el minibús.

Ambos son factores diferenciadores a la hora de catalogar un servicio de excelencia. El Chofer por su lado es el que entrega una sensación de seguridad en la forma que tiene de conducir la minivan y en la forma de interrelacionamiento que tiene directamente con cada cliente. Por otro lado el minibús entrega una sensación de comodidad y junto con sus accesorios instalados (Radio, Pantalla LCD, Internet, etc.), entregan el beneficio de hacer otras cosas mientras el cliente se traslada.

ii) Capacidades: Fundamentalmente, responder a tiempo con un servicio confiable, seguro y oportuno, es decir, que el cliente se sienta con un partner estratégico

que contribuye a su bienestar y responde a sus necesidades de transporte de manera eficiente.

- iii) **Competencias:** La competencia clave está dada por la experiencia de viaje para aumentar el nivel de fidelización, cercanía y confianza que genere la empresa con sus clientes. Estará fundada esencialmente en la limpieza, seguridad, estabilidad del servicio y la confiabilidad que logremos entregar.

6.2.4 Ventajas competitivas.

Para analizar las ventajas competitivas se realizara un análisis VRIO:

Recurso/capacidad	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Recursos Financieros					
Acceso a financiamiento bancario	SI	NO	NO	NO	Igualdad Competitiva
Recursos Físicos					
Seguridad de minivan (GPS, ABS, cámara retroceso, etc)	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Comodidad de la minivan (no se supera el máximo indicado)	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Entretenimiento de la minivan (pantalla, radio, Internet)	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Rapidez de la minivan	SI	NO	NO	NO	Igualdad Competitiva
Permisos al día de la minivan	SI	NO	NO	NO	Igualdad Competitiva
Recursos Individuales					
Seguridad en la conducción del chofer	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Amabilidad del Chofer al momento de interactuar con el cliente	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Chofer cuenta con licencia y papeles al día para la conducción de vehículo de transporte de pasajeros	SI	NO	NO	NO	Igualdad Competitiva
Rapidez del conductor	SI	NO	NO	NO	Igualdad Competitiva
Recursos organizacionales					
Confiabilidad del servicio	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva Sostenible
Coordinación del transporte	SI	SI	SI	No	Posible Ventaja Competitiva Sostenible
Economía del servicio	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva Sostenible

Tabla 10: Análisis VRIO empresa “Tiempo”

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, podemos concluir que la ventaja competitiva esta principalmente ligada a una entrega de valor a través de un servicio integral, el cual engloba la experiencia que adquiera la empresa “Tiempo” sumada a los recursos físicos e individuales. Cabe destacar que un buen chofer por sí solo no agrega una ventaja competitiva, tampoco la mini van, pero cuando estos dos se potencian a través de una organización confiable y que llegue con un ahorro al cliente final, se estará hablando de una ventaja competitiva sostenible.

6.3 Estrategia de Entrada.

La estrategia de entrada está fundada sobre la base de una serie de acciones. Podemos mencionar:

- **Determinación de flota óptima:** previo a la puesta en marcha del proyecto, es clave determinar la flota de vehículos que maximiza las utilidades, aprovechando economías de escala. La incorporación de minibuses debe hacerse a través de capital propio, financiamiento bancario y/o inversión de terceros. En la medida que la empresa pueda realizar un aumento de flota, estará reforzando su imagen corporativa.
- **Gestión Comercial:** formular una estrategia de marketing y venta clara, precisa y abalada por antecedentes relacionados a las características de los potenciales clientes Para ello, se debe explotar los distintos medios disponibles: cartas de presentación, folletos, Facebook, Twitter, LinkedIn, web, mailing, son acciones de deben estar presentes de forma permanente en la empresa. La imagen corporativa debe ser reforzada, de tal manera que la marca “Tiempo” empiece a ser recordada entre los potenciales clientes. No requiere un gran nivel de inversión, si no que más bien organización y enfoque en las tareas de venta y publicidad dentro de la empresa.
- **Cierre de Negocios:** la sustentabilidad del largo plazo estará dado por la fidelización y el pacto contractual que se debe realizar con los potenciales clientes, generando una base es clientes que aseguren la cobertura de gastos operacionales.

- **Acreditaciones:** este punto significará permitirá una diferenciación con respecto a los competidores. Por ejemplo, las certificaciones que establece el ministerio, así como también, aquellos organismos que cautelan las normas medioambientales, que fomentan el turismo, la recreación, etc.
- **Especialización en el Servicio:** Se ha insistido en que el factor diferenciador del servicio de transporte estará dado por su alto estándar de confort. Por ello, la especialización en un nicho de clientes será clave, pues serán ellos los que cuenten con la disposición a pagar por este servicio. El hecho de tener mayores comodidades a bordo, significará que el ambiente de trabajo sea más placentero para los choferes, y así, puedan sentir mayor satisfacción en la realización de sus funciones.
- **Incorporación y Uso de Tecnología:** Incorporar herramientas que resuelvan las exigencias de los clientes, tanto en lo que respecta a la operación de la flota, así como en el control del servicio.

6.4 Estrategia de Crecimiento.

Una vez que se haya consolidado la empresa en el traslado de personas desde la Peñalolén y la Florida, se aplicará una estrategia de desarrollo de mercado para comunas nuevas. Existe un gran mercado para el producto planteado ya que son muchos los miles de personas que están descontentos con el actual sistema de transporte, por lo tanto, existe mucho que avanzar con el mismo tipo de servicio.

No se ve necesaria una estrategia de diversificación hasta que no se haya agotada la demanda que se puede obtener en la provincia de Santiago. Quizás podríamos pensar en una estrategia de diversificación una vez que se haya cubierto toda la provincia de Santiago y nos dé el paso a buscar bajo el mismo producto una cobertura en toda la región metropolitana ingresando así a las comunas que necesitarían un transporte no solo urbano, sino que rural también.

De acuerdo a lo descrito podríamos generar el siguiente diagrama que muestra las etapas:



Ilustración 11: Etapas de crecimiento

Fuente: Elaboración propia.

6.5 Estrategia de Salida.

El peor escenario es la salida del negocio por efectos financieros u otros que desencadenen el término del servicio.

Como se mencionara en los puntos anteriores, los contratos tendrán cláusulas de salida, de tal manera de responder fielmente a las obligaciones, por ambas partes. De esta manera, la salida anticipada, obligará a la indemnización por parte de la empresa hacia los usuarios, con el equivalente a un mes de servicio, si el aviso de término no se realiza con 30 días de anticipación. Así también, se deben liquidar los activos, que en este caso, corresponde a la liquidación de los minibuses. Finalmente, se debe realizar el proceso de término contractual con el personal, pagando las obligaciones que la ley establece.

En el caso que aún exista pasivos, deberán ser revisados por los bancos y se solicitará una reestructuración de ellos, de ser necesario.

VII. Plan de Marketing

7.1 Objetivos de marketing

Los objetivos que se ven para el marketing de esta empresa son:

- Captar la cantidad de clientes necesaria para tener 2 minivan al finalizar el primer año con full ocupación.
- Tener un índice de satisfacción del 90% para el primer año de funcionamiento.
- Contar con una flota mínima de 8 minibuses para finales del 3 año de funcionamiento con full ocupación.
- Comenzar con un proceso de diversificación territorial al inicio del 4 año para lograr una ocupación total de 32 vehículos en el año 5.

7.2 Estrategia de segmentación

El segmento de mercado al que se pretende entregar el servicio está dividido en dos:

- **Personas Naturales que van y vuelven al trabajo:** Para este segmento hemos definido que son personas que viven en la Florida, la Reina o en Peñalolén. Son ABC1 y circulan en automóvil propio o taxi ejecutivo.
- **Empresas:** Para este segmento hemos definido empresas públicas o privadas que tienen más de una sucursal y que necesitan el traslado de personas entre estas.

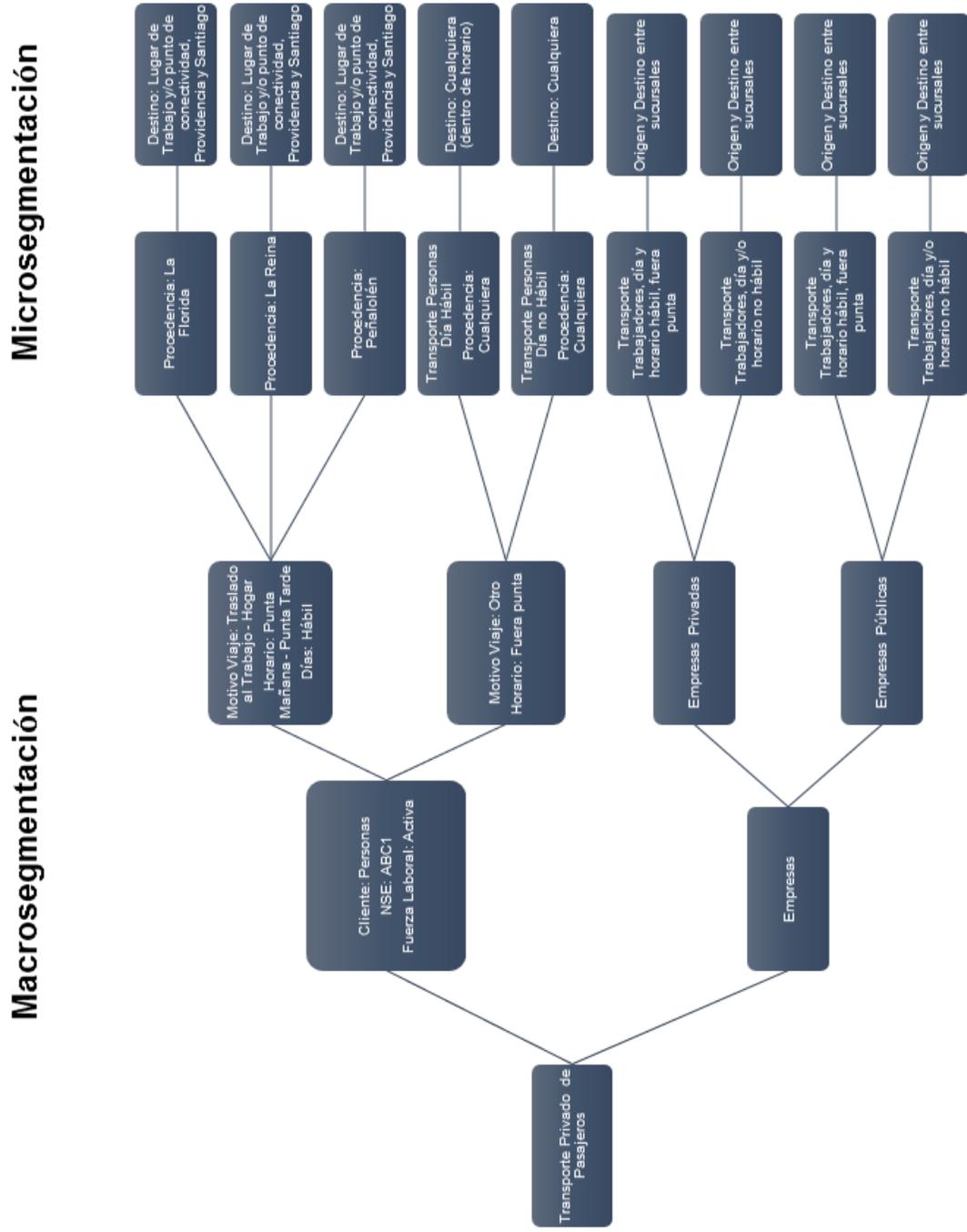


Ilustración 12: Mapa de segmentación de clientes

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Estimación de la demanda

El mercado objetivo del segmento empresas está abierto, por lo cual, es amplio. En este caso, el desafío está en determinar el mercado objetivo para el segmento personas, y fundamentalmente para quienes desean contratar el servicio de transporte desde su hogar hacia su trabajo, en horario punta. En un inicio se estimó iniciar el servicio en dos comunas del gran Santiago, las cuales son:

A) Peñalolén

B) La Florida

La siguiente tabla muestra la población por comuna:

Comuna	Población 2015	Población 2020
La Florida	395.006	382.152
Peñalolén	253.175	253.478
La Reina	92.576	87.197

Tabla 11: Número de habitantes proyectados por comuna, para el año 2015 y el año 2020

Fuente: Gobierno de Chile, Seremi de Planificación y Coordinación Región Metropolitana de Santiago, 2009.

De acuerdo al Anexo 6, se considerará que aproximadamente un 40% de la población cae en el segmento potencial de clientes, de entre 30 y 59 años (los datos muestran un 40.1% en 2010 y un 40.8% para 2015). Dados los datos anteriores, calcularemos el número de la población por comuna que tiene el margen de edad que buscamos, los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Comuna	Población 30-59 años, al 2015	Población 30-59 años, al 2020
La Florida	158.002	152.861
Peñalolén	101.270	101.391
La Reina	37.030	34.879

Tabla 12: Población estimada, entre 30 y 59 años, por comuna

Fuente: INE, elaboración propia.

Como la segmentación se realizó en función de los segmentos ABC1 de la población, se debe estimar esos clientes potenciales. La siguiente tabla muestra los resultados de la población ABC1 que está en las comunas seleccionadas y que tienen edades entre los 30 y 59 años:

Comuna	% ABC1	Población 30-59 años, ABC1, al 2015	Población 30-59 años, ABC1, al 2020
La Florida	11,70%	18.486	17.885
Peñalolén	11,10%	11.241	11.254
La Reina	40,60%	15.034	14.161
Total		44.762	43.300

Tabla 13: Población ABC1 estimada, entre 30 y 59 años, por comuna

Fuente: INE, elaboración propia

Finalmente se puede estimar que los clientes potenciales son del orden de los **44.000**, para el caso del segmento de personas, en horario punta. Para el resto de los segmentos, el mercado es abierto.

7.3.1 Estimación de participación de mercado

De acuerdo a los objetivos específicos, se espera contar con 2 minibuses el primer año y 8 al terminar el tercer, para esto, si tomamos en cuenta que el mercado es de aproximadamente 44.000 personas y la cantidad de personas que pueden viajar de forma cómoda en un minibus es de 9, la participación de mercado esperada seria la siguiente:

Tiempo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Numero mini buses	2	4	8	16	32
Crecimiento	100%	100%	100%	100%	100%
Clientes	18	36	72	144	288
% de mercado	0.04%	0.08%	0.16%	0.33%	0.65%

Tabla 10: Tabla participación de mercado

Fuente: Elaboración propia

7.3.2 Número de clientes

De acuerdo a la encuesta realizada (véase resultados de la encuesta en el anexo 12) un 43% de los encuestados estaría de dispuesto a pagar entre \$100.000 y \$130.000, y un 16% estaría de acuerdo con pagar más de \$130.000 tomando como base un costo mensual de \$192.000.

Si consideramos que el mercado es de 44.000 personas y que esperamos rentabilizar al máximo nuestros activos, nuestro número de potenciales clientes sería el siguiente:

Filtro	%	Clientes
Dispuestos a cambiar	70%	30.800
Encuentran atractivo el servicio	81%	24.948
Dispuestos a pagar más de \$130.000	16%	3.992

Tabla 11: Número de clientes

Fuente: Elaboración propia

7.3.3 Demanda anual por producto

Dado que el potencial de clientes para nuestros vehículos es de 3.992 personas, se cree que perfectamente se puede llegar a los números presentados con anterioridad y que tienen asidero en los objetivos específicos.

Tiempo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Numero mini buses	2	4	8	16	32
Crecimiento	100%	100%	100%	100%	100%
Clientes	18	36	72	144	288
% de mercado	0.04%	0.08%	0.16%	0.33%	0.65%

Tabla 12: Participación de mercado

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, se espera un crecimiento anual del 100% para los primeros 5 años.

7.4 Estrategia de producto/servicio

La estrategia para el servicio de transporte de pasajeros se basa en entregar comodidad, seguridad y puntualidad en el traslado de pasajeros. Para esto, los vehículos de transporte deben ser vehículos que puedan transportar una cantidad no mayor a 9 personas y con toda la comodidad posible.



Ilustración 13: Tipo de Vehículo

Fuente: www.jacmotors.cl

- A. Comodidad: La cantidad de personas en el minibús no sobrepasaran el número máximo que estipula el fabricante del minibús para el transporte de pasajeros, será un minibús de última generación y contara con internet y pantalla para poder ver noticias o programas que interesen a los pasajeros.



Ilustración 14: Características Interiores de los Vehículos

Fuente: www.jacmotors.cl

- B. Seguridad: El vehículo tendrá Airbag, frenos ABS, sensor de retroceso, GPS, cinturón de seguridad para cada pasajero, etc. Todo lo necesario para entregar la máxima seguridad a los pasajeros. Además se capacitara al conductor con los cursos necesarios para ayudar a tener el viaje más seguro a los clientes.



Ilustración 15: Características de Seguridad de los vehículos

Fuente: www.jacmotors.cl

- C. Puntualidad: El vehículo al contar con GPS se estará monitoreando diariamente el cumplimiento de retiro y traslado de los clientes, esto ayudara junto con la capacitación.



Ilustración 16: Sistema de navegación satelital

Fuente: www.jacmotors.cl

7.4.1 Mapas de posicionamiento

La empresa Tiempo tiene una característica de comodidad y precio principalmente en el segmento intermedio entre el taxi ejecutivo y otros medios de transporte más económicos, se cree que la brecha entre el transporte público y el taxi ejecutivo genera una oportunidad de negocio y de satisfacción de muchos potenciales clientes.

El mapa de posicionamiento para el transporte de pasajeros se describe a continuación.

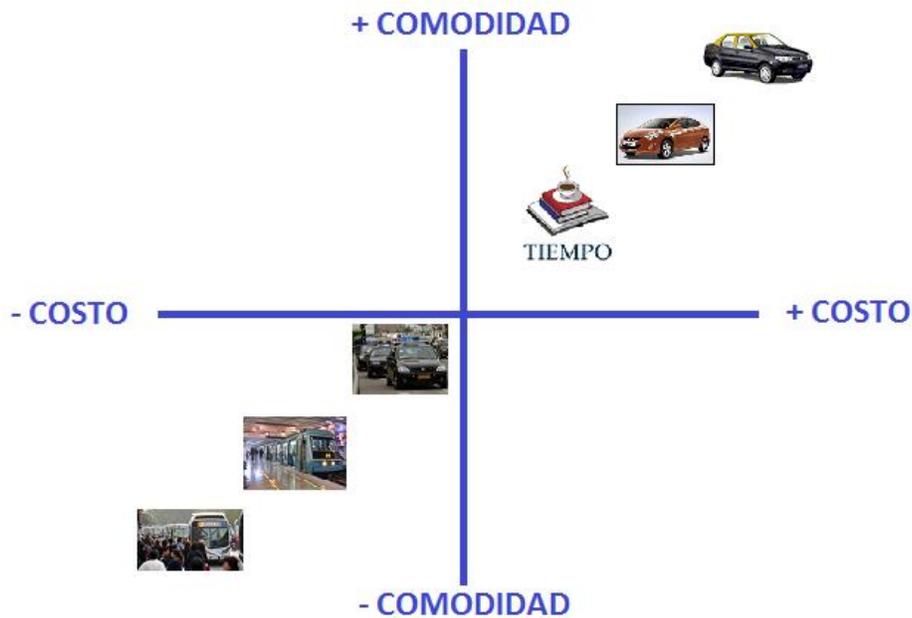


Ilustración 17: Mapa de posicionamiento

Fuente: Elaboración propia

7.5 Estrategia de Precio

La estrategia de precios que se tendrá para los servicios a prestar los dividiremos en dos partes:

A) Para el traslado de personas naturales:

Para el traslado de personas hacia y desde el lugar de trabajo se plantea una estrategia de precios dependiendo del lugar en donde se le recogerá y el lugar de trabajo. El precio se calculara en el promedio de costos entre el sistema público, el transporte en automóvil propio y la disposición a pagar del cliente.

B) Para el traslado de personal de empresas entre sucursales:

Para el traslado de la empresa se realizara el cálculo del cobro dependiendo del costo de transporte de taxis ejecutivos entre las sucursales de la empresa que necesita el servicio. Este valor será más bajo que la multiplicación del número de viaje por el costo del taxi y será un valor fijo mensual dependiendo el trato de número de viajes diarios que se realicen.

7.5.1 Para el inicio y el largo plazo

A) Para el traslado de personas naturales:

Durante el primer año se realizara un estudio por cada cliente o sector en el que se trabaje, siendo muy conservadora la forma de cobrar, para el segundo año en adelante se trabajara principalmente con la disposición a pagar debido a que se espera una mayor demanda al hacerse conocido el servicio prestado.

B) Para el traslado de personal de empresas entre sucursales:

Durante el primer año también se tendrá una forma conservadora para generar el cálculo de los costes y precio de venta, para el segundo año en adelante se iniciara un proceso de estudio de la disposición a pagar de las empresas una vez que se hayan acostumbrado a esta forma de servicio.

7.5.2 Criterios a considerar

El principal criterio a considerar en este servicio para las personas naturales es la distancia a recorrer para la estimación de costos, para las empresas es la distancia multiplicada por la cantidad de viajes que se acuerden.

Otro criterio es la disposición a pagar según los propios costos de los clientes, de esta forma el cliente vera una ganancia en tiempo y dinero del servicio prestado.

Para ambos casos, transporte de personas naturales y empresa se espera que como mínimo se hagan estimaciones anuales de la tendencia de los costos para ese presente año, con el fin de ajustar los valores a los clientes. Lo anterior es debido a la sensibilidad existente en los valores del combustible principalmente y el aumento de la disposición a pagar cuando los costos de la competencia o sustitutos también aumentan de valor.

7.6 Estrategia de Distribución

7.6.1 Identificar los principales canales.

Para detallar los canales de distribución usaremos las fases de la entrega de un servicio:



Ilustración 18: Mapa de fases de entrega de servicios

Fuente: Elaboración propia.

A) Información: Se realizaran campañas en los lugares definidos como foco de nuestros potenciales clientes, los medios de información a ocupar son:

- Medios escritos
 - Entrega de folletería en supermercados y semáforos de la zona.
 - Mailing a base de datos que contengan principalmente gente del sector y empresas con más de una sucursal.
- Contacto con clientes

- Llamado telefónicos para captación de clientes
 - Reuniones presenciales con los clientes
- B) Evaluación: Se realizará una evaluación de los costos asociados del cliente en materia de transporte para llegar al valor de disposición a pagar y que la empresa acepte. Esto aplica para las empresas y personas naturales. La evaluación se realizara una vez se obtengan los datos de la persona a través de:
- Visita presencial
 - Vía telefonía
 - Vía internet
- C) Venta del servicio: Se realizará mediante contratos a la medida del cliente, estos tendrán una duración anual para empresas y mensual para personas naturales.
- D) Entrega del servicio: Se realizará a través de los móviles que se dispondrán en la calle con uno de los choferes contratados.
- E) Postventa: Se realizarán encuestas telefónicas para entender si el cliente percibe una conformidad por el servicio prestado, esto entregará una retroalimentación que permitirá generar acciones correctivas del servicio prestado. También se entregará información a través de la página de internet para que el cliente entienda sus derechos y que puede exigir.

7.6.2 Sitio web y redes sociales.

- A) Sitio Web: Este es el principal mecanismo para la promoción digital de nuestro servicio, desde acá se establecerán los parámetros de información a nuestros clientes, la plataforma contara con la siguiente información:

- Quienes somos
 - Descripción de la empresa
 - Misión
 - Visión
 - Testimonios

- Servicios
 - Descripción de servicios

- Tarifas
 - Descripción y simulación de la tarificación

- Contacto
 - Información de contacto de la empresa
 - Campos para que los clientes llenen para su posterior contacto

B) Redes Sociales: Las redes sociales también son un gran aporte para la difusión del servicio de transporte privado de pasajeros en medios digitales, las aplicaciones que se utilizaran son:

- Facebook: Se generara una cuenta para la empresa y promocionar los servicios a entregar, con descripción y seguimiento de la consultas que realicen los seguidores.

- Twitter: Funcionara para destacar las noticias que se quieran entregar al momento, también puede servir para notificar los traslados y tiempos de retiro de pasajeros.

- LinkedIn: Esta es una plataforma que principalmente ocupa nuestro segmento de clientes, acá se podrán resolver consultas y captar clientes, también se entregaran noticias a los clientes que nos conecten.

7.7 Estrategia de Comunicaciones

La estrategia de comunicación en un principio tiene que estar sumamente direccionada a los lugares focos, ya que la ganancia del servicio prestado está en el prorrateo de los costos, es decir, necesitamos direccionar la comunicación a lugares foco para que la gente que adquiera el servicio este lo más cerca posible, esto ayudara a bajar los costos y aumentar el margen de la empresa.

7.7.1 Herramientas de promoción y presupuesto

De acuerdo a las estrategias de promoción a través de los canales, podemos describir el presupuesto a utilizar en el siguiente cuadro:

Descripción	Monto	Detalles
Diseño de folletería	\$ 108.900	Se buscara diseñador en practica
Impresión de folletería	\$ 150.000	Cotización empresa XXXX
Entrega folletería	\$ 480.000	8 días de fin de semana por 3 personas, con pago de \$20.000 al día
Diseño de Mailing	\$ 100.000	Se buscara diseñador en practica
Diseño página web	\$ 500.000	Se buscara diseñador en practica
Presupuesto MKT	\$ 1.338.900	

Tabla 13: Gasto marketing

Fuente: Elaboración propia

7.7.1.1 Mix

A) Para el transporte de personas naturales:

Variable	Objetivo	Estrategia
Cliente	Servicio de transporte de pasajero	Selección y reclutamiento de personal con alta orientación al cliente
Precio	Fijación de precios para que el cliente este de acuerdo en cambiar su manera de transportarse	Análisis de costos de transporte actual Análisis de costos de prestar el servicio Análisis de costos de sustitutos
Plaza	Peñalolén, a Florida y la Reina	Esfuerzo de Marketing y promoción focalizada en estas plazas
Producto	Transporte cómodo, seguro y que aproveche el cliente su tiempo	Selección de vehículo de prestaciones que cumplan con estos requerimientos
Promoción	Captura de clientes	Página WEB Redes Sociales Entrega de folletería Llamados telefónicos

Tabla 14: Marketing Mix

Fuente: Elaboración propia

B) Para el transporte de empresas:

Variable	Objetivo	Estrategia
Cliente	Servicio de transporte de pasajero	Selección y reclutamiento de personal con alta orientación al cliente
Precio	Fijación de precios dependiendo del número de viajes y distancia	Análisis de costos de transporte actual Análisis de costos de prestar el servicio
Plaza	Provincia de Santiago	Esfuerzo de Marketing y promoción focalizada en esta plaza
Producto	Transporte cómodo y seguro que fija el gasto de transporte para las empresas	Selección de vehículo de prestaciones que cumplan con estos requerimientos
Promoción	Captura de clientes	Página WEB Redes Sociales Llamados telefónicos

Tabla 15: Marketing Mix 2

Fuente: Elaboración propia

7.7.1.2 A quiénes se dirige (clientes final, mayoristas, minoristas)

En este caso la estrategia de comunicaciones va dirigida a los clientes finales a través del marketing directo, esto es tanto para las empresas como personas naturales que necesiten un medio de transporte alternativo para dirigirse a sus casas y lugar de trabajo.

Las empresas a los que nos direccionaremos son pequeña, mediana y grandes empresas ubicadas en la provincia de Santiago, las personas naturales son gente que vive en Peñalolén y en la florida que viajan diariamente a lugares de trabajo que se encuentran en los principales centros financieros de la capital.

7.7.1.3 Identificar herramientas específicas, medios, público objetivo

Para lograr que el servicio se haga conocido y esto genere una demanda, se han establecido cuatro actividades principales para la promoción:

- A) Folletería: Se diseñara folletería la cual será entregada en los lugares foco para que la gente se interiorice del servicio y sepa los beneficios que la empresa Tiempo tiene para entregar a sus usuarios. La folletería será entregada en semáforos y supermercados de la zona a través de promotoras y contendrá entre otras cosas la dirección de la página web para que se generen contactos con los clientes. El público objetivo serán personas ABC1 entre los 30 y 59 años que se desplacen diariamente entre sus hogares y sus oficinas.

- B) Página WEB: Se diseñara una página web para la entrega y traspaso bidireccional de información entre la empresa Tiempo y sus potenciales clientes, esto estará destinada a complementar la información entregada a través de la folletería y también servirá para promocionar el servicio de traslado de pasajeros para las empresas. Las empresas a la que va direccionado el servicio, son las pequeñas, medianas y grandes empresas que están ubicadas en la provincia de Santiago y que tienen más de una sucursal.

- C) Redes Sociales: Las redes sociales, al igual que la página WEB, serán un puente de información y captación de nuevos clientes, se utilizaran las aplicaciones Facebook, Twitter y LinkedIn. Los clientes objetivos son las personas naturales y las empresas.

- D) Llamados telefónicos: A través de los contactos de los tres medios anteriormente nombrados se generara una interacción telefónica con los potenciales clientes, además se utilizaran medios como google y las páginas amarillas para rescatar contactos y teléfonos de empresas que podrían ser potenciales clientes e iniciar campanas de llamado para la generación de leads y convertirlos en futuros usuarios del servicio.

7.7.2 Programa de publicidad

La periodicidad del programa de publicidad será:

Actividades	Frecuencia
Entrega de folletería	4 Fines de semana una vez al año
Web	Diariamente
Redes sociales	Diariamente
Llamados telefónicos	Diariamente

Tabla 16: Periodicidad de publicidad

Fuente: Elaboración propia

7.8 Estrategia de Ventas

La estrategia de venta tendrá dos variantes dependiendo del servicio que se esté ofreciendo:

a) Servicio de transporte de personas naturales:

Para este servicio la estrategia de venta se centraliza principalmente en la diferenciación, ya que no existe un medio transporte que permita ocupar el tiempo de traslado en otras cosas que no sea conducir y que tenga un precio accequible para las personas. La idea de este servicio es ocupar un lugar intermedio entre el transporte público y el uso del auto particular o taxi ejecutivo.

b) Servicio de transporte para las empresas:

Este caso también será de diferenciación ya que lo importante de este servicio es la fijación de los costos de transporte para las empresas que necesitan una movilidad continua de personal entre las sucursales. Generalmente las empresas usan taxis ejecutivos, los cuales generan pérdidas de tiempo entre rendiciones y aprobaciones, también está el problema de la variabilidad en los flujos de las empresas que necesita ocupar este servicio

de forma continua. El cálculo para el precio de venta se considerara bajo un contrato con un margen de precio que permita el costeo y ganancia a través de un pago fijo mensual, dado lo anterior es muy importante considerar cláusulas que manejen el máximo de traslado mensuales.

7.9 Presupuesto de Marketing

El presupuesto para marketing se dividirá en dos:

1. Inicial

Descripción	Monto
Diseño de folletería	\$ 108,900
Impresión de folletería	\$ 150,000
Entrega folletería	\$ 480,000
Diseño de Mailing	\$ 100,000
Diseño página web	\$ 500,000
Presupuesto MKT	\$ 1,338,900

Tabla 17: Presupuesto de marketing

Fuente: Elaboración propia

2. Anual

El presupuesto anual para la empresa tiempo será de un 5% de la utilidad.

7.10 Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing

Para generar un monitoreo activo en el tiempo y poder tomar decisiones que generen valor a la compañía se definen las siguientes métricas:

Indicador	Periodicidad	Descripción	Unidad de medición	Posibles acciones	Fórmulas
Generación de leads por campaña	Mensual	Es el número de oportunidades que generara cada campaña	Numero	Repetir campaña, mejorar campaña o cancelar campaña	Numero de leads generados por campaña
Aporte a la generación de leads por campaña	Mensual	Numero de leads que aporta cada campaña para entender cuáles potenciar	Porcentaje	Potenciar campaña que más entregue leads o eliminar las que no están entregando	(Número de leads generados por campaña)/(número total de leads generados)
Gasto en Marketing	Trimestral	Es el gasto total que genera la realización de cada campaña	Moneda	Ajustar gasto de marketing por campaña	Gastos hechos en campaña en el trimestre
Ventas por campaña	Trimestral	Ingreso neto que generaran las actividades de marketing	Moneda	Potenciar campanas con más ingreso	Ventas hechas a través de campaña en el trimestre
Margen de contribución por campaña	Trimestral	Es la medición del margen de contribución que nos entregara cada campaña que se realice comparada con el total	Porcentaje	Potenciar campaña que generen mayor margen	(Ingreso por ventas a través de negocios hechos por campaña x) - (costo de campaña x)

Tabla 18: Indicadores a monitorear

Fuente: Elaboración propia

X. Plan de implementación

10.1 Estrategia de Desarrollo

El plan de desarrollo estará circunscrito a la estrategia de penetración que facilite la recordación de marca así como también, genere la necesidad del servicio. Para ello, la idea es partir de manera controlada, con inversión inicial no alta de tal manera de sensibilizar la aceptación de los clientes. Posteriormente a ello, se pretende crecer en número de móviles. Finalmente, una vez consolidado el servicio en la macrozona definida anteriormente, ampliar la cobertura del servicio a otras zonas de la región metropolitana, que cuente con los atributos necesarios para que este servicio sea atractivo, por ejemplo, zonas con una densidad poblacional alta y niveles de ingresos altos.

Finalmente, también está dentro de los planes crecer regionalmente, específicamente en aquellas ciudades donde la congestión vehicular y el aumento de los tiempos de viaje se está haciendo recurrente, por ejemplo, Concepción, Temuco y Puerto Montt.

10.2 Avances y requerimientos de recursos

En los puntos siguientes se detalla el plan de inversiones y contrataciones de acuerdo a la planificación de incorporación de móviles. Como se mencionó anteriormente, en el primer año se partirá con 2 móviles; en el segundo año con 4; en el tercer año con 8; en el cuarto con 16 y a partir del quinto año con 32 móviles.

10.3 Carta Gantt

La siguiente tabla muestra las actividades más relevantes y estratégicas a realizar, asociando el tiempo necesario para su concreción.

Actividad	Mes1	Mes3	Mes5	Mes7	Mes9	Mes11	Mes12	Año2	Año3	Año4	Año5
Constitución Sociedad	■										
Implementación Plan de Marketing		■	■								
Proceso de Venta				■	■	■					
Reevaluación del Proyecto											
Levantamiento de Financiamiento					■	■	■				
Compra de Activos							■				
Contratación Personal							■	■	■	■	■
Reinversión en Activos											
Valorización Compañía											■
Levantamiento de Capital para Crecimiento											■

Tabla 19: Carta Gantt

Fuente: Elaboración propia

- a) **Constitución de la sociedad:** Esta realizara a través de una oficina notarial y usando un documento tipo de iniciación de actividades.
- b) **Implementación plan de marketing:** Se desarrollara la implementación de toda la estrategia de marketing descrita en el Capítulo 5.
- c) **Proceso de Venta:** Se inicia el proceso de recepción y trabajo sobre los leads recibidos, se evaluara el lugar de habitación y trabajo de los clientes para ajustar las personas que estarán en cada furgón y optimizar los traslados.
- d) **Re evaluación del proyecto:** En esta fase se realizaran ajustes de acuerdo a la demanda obtenida en el proceso de venta, por ejemplo una detención o ampliación de campañas para aumentar la demanda.
- e) **Levantamiento financiero:** Una vez ya se tenga la demanda necesaria se iniciara la compra de furgones y su puesta en marcha. (Averiguar si continua ya que es proyecto sin financiamiento)
- f) **Compra de activos:** Compra y retiro de furgones desde el proveedor.
- g) **Contratación de personal:** Al mismo tiempo que se inicia el proceso de adquisición de activo se genera un aviso para la contratación del personal idóneo al perfil necesitado, la persona a contratar debe cumplir con la legislación actual sobre la documentación exigida para el transporte de pasajeros.

- h) **Re inversión en activos:** Al cabo de un tiempo y dependiendo de la demanda será necesario comenzar una ampliación de los activos y contratación del personal.
- i) **Valorización compañía:** Al cabo de un tiempo será necesario valorizar la compañía para determinar si el crecimiento se realiza a modo de financiamiento o capital propio.
- j) **Levantamiento de capital para crecimiento:** Análisis que se realizara para entender el valor de los activos y completar la valorización total de la compañía.

XII. RSE y Sustentabilidad

12.1 Mapa de stakeholders

La siguiente tabla muestra el mapa de los Stakeholders.

Stakeholder		Grado de Influencia, Interés y Poder		
		Alto	Medio	Bajo
Interno	Choferes	Representan la división de la empresa, la imagen, el servicio al cliente, la cercanía con el cliente y con el negocio, la fidelización con la experiencia del viaje		
	Otros Trabajadores			Realizan labores generalistas, por lo tanto, su influencia y desempeño tiene un impacto bajo (son reemplazables)
	Accionistas/Dueños	Juegan un rol clave a la hora de evaluar el negocio y decidir inversiones, planes de desarrollo y crecimiento		
Externo	Cientes (Personas)	De sus preferencias, confianza y fidelización depende el éxito del negocio		
	Cientes (Empresas)	Sumado al anterior, podría ser un espacio reciente de negocios, así como también, de rentabilidad de los activos		
	Ministerio de Transporte	La normativa podría aumentar la competitividad, limitar su alcance de manera definitiva restringir su uso y matar el negocio		
	Ministerio de Medio Ambiente	Como la circulación de vehículos particulares tiene un alto impacto en términos de los efectos contaminantes y de congestión, su efecto podría limitar su circulación y masificar su cobertura para ayudar a desincentivar el uso del automóvil		
	Otros Entes Públicos		De acuerdo al marco legislativo actual, representa un impacto medio. Podrían existir modificaciones en la línea, generando dificultades	
	Competidores	Servicio imitable, por lo tanto, debe asegurarse de manera permanente la búsqueda y agregación de valor y ventaja competitiva para asegurar la permanencia en el tiempo		
	Proveedores Servicios automotrices			Actualmente existe alta disponibilidad y variada oferta
	Proveedores de Combustible		Es una variable importante en la determinación del precio del servicio, pero el estar correlacionado con la tarifa de los competidores, el impacto es medio	

Tabla 20: Mapa de stakeholders

Fuente: Elaboración propia

12.2 Valores éticos del negocio

Los valores éticos de la empresa son aquellos que permiten asegurar la sustentabilidad de la compañía, en términos de fidelizar a sus clientes y con ello, asegurar su sustentabilidad económica. De esta manera, juegan un rol clave en la diferenciación que se debe generar para que este servicio sea exitoso. Por ello, nuestros valores son:

- Vocación por el trabajo bien hecho: búsqueda permanente de la excelencia en todo lo que hacemos, asegurando la entrega de un servicio de calidad.
- Alegría: El gusto por el trabajo que se realiza permite enfrentar diariamente las labores con entusiasmo entrega y pasión.
- Responsabilidad: Cumplimiento permanente de nuestros compromisos, tanto con nuestros clientes, trabajadores y el entorno.

12.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos

Es fundamental identificar los impactos que pudiese tener el desarrollo de las actividades descritas y asociadas a la empresa. De esta manera, será clave administrar estas acciones para que estos aspectos sean de carácter positivo.

- **Impacto Social:** El transporte en los diferentes sectores urbanos se ha convertido en un gran problema ya que la cantidad de vehículos en circulación tiende a aumentar. Es muy corriente que en los horarios punta exista congestión en la mayoría de los sectores,
Es impresionante ver la cantidad de vehículos que se dirigen hacia y desde el mismo lugar al mismo tiempo, con una tasa de ocupación del orden de 1,2 pasajeros/vehículo, según estudios del Ministerio de Transporte.
A través de este servicio se busca generar un impacto social positivo, los cuales podrían categorizarse desde dos perspectivas: proveer de un servicio que permitirá a los usuarios aprovechar el tiempo de viaje, que hasta ese momento se pierde en labores de conducción. De esta manera, los pasajeros pueden realizar actividades que generen bienestar, por ejemplo, lectura, etc. El segundo impacto social está

relacionado con la eficiencia en el transporte de pasajeros, generando viajes que desincentivan el uso del automóvil y con ello, congestión vial. Así, se pueden disminuir los tiempos de viajes de todos los usuarios del sistema y con ello se genera bienestar social.,

- **Impacto Ambiental:** Entendiendo la problemática ambiental en la que nos encontramos presentes, la empresa se hace responsable por el impacto negativo que pudiese causar sobre el medio ambiente. El material particulado es el principal y más grave agente de contaminación ambiental y de riesgo directo a la salud. Sobre esa base, si se compara la contaminación por pasajero transportado, se puede concluir que los automóviles (principal medio de transporte utilizado por el tarjet objetivo de clientes) son los principales contaminantes del medio ambiente. De esta manera, mediante este servicio se está reduciendo en aproximadamente 9 veces la contaminación por pasajero transportado.
- **Impacto Económico:** Sumado a los aspectos anteriormente descritos, éstos tienen un impacto económico directo, es decir, en un uso eficiente de los recursos no renovables, mejorando las condiciones de salud de la población y bienestar social, lo cual impacta directamente en la población. Así también, esta empresa pretende dar empleo a un grupo importante de personas y con ello, contribuir al crecimiento económico. Para ello, se plantea focalizar la fuerza laboral en aquellas zonas donde se preste el servicio (La Florida, Peñalolén y la Reina). Con ello, se permite que los trabajadores mejoren los tiempos de viajes desde y hacia su hogar y lugar de trabajo y con ello, mejoren su calidad de vida.

XIII. Riesgos críticos

13.1 Riesgos Internos

Los riesgos internos que se han visualizado son los siguientes:

- **Inasistencia de Chofer:** como se ha mencionado, una ventaja competitiva es el servicio, el compromiso y la entrega de los conductores, personas que juegan un rol fundamental en esta materia. Por ello, Esta es una variable muy sensible a la hora de la evaluación que hacen los clientes.
- **Discontinuidad Operacional de Móviles:** Esto puede deberse a fallas mecánicas y/o por consecuencia de accidentes. Al ser un servicio crítico para sus usuarios, cualquier efecto por esta materia podría generar graves trastornos en la agenda diaria de los clientes.
- **Deterioro del Servicio:** En adición al primer punto, el servicio en general es una variable que permite la diferenciación, por ello, no tener un seguimiento y aseguramiento permanente de estos estándares, podría tener un alto impacto.

13.2 Riesgos Externos

Los riesgos externos que se han visualizado son los siguientes:

- **Ingreso de nuevos competidores:** al ser un servicio innovador, podría incentivar el ingreso de competencia.
- **Cambios en las normativas legales:** podrían desencadenar, en el extremo, la prohibición de transporte privado de pasajeros.
- **Escenarios de alertas Ambientales:** de acuerdo a la legislación vigente, el decreto de estas circunstancias implicaría el sacar de circulación aquellos móviles que cumplan la condición establecida de dígito de placa patente. Este riesgo es un

escenario certero, por lo cual, los riesgos van asociados al nivel de frecuencia con que ocurra.

- **Exposición a probabilidad de Accidentes o eventos de responsabilidad de terceros:** aún cuando no exista responsabilidad por parte de la empresa, es una exposición al riesgo que existe y podría sacar de circulación a los vehículos. No obstante, la principal preocupación estará sobre las personas.
- **Desvíos de Rutas:** frente a la existencia de circunstancias que modifiquen las rutas definidas, podrían incrementarse los tiempos de viaje y con ello, alterar la planificación de actividades de los clientes.
- **Variaciones en los precios del combustible.**

13.3 Plan de Mitigación

La siguiente tabla muestra el plan de mitigación de los riesgos descritos anteriormente.

	Riesgos Críticos	Medidas de Mitigación
Interno	Inasistencia de Chofer	Al existir una secuencia de turnos, se dejará estipulado en el contrato de todos los choferes la posibilidad de requerir servicios adicionales que serán remunerados según lo establecido en la legislación vigente, en lo referido a horas extraordinarias. En caso de existir la eventualidad de no disponibilidad, algún otro funcionario deberá cubrir la coningencia. Además, existirá un sistema de alerta temprana de confirmación de asistencia, mediante mensajería de texto al Supervisor de Operaciones.
	Discontinuidad Operacional de Móviles	Se firmarán convenios con empresas de arriendo de vehículos de tal manera de contar con servicio de back up en caso de emergencia. Una vez que la empresa se encuentre consolidada, se dispondrá de móviles destinados para el reemplazo y con ello, se podrá tener cobertura así como también, se podrá abordar un eventual exceso de demanda frente a requerimientos especiales.
	Deterioro del Servicio	Se desarrollará un sistema de seguimiento y chequeo diario que asegure el control permanente a los estándares de servicio. Así también, se programarán revisiones munusciosas y permanentes, de tal manera de mantener un alto estándar de servicio. Así también, será resposabilidad de los choferes y parte integrante de su evaluación de servicios, el mantener los vehículos en óptimas condiciones.
Externo	Ingreso de nuevos competidores	Al ser una variable que no podemos controlar, si podemos asegurar que nuestra ventaja competitiva se consolide y así, generar la confianza y fidelidad de nuestros clientes. Se deberá mantener un monitoreo permanente de potenciales ingresos de competidores.
	Cambios en las normativas legales	Inicialmente, se desarrollará un estudio en derecho que aclare el panorame jurídico y eventuales impactos de potenciales cambios legislativos. Al ser además un cambio que afecta a muchos competidores y segmentos de la población, se procurará pertener a agrupaciones gremiales que permitan asegurar representatividad y defensa colectiva de intereses.
	Escenarios de alertas Ambientales	Este riesgo se mitiga con las mismas medidas tomadas en el caso de riesgos de discontinuidad operacional de móviles.
	Exposición a probabilidad de accidentes o eventos de responsabilidad de terceros	Junto con la contratación de seguros que cubran eventuales responsabilidades, se adoptarán las medidas descritas en le punto anterior.
	Desvíos de rutas	El servicio de internet de los vehículos permitirá un constante monitoreo de rutas y búsqueda del desplazamiento más eficiente. De esta manera, frente a eventuales desvíos, se utilizará la tecnología disponible. También, será materia de conversación permanente entre el chofer y los clientes, de tal manera de sensibilizarlos frente a eventos de responsabilidad de terceros.

Tabla 21: Planes de mitigación de riesgos

Fuente: Elaboración propio

XIV. Conclusiones

Debemos recordar que la génesis de este proyecto está circunscrito a proveer un medio de transporte privado de pasajeros, procurando un uso cada vez más generalizado y que sea capaz de dar solución a las necesidades de desplazamientos de las personas.

Junto con entregar una alternativa a los distintos medios de transporte disponible, se logra a su vez, una eficiencia en el uso de los tiempos de viaje, fomentando el uso de ese tiempo en actividades que otorguen un bienestar a los pasajeros. Recordemos que el uso sistemático y masivo automóvil está colapsando nuestras ciudades y a su vez, las hace más sucias y más ruidosas.

No obstante, se debe reconocer que dependiendo las zonas donde habitan las personas y su planificación de actividades laborales, la falta de una oferta de transporte atractivo, obliga a que la elección del automóvil no siempre sea libre, pues las personas se encuentran muchas veces condicionados por las faltas de alternativas y mal servicio disponible. Además, el uso del vehículo privado también actúa como reconocimiento de un estatus social determinado, ya que por ejemplo son numerosos los anuncios en distintos medios de comunicación, fundamentalmente la televisión, en los que se muestran los vehículos privados como instrumentos de libertad y de admiración social. Todos estos elementos son perfectamente identificables en la zona de influencia donde se pretende penetrar.

Considerando los aspectos anteriormente descritos, tenemos la convicción que Empresa Tiempo ofrece un servicio atractivo para aquellos usuarios que hasta ahora se han desplazado en vehículos particulares. Esto se reafirma a la luz de los resultados de las encuestas, existiendo interés y disposición al pago por este servicio. De esta manera, tenemos la convicción que junto con ser un negocio atractivo, se transformará en una solución eficiente para un público objetivo específico. Recordemos que el tamaño del mercado es del orden de 44.000 clientes y la empresa se plantea como desafío entrar en régimen con 300 clientes aproximadamente, es decir, con un 0,7% del mercado, cifra absolutamente alcanzable. Precizando aún más, se determinó que los potenciales clientes con una disposición a pagar una tarifa de \$130.000 son 4.000 personas, de acuerdo a los

resultados arrojados por una encuesta, sabiendo conocido que el costo de transportarse en auto particular que es de \$192.000.

Finalmente y a la luz de los resultados financieros, resulta ser un proyecto atractivo y rentable para potenciales inversionistas, con un VAN \$393MM y una de TIR de 33%. Además, los requerimientos de inversión inicial son de \$182MM para los tres primeros años y de capital de trabajo para el año 1 es de \$19 millones, para el segundo año es de \$39 millones y para el tercer año de \$77 millones. En régimen, es un negocio que funciona con 32 vehículos en la flota, capaz de generar un EBITDA de \$312MM y un resultado positivo de \$197MM.

. Finalmente, al ser una actividad de baja complejidad técnica su éxito se funda en la confianza de sus clientes y claramente, la perpetuidad de un servicio de excelencia, elementos esenciales que tenemos la certeza seremos capaces de entregar.

XV. Bibliografía

Libros:

1. **Sistema de Control de Gestión**, Anthony – Govindarajan, Mc Graw Hill, 2008.
2. **Finanzas Corporativas: Teoría y Práctica**, Carlos Maquieira, Editorial Andrés Bello, Tercera Edición, 2010.
3. **Dirección de Marketing**, Kotler P. and Keller K., Pearson Prentice Hall, 2006.
4. **Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors**, Michael E. Porter, New York, 1980.
5. **Administración Estratégica y Política de Negocios**, Wheelen, Hunger y Oliva, Pearson, 2010.
6. **Gestión de Recursos Humanos**, Gómez – Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R., Pearson - Prentice Hall, 2008.
7. **Comportamiento Organizacional**, Robbins, S., & Judge, T., Pearson, 2013.
8. **Making Strategy Work: leading Effective Execution and Change**, Lawrence G. Hrebiniak,, Pearson Education, 2005.
10. **Organización Industrial para la Estrategia Empresarial**, Jorge Tarziján y Ricardo Paredes, Thomson Pearson, 2012.
11. **La Empresa en Movimiento: Innovar y Reinventarse ante la Crisis del Corto Plazo**, Don Peppers, Martha Rogers, Deusto S.A. Ediciones, 2008.
12. **Cómo Piensan los Consumidores**, Gerald Zaltman, Empresa Activa, 2003.
13. **Siga esta Ruta**, Curt Coffman, Gabriel Gonzalez Molina, Empresa Activa, 2002.
14. **El Libro de la Negociación**, Luis Puschol Moreno, Diaz de Santos, 2014.
15. **Estimating Equity Risk Premiums**, Damodaran, Aswath. 2002.

Sitios Web

1. www.ine.cl
2. www.adimark.cl
3. www.penalolen.cl
4. www.laflorida.cl
5. www.sectra.cl

6. www.minvu.cl
7. www.mideplan.cl
8. www.mineduc.cl
9. www.minsal.cl
10. www.mtt.gob.cl
11. www.jac.cl

XVI. Anexos

Anexo 1

Principales estadísticas relacionadas al transporte.

Categoría	Rango (Miles de \$ de 2011)	Probabilidad de Tener Auto
1	Menos de \$203	16%
2	\$203 a \$406	25%
3	\$406 a \$812	52%
4	\$812 a \$1.625	73%
5	Más de \$1.625	95%

Tabla 22: Probabilidad de tenencia de automóvil, por categoría de ingreso, año 2011

Fuente: Plan Maestro del Transporte de Santiago, Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, año 2013.

Distancia (Media) (Km)	Tiempo (Medio) (min)	Velocidad (Media) (Km/h)
12	38	19

Tabla 23: Indicadores Globales de Transporte Privado, hora punta mañana, año 2011

Fuente: Plan Maestro del Transporte de Santiago, Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, año 2013.

Tiempo (min)					Distancia (km)		
Acceso	Transbordo	Espera	Viaje	Total	Acceso	Transbordo	Viaje
6,6	0,7	8,1	34	49,4	0,9	0,1	13,2

Tabla 24: Indicadores Globales de Transporte Público, hora punta mañana, año 2011

Fuente: Plan Maestro del Transporte de Santiago, Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, año 2013.

Año Encuesta	Vehículos Motorizados en el hogar	Hogares	Habitantes	Tasa de Motorización	
				Vehículos/ hogar	Vehículos / 1000 habitantes
1991	404.769	1.162.845	4.502.099	0,35	89,9
2001	697.764	1.522.607	5.538.635	0,46	126
2006	799.811	1.659.284	5.818.672	0,48	137

Tabla 25: Tasa de Motorización de Santiago

Fuente: Sectra, 2008.

Anexo 2

Año Encuesta	Hogares	Personas	Viajes	Tasa de Viajes	
				Por hogar	Por persona
1991	1.162.845	4.502.099	7.230.222	6,22	1,61
2001	1.522.607	5.538.635	15.585.633	10,2	2,81
2006	1.659.284	5.818.671	17.333.023	10,5	2,98

Tabla 26: Tasa de viajes en Santiago

Fuente: Sectra, 2008.

Año Encuesta	Nº Total de Viajes	Viajes Motorizados			Viajes No Motorización	
		T. Privado	T. Público	Otros Motorizados	Caminata	Bicicleta
1991	7.230.222	1.180.716	3.898.313	416.953	1.604.068	130.172
2001	15.585.633	3.465.063	5.205.006	622.128	5.964.457	328.979
2006	17.333.023	3.822.034	5.697.790	922.896	6.379.734	510.569

Tabla 27: Viajes en Santiago

Fuente: Sectra, 2008.

Anexo 3

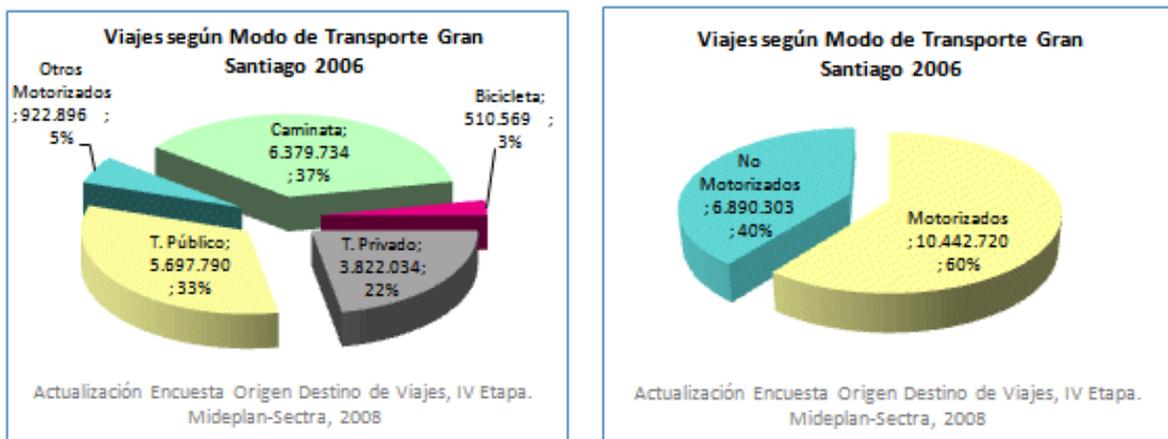


Ilustración 19: Tiempo promedio de viaje y velocidad media de transporte privado y público

Fuente: Sectra, 2008.

Año Encuesta	Nº Total de Viajes	Tiempo Promedio Viaje [min]		Velocidad Media Punta Mañana [km/h]	
		T. Privado	T. Público	T. Privado	T. Público
1991	7.230.222	27	44		
2001	15.585.633	26	46		
2006	17.335.962	25	49	23	41

Tabla 28: Tiempo de viaje y velocidad promedio de viajes en Santiago

Fuente: Sectra, 2008.

Anexo 4

COMUNAS GRAN SANTIAGO	ABC1	C2	C3	D	E
Vitacura	58,6	28,5	9,8	2,8	0,3
Las Condes	48,6	30,7	12,9	6,8	0,9
Lo Bachecha	43,2	14,3	14,0	22,2	6,3
La Reina	40,6	26,5	16,5	13,7	2,7
Providencia	35,9	38,3	18,2	7,0	0,6
Ñuñoa	28,7	35,1	20,0	14,5	1,8
San Miguel	16,1	26,2	26,1	26,4	5,2
Macul	11,9	26,0	25,8	29,9	6,5
La Florida	11,7	25,0	26,5	30,5	6,2
Peñalolen	11,1	14,0	21,3	41,1	12,5
Huechuraba	9,8	11,0	20,9	44,6	13,7
Santiago	9,7	31,7	29,3	24,4	4,9

Ordenadas según % de ABC1

Tabla 29: Distribución por nivel socioeconómico de algunas comunas de Santiago

Fuente: Adimark, Censo.

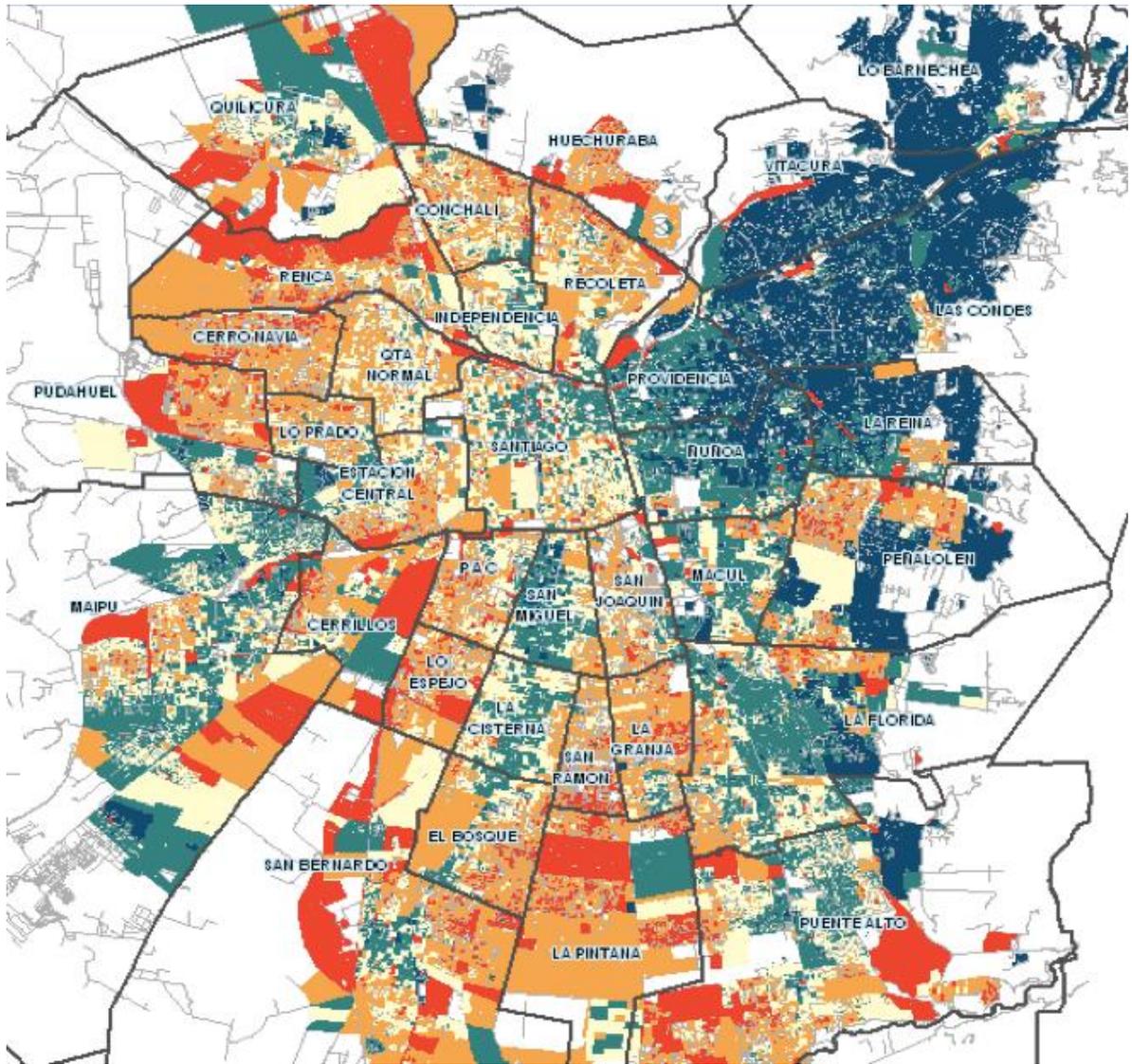


Ilustración 20: Mapa socioeconómico de Santiago

Fuente: Adimark, 2012.

Anexo 5

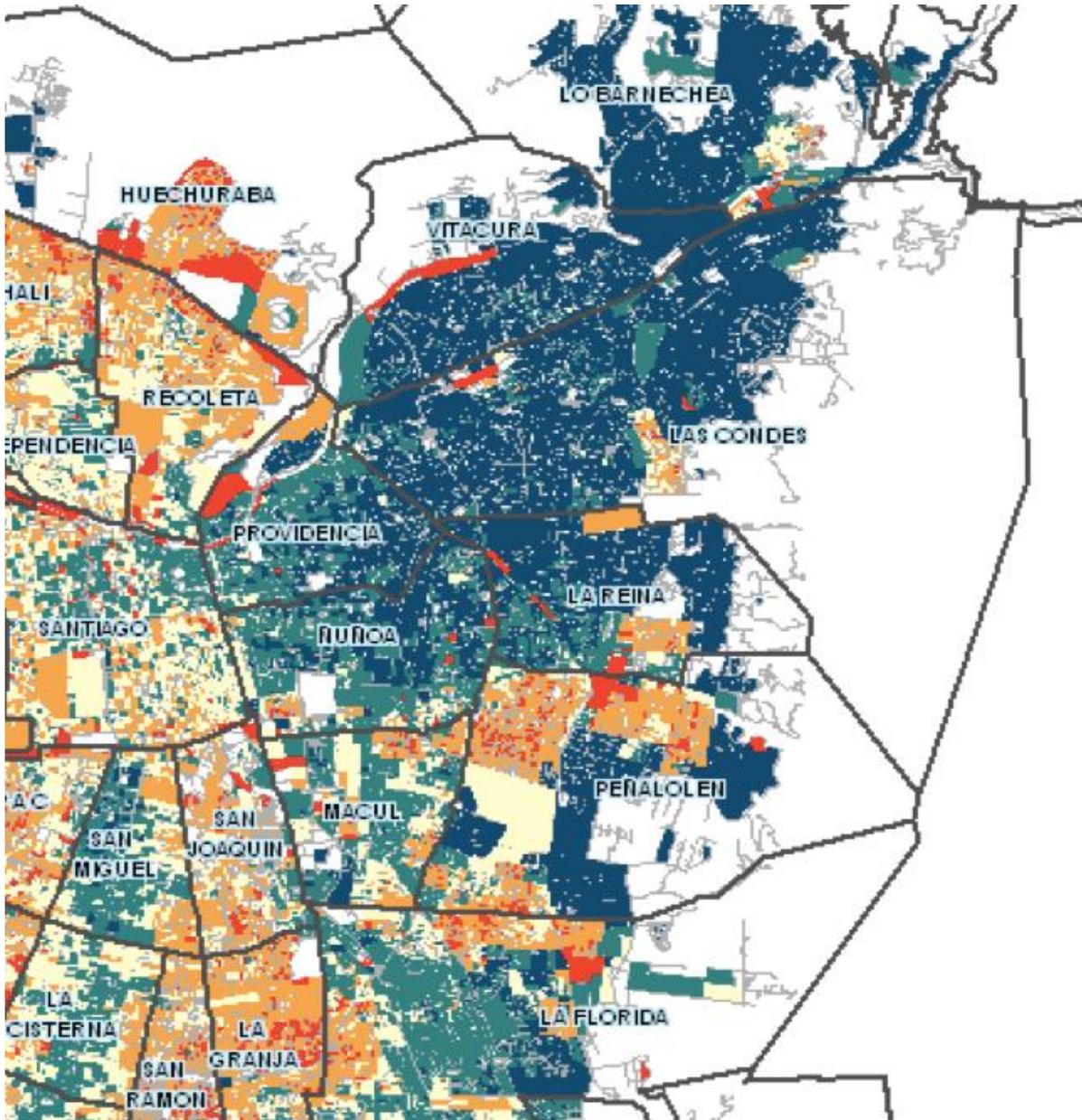


Ilustración 21: Mapa socioeconómico de Santiago Oriente
Fuente: Adimark, 2012.

Anexo 6

	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020
0 - 4 años	570.408 11,0%	580.855 10,2%	521.594 8,5%	504.133 7,7%	506.949 7,4%	510.752 7,1%	506.164 6,8%
5 - 14 años	934.761 18,0%	1.067.185 18,7%	1.139.668 18,5%	1.085.309 16,6%	1.000.706 14,5%	985.323 13,7%	990.685 13,3%
15 - 29 años	1.479.361 28,5%	1.447.373 25,4%	1.524.610 24,7%	1.614.190 24,7%	1.743.433 25,3%	1.734.066 24,1%	1.649.409 22,1%
30 - 59 años	1.746.292 33,6%	2.075.718 36,4%	2.373.633 38,5%	2.601.429 39,8%	2.761.157 40,1%	2.931.504 40,8%	3.061.493 41,0%
60 años y más	459.726 8,9%	531.445 9,3%	611.778 9,9%	733.835 11,2%	871.318 12,7%	1.032.074 14,3%	1.252.957 16,8%
Total	5.190.548 100,0%	5.702.576 100,0%	6.171.283 100,0%	6.538.896 100,0%	6.883.563 100,0%	7.193.719 100,0%	7.460.708 100,0%

Tabla 30: Distribución etárea de la población de Santiago

Fuente: INE.

Anexo 7

ciudad de santiago, febrero 27, 015.

+ 56 9 9516 0350
carlobriel@gmail.com

valores pueden
variar dependiendo
de diseño
o exigencias
finales de cliente.

fly ers

incluye prototipo para vb.

108.900 + iva 10 x 5 cms 4/0 color sin laminado mate
5.000 unidades en couché mate o brillante 130 grs.

138.900 + iva 10 x 5 cms 4/0 color con laminado mate
5.000 unidades en couché mate o brillante 130 grs.

7 días hábiles aprobado diseño enviados por cliente, listo para impresión.
Aceptación por portal Cotizaimprensa y llegar a un buen acuerdo entre las partes.
Entrega de Boleta de Ventas y/o Factura según requerimientos de cada cliente.
Entrega sin costo para cliente en Macul, Ñuñoa, Providencia, Las Condes, Santiago Centro. **Mínimo de entrega 21.900.** Otras comunas o regiones se envía por Chile Express o Tur Bus por pagar.
Terminación de alta factura.
Servicio de **post venta** garantizado.

Cualquier creación o renovación de imagen corporativa aplicada en los diseños de las distintas piezas gráficas, será de propiedad intelectual de carlobriel e.i.r.l. mientras el cliente no cancele por estos conceptos.



asesoría personalizada que marca un plus.



carlobriel e.i.r.l./ r.u.t.: 76.263.976 -9/ office home los alceres 3046, depto. b 21, ñuñoa/ 2 2238 8394

Anexo 8

REFINE

Compara las versiones de Refine marcando el selector y clickeando el botón Comparar.



REFINE MBSE 11+1

BONO VENTA BODEGA. UNIDADES AÑO COMERCIAL 2014 EURO IV. SÓLO 15 UNIDADES

\$10.033.613 + IVA
\$11.940.000 IVA INC

Incluye Bono de \$1.250.000

[VER FICHA](#)

[COTIZAR](#)

[COMPARAR](#)



REFINE MBSE 11+1 NEW LIMITED

UNIDADES AÑO COMERCIAL 2014 EURO IV

\$10.915.966 + IVA
\$12.990.000 IVA INC

Incluye Bono de \$200.000

[VER FICHA](#)

[COTIZAR](#)

[COMPARAR](#)



Anexo 9

NEW
refine
LIMITED
diesel

MOTOR RENOVADO

JAC

Más de **22.000** Vehículos JAC vendidos

3 AÑOS GARANTÍA **0** **150 MIL** KM



- Motor 1.9 TD Common Rail de bajos niveles de emisión
- Transmisión manual de 6 velocidades
- Seguridad integral y confiable
- Excelente rendimiento de combustible
- Aire acondicionado bizona, con control y salidas independientes de cabina y zona de pasajeros
- Equipamiento opcional de última generación

JAC es uno de los fabricantes chinos con una de las gamas de vehículos más variadas, que van desde citycars y vehículos de transporte de pasajeros hasta buses y camiones.

Con más de 45 años de experiencia en la fabricación de automóviles, JAC ha logrado una capacidad de producción anual de más de 700.000 unidades, y está dentro de los fabricantes top 10 de la industria automotriz de China.

En Chile, JAC ha vendido más de 20.000 unidades de vehículos desde su introducción el año 2008, una muestra de la confianza de nuestros clientes y de la solidez de la marca en el país. El lanzamiento de Refine el año 2009 situó a JAC como una de las principales marcas en la gama de vehículos comerciales, logrando una comercialización de más de 2.200 unidades, siendo el minibús de origen chino más vendido en Chile.

JAC Refine ha obtenido variados premios en China, entre los que se encuentra "MPV del Año", manteniendo su liderazgo dentro del segmento en China con más de 200.000 unidades vendidas en los últimos cinco años. Su amplio espacio interior entrega comodidad a todos sus pasajeros y al conductor, con elementos como controles y salidas de aire acondicionado independientes, alzavidrios y espejos eléctricos. Su rediseñado motor de 1.9L turbo diesel incorpora tecnologías de última generación como Common Rail, 16 válvulas e intercooler, logrando 138HP de potencia y 308NM de torque, acompañado por un excelente consumo de combustible. Adicionalmente, cuenta con elementos de seguridad de serie como Airbag, frenos ABS con EBD y sensor de retroceso, que dan la seguridad tanto al conductor como a los pasajeros.

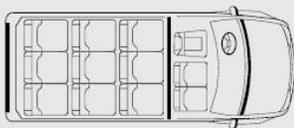
JAC Refine cuenta con una garantía de 3 años o 150.000 kms, y cuenta con el respaldo de DERCOS y su extensa red de concesionarios en todo el país.

Todo lo anterior muestra que JAC Refine es una excelente inversión, ya sea para su negocio o para su familia, con una de las mejores relaciones costo v/s capacidad del mercado.





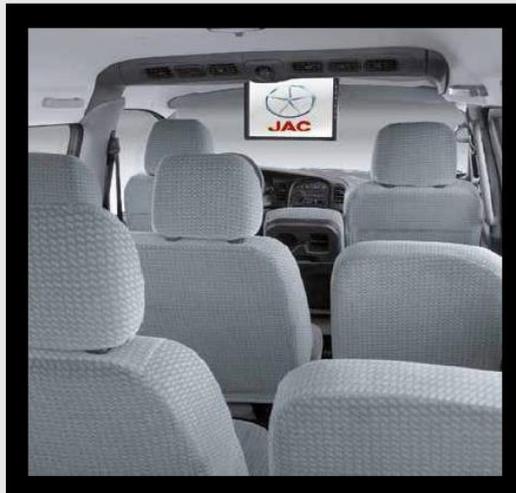
MÁXIMA VERSATILIDAD



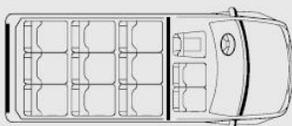
- Licencia clase A
- Capacidad 11+1 pasajeros
- Última fila de asientos abatible
- Puerta lateral fácil para todo los asientos
- Vehículo ideal para transporte de pasajeros y turismo



refine | **SE LIMITED 11+1**



MAYOR EQUIPAMIENTO DE LUJO



- Licencia clase A
- Pantalla plegable 14"
- Cámara de retroceso
- Vidrios polarizados
- Parlantes traseros
- Radio multimedia
 - GPS
 - Bluetooth
 - DVD



refine | ESPECIFICACIONES

ESPECIFICACIONES	MBSE 11+1	MBSE 11+1 Limited	MBSE Escolar Amarilla	MBSE 11+1 Minera
MOTOR				
Tipo	Diesel, 4 cilindros en línea, turbo intercooler			
Cilindrada (L)	1,9			
Número de cilindros	4 cilindros en línea			
Válvulas	16			
Tipo de inyección	Directa Common Rail, Bosch			
Máxima potencia (HP/RPM)	137/4.000			
Máximo torque (NM/RPM)	308/2.200-2.600			
DIMENSIONES Y PESOS				
Largo (mm)	5.075			
Ancho (mm)	1.820			
Altura (mm)	1.970			
Distancia entre ejes (mm)	3.080			
Peso neto (kg)	2.000			
Peso bruto (kg)	2.860			
Neumáticos	205/70 R15			
CAPACIDADES				
Capacidad de carga (kg)	860			
Capacidad estanco de combustible (L)	80			
Capacidad de asientos	11+1	11+1	8+1	11+1
Configuración de asientos	3-3-3-3	3-3-3-3	2-2-2-3	3-3-3-3
DIRECCIÓN Y TRANSMISIÓN				
Dirección	Asistida hidráulicamente			
Transmisión	Mecánica de 6 velocidades + retroceso			
FRENOS				
Frenos delanteros	Disco			
Frenos traseros	Tambor			
SUSPENSIÓN				
Suspensión delantera	Independiente			
Suspensión trasera	Espirales			
SEGURIDAD				
Airbag frontal (piloto)	•	•	•	•
Barras de protección en las puertas	•	•	•	•
Carrocería reforzada de alta rigidez	•	•	•	•
Cinturones de seguridad en todos los asientos	•	•	•	•
Frenos ABS + EBD	•	•	•	•
Luces en puertas delanteras	•	•	•	•
Luz en el escalón que da a la zona de pasajeros (pisadera)	•	•	•	•
Llave con comando remoto de puerta (incluida la maleta)	•	•	•	•
Seguro de niños en puerta de pasajeros (corrediza)	•	•	•	•
Sensor de retroceso con display en tablero	•	•	•	•

refine | ESPECIFICACIONES

ESPECIFICACIONES	MB SE 11+1	MBSE 11+1 Limited	MBSE Escolar Amarilla	MBSE 11+1 Minera
EQUIPAMIENTO INTERIOR				
Aire acondicionado	•	•	•	•
Controles independientes A/C para la primera fila y para la zona de pasajeros	•	•	•	•
Salidas independientes de A/C para la primera fila y zona de pasajeros	•	•	•	•
Alzavidrios eléctricos delanteros	•	•	•	•
Alzavidrio eléctrico conductor con sistema One Touch	•	•	•	•
Apertura de maletera desde el interior	•	•	•	•
Apertura de tapa de combustible desde el interior	•	•	•	•
Cenicero	•	•	•	•
Cierre centralizado desde la puerta del piloto y del copiloto	•	•	•	•
Defroster en portallón	•	•	•	•
Encendedor	•	•	•	•
Especios eléctricos	•	•	•	•
Luces de cabina y zona de pasajeros (3)	•	•	•	•
Odómetro digital	•	•	•	•
Radio con entrada USB y auxiliar	•	•	•	•
Reloj digital	•	•	•	•
Respaldo central de la primera fila abatible	•	•	•	•
Porta objetos en las puertas	•	•	•	•
Posavasos delanteros (2), segunda corrida (1)	•	•	•	•
Tacómetro	•	•	•	•
Última fila de asientos abatible	•	•	•	•
Volante regulable en altura	•	•	•	•
EQUIPAMIENTO EXTERIOR				
Antena gráfica	•	•	•	•
Tapas de rueda	•	•	•	•
Neblieros delanteros	•	•	•	•
Neblieros traseros	•	•	•	•
EQUIPAMIENTO OPCIONAL				
Radio doble din con DVD, multimedia, GPS y bluetooth	o	•	o	o
Pantalla plegable de 14"	o	•	o	o
Cámara de retroceso con imagen en pantalla de radio	o	•	o	o
Vidrios polarizados	o	•	•	•
Letrero escolar	o	o	•	o
Barras de techo	o	o	•	o
Baliza	o	o	•	o
Barra antivuelco interior	o	o	o	•
Kit exterior minero	o	o	o	•
GARANTÍA				
3 años o 150,000 km	•	•	•	•
Colores:	 Blanco	 Plata	 Amarillo	

Anexo 10

Tasa Anual 14,40% Períodos 5 Precio Móvil \$2.990.000 Número de Móviles 4				
Saldo Insoluto				
\$1.960.000				
	Cuota	K	I	
\$4.161.383	1	-\$15.280.857	-\$7.798.617	-\$7.482.240
\$5.239.765	2	-\$15.280.857	-\$8.921.618	-\$6.359.239
\$2.033.435	3	-\$15.280.857	-\$10.206.331	-\$5.074.526
\$3.357.392	4	-\$15.280.857	-\$11.676.042	-\$3.604.815
\$-	5	-\$15.280.857	-\$13.357.392	-\$1.923.465

Tasa Anual 14,40% Períodos 5 Precio Móvil \$2.990.000 Número de Móviles 8				
Saldo Insoluto				
\$3.920.000				
	Cuota	K	I	
\$8.322.766	1	-\$30.561.714	-\$15.597.234	-\$14.964.480
\$0.479.531	2	-\$30.561.714	-\$17.843.235	-\$12.718.478
\$0.066.869	3	-\$30.561.714	-\$20.412.661	-\$10.149.052
\$2.671.478	4	-\$30.561.714	-\$23.352.085	-\$7.209.629
\$-	5	-\$30.561.714	-\$26.714.785	-\$3.846.929

Tasa Anual 14,40% Períodos 5 Precio Móvil \$2.990.000 Número de Móviles 9				
Saldo Insoluto				
\$16.910.000				
	Cuota	K	I	
\$9.363.112	1	-\$34.381.928	-\$17.546.888	-\$16.835.040
\$9.289.472	2	-\$34.381.928	-\$20.073.640	-\$14.308.288
\$6.325.228	3	-\$34.381.928	-\$22.964.244	-\$11.417.684
\$0.054.133	4	-\$34.381.928	-\$26.271.095	-\$8.110.833
\$-	5	-\$34.381.928	-\$30.054.133	-\$4.327.795

Tasa Anual 14,40% Períodos 5 Precio Móvil \$2.990.000 Número de Móviles 12				
Saldo Insoluto				
\$55.880.000				
	Cuota	K	I	
\$32.484.149	1	-\$45.842.571	-\$23.395.851	-\$22.446.720
\$05.719.296	2	-\$45.842.571	-\$26.764.853	-\$19.077.718
\$5.100.304	3	-\$45.842.571	-\$30.618.992	-\$15.223.579
\$0.072.177	4	-\$45.842.571	-\$35.028.127	-\$10.814.444
\$-	5	-\$45.842.571	-\$40.072.177	-\$5.770.394

Tasa Anual 14,40% Períodos 5 Precio Móvil \$2.990.000 Número de Móviles 16				
Saldo Insoluto				
\$207.840.000				
	Cuota	K	I	
\$76.645.532	1	-\$61.123.428	-\$31.194.468	-\$29.928.960
\$40.959.061	2	-\$61.123.428	-\$35.686.471	-\$25.436.957
\$00.133.739	3	-\$61.123.428	-\$40.825.323	-\$20.298.105
\$3.429.570	4	-\$61.123.428	-\$46.704.169	-\$14.419.258
\$-	5	-\$61.123.428	-\$53.429.570	-\$7.693.858

Tasa Anual 14,40% Períodos 5 Precio Móvil \$2.990.000 Número de Móviles 28				
Saldo Insoluto				
\$63.720.000				
	Cuota	K	I	
\$809.129.682	1	-\$106.965.998	-\$54.590.318	-\$52.375.680
\$246.678.358	2	-\$106.965.998	-\$62.451.324	-\$44.514.674
\$75.234.043	3	-\$106.965.998	-\$71.444.315	-\$35.521.683
\$3.501.747	4	-\$106.965.998	-\$81.732.296	-\$25.233.702
\$-0	5	-\$106.965.998	-\$93.501.747	-\$13.464.252

Tasa Anual 14,40% Períodos 5 Precio Móvil \$2.990.000 Número de Móviles 50				
Saldo Insoluto				
\$49.500.000				
	Cuota	K	I	
\$52.017.289	1	-\$191.010.711	-\$97.482.711	-\$93.528.000
\$40.497.067	2	-\$191.010.711	-\$111.520.222	-\$79.490.490
\$12.917.934	3	-\$191.010.711	-\$127.579.134	-\$63.431.578
\$166.967.405	4	-\$191.010.711	-\$145.950.529	-\$45.060.182
\$-	5	-\$191.010.711	-\$166.967.405	-\$24.043.306

Tasa Anual 14,40% Períodos 5 Precio Móvil \$2.990.000 Número de Móviles 22				
Saldo Insoluto				
\$285.780.000				
	Cuota	K	I	
\$242.887.607	1	-\$84.044.713	-\$42.892.393	-\$41.152.320
\$93.818.710	2	-\$84.044.713	-\$49.068.898	-\$34.975.815
\$37.683.891	3	-\$84.044.713	-\$56.134.819	-\$27.909.894
\$3.465.658	4	-\$84.044.713	-\$64.218.233	-\$19.826.480
\$-	5	-\$84.044.713	-\$73.465.658	-\$10.579.055

Tabla 31: Amortización de créditos

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11

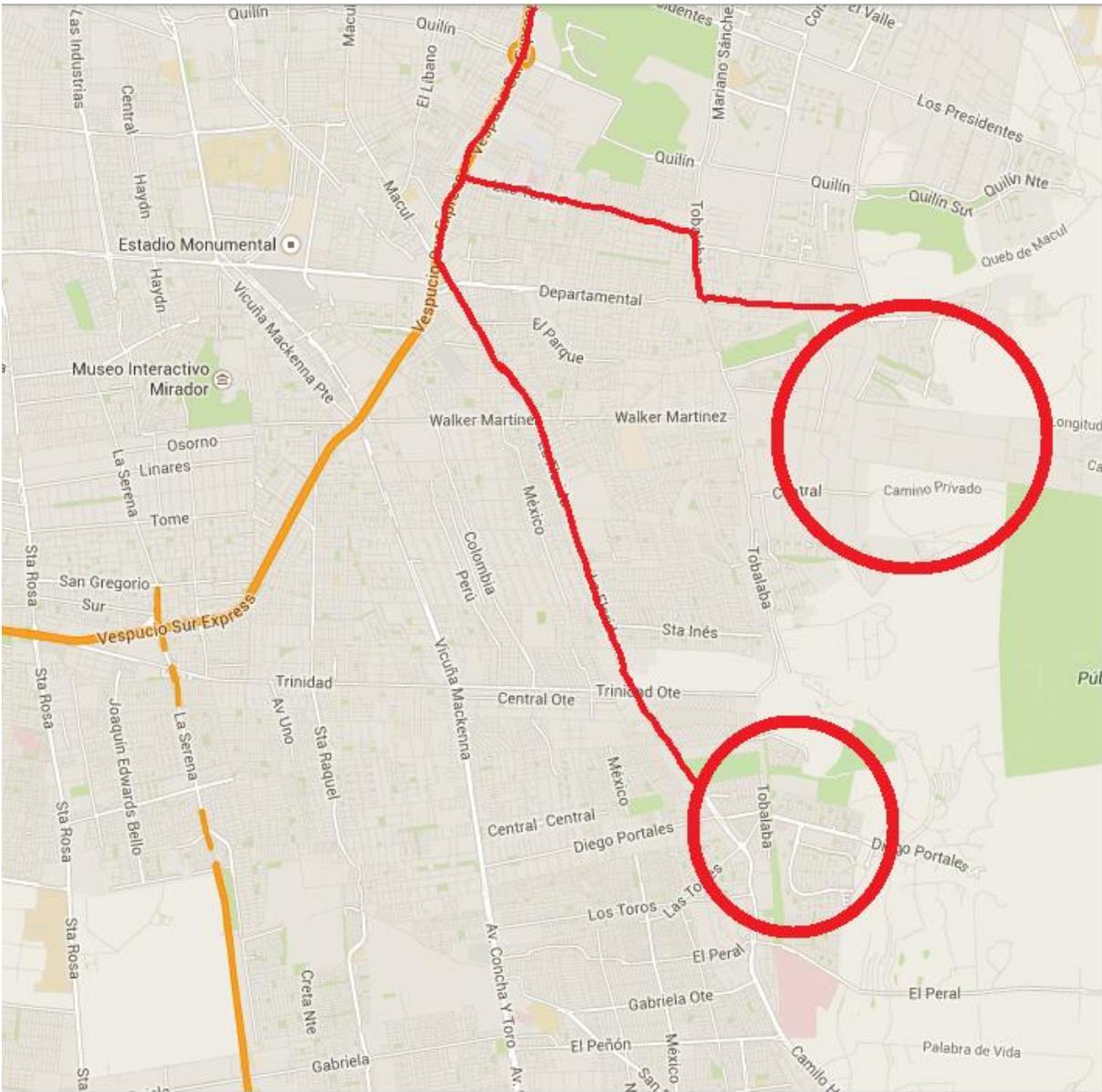


Ilustración 27: Ruta traslado personas naturales

Fuente: Elaboración propia

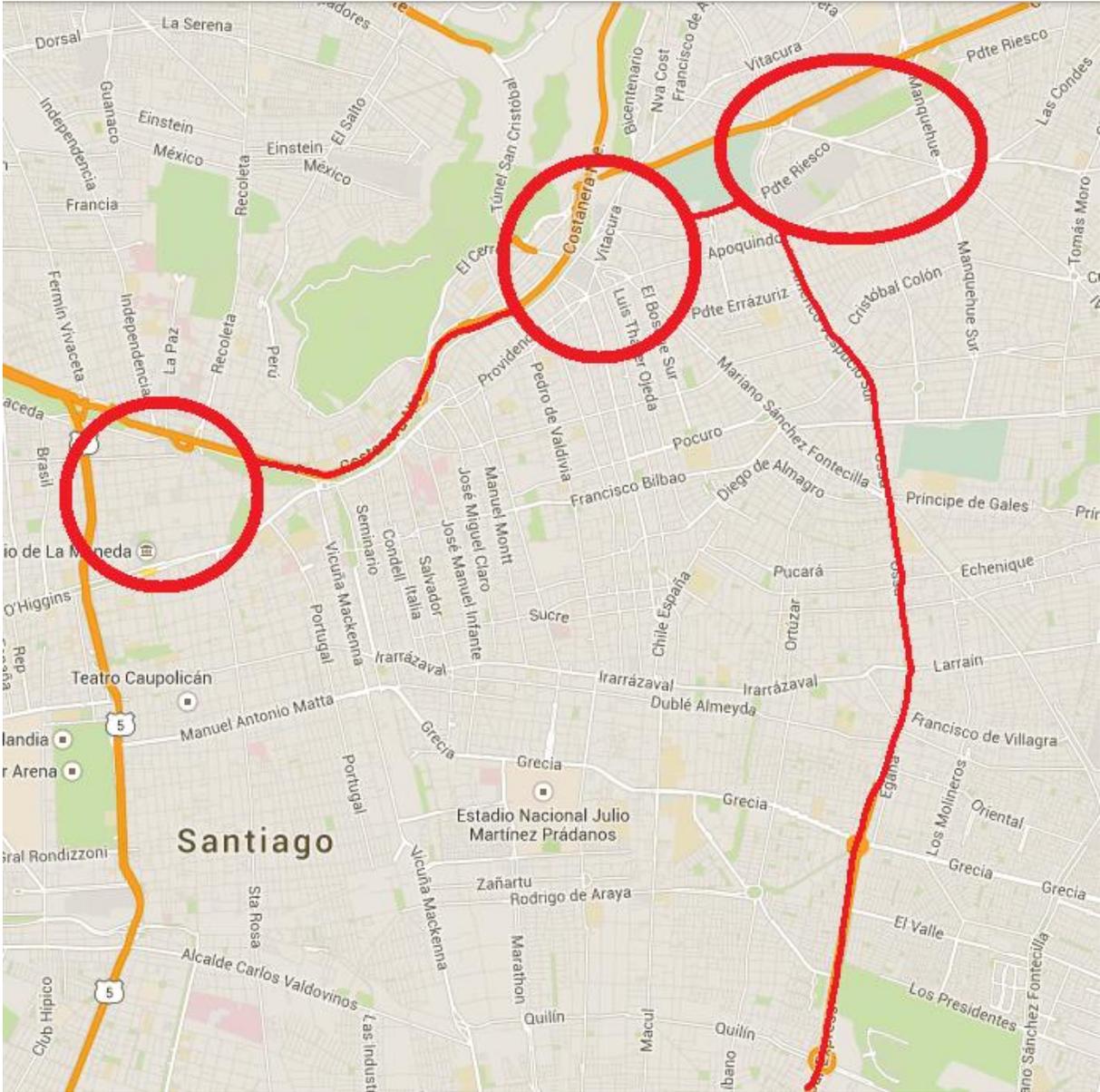


Ilustración 28: Ruta traslado personas naturales

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12

Encuesta aplicada para la obtención de resultados de atributos, disposición a pago, partición modal, etc.

¿Qué medio de transporte utiliza para ir a su trabajo y regresar a su hogar?			
Medio de Transporte	Mujeres	Hombres	Total
Auto	55%	73%	66%
Taxi	27%	9%	16%
Transporte Público	7%	3%	4%
Otro	11%	15%	13%

¿Si existiera una alternativa atractiva, estaría dispuesto a cambiarse de medio de transporte?			
Respuesta	Mujeres	Hombres	Total
Si	66%	72%	70%
No	34%	28%	30%

¿Le parece atractivo este servicio?			
Respuesta	Mujeres	Hombres	Total
Si	83%	80%	81%
No	17%	20%	19%

Sabido que andar en auto cuesta en promedio, \$192.000 mensuales aproximadamente, ¿hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio anteriormente planteado?			
Costo Mensual	Mujeres	Hombres	Total
\$70.000 - \$100.000	63%	28%	40%
\$100.000 - \$130.000	29%	51%	43%
Más de \$130.000	8%	21%	16%

De acuerdo a los siguientes atributos, identifique los 5 más importantes, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante, a la hora de escoger un medio de transporte para desplazarse a su trabajo	
Comodidad	12,30%
Confiabilidad	9,80%
Entretenimiento	6,70%
Espacio	8,10%
Limpieza	7,50%
Precio	11,90%
Puntualidad	9,30%
Rapidez	13,40%
Seguridad	12%
Servicio a Bordo	9%
Total de Encuestas	357

Anexo 13

Recurso/capacidad	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Recursos Financieros					
Acceso a financiamiento bancario	SI	NO	NO	NO	Igualdad Competitiva
Recursos Físicos					
Seguridad de minivan (GPS, ABS, cámara retroceso, etc)	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Comodidad de la minivan (no se supera el máximo indicado)	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Entretenimiento de la minivan (pantalla, radio, Internet)	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Rapidez de la minivan	SI	NO	NO	NO	Igualdad Competitiva
Permisos al día de la minivan	SI	NO	NO	NO	Igualdad Competitiva
Recursos Individuales					
Seguridad en la conducción del chofer	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Amabilidad del Chofer al momento de interactuar con el cliente	SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Chofer cuenta con licencia y papeles al día para la conducción de vehículo de transporte de pasajeros	SI	NO	NO	NO	Igualdad Competitiva
Rapidez del conductor	SI	NO	NO	NO	Igualdad Competitiva
Recursos organizacionales					
Confiabilidad del servicio	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva Sostenible
Coordinación del transporte	SI	SI	SI	No	Posible Ventaja Competitiva Sostenible
Economía del servicio	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva Sostenible

Tabla 61: Análisis VRIO empresa “Tiempo”

Fuente: Elaboración propia