



# **EMPRESA TIEMPO**

## **Una experiencia de viaje**

**Parte 2 – Análisis Organizativo - Financiero**

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

**Alumno: Javier Valenzuela Acevedo  
Profesor Guía: Arturo Toutin**

**Santiago, Mayo 2015**

## II. Tabla de Contenidos

III. <u>Resumen Ejecutivo</u> .....	6
IV. <u>Análisis de la industria, Competidores y Clientes</u> .....	7
4.1 Análisis de la industria.....	7
4.1.1 Identificación de los actores claves de la industria.....	7
4.1.2 Identificación de macro segmentos. ....	7
4.1.3 Análisis del entorno de la industria. ....	8
4.1.4 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida. ...	10
4.1.5 Análisis de fuerzas competitivas del sector. ....	13
4.1.6 Análisis de stakeholders y otros públicos para sustentabilidad.....	13
4.2 Competidores. ....	14
4.2.1 Identificación y caracterización de los competidores. ....	15
4.2.2 Mapa de Posicionamiento Relativo.....	16
4.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores. ....	18
4.3 Clientes. ....	19
4.3.1 Caracterización de los consumidores. ....	19
4.3.2 Macro y micro segmentos.....	20
4.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias ....	21
4.4 Matriz de perfiles competitivos.....	23
4.5 Tamaño de mercado.....	24
4.6 Conclusiones.....	24
V. <u>Descripción de la oportunidad de negocio</u> .....	26
5.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo.....	26
5.2 Describir la idea/producto o servicio y sus aspectos distintivos.....	26
5.3 Qué oportunidad o necesidad atiende. ....	27
5.4 Determinar a qué mercado apuntará dicho producto o servicio. ....	28
5.5 Cómo atraerán a los clientes. ....	29
VIII. <u>Plan de Operaciones</u> .....	30
8.1 Estrategia de Operaciones ....	30
8.2 Flujo de operaciones ....	30

8.3	Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas .....	32
8.4	Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta).....	33
IX.	<u>Gestión de personas</u> .....	35
9.1	Estructura Organizacional .....	35
9.2	Determinar dotación y sus características .....	35
9.3	Incentivos y compensaciones .....	38
9.4	Equipo Gestor.....	38
XI.	<u>Plan Financiero</u> .....	39
11.1	Tabla de supuestos .....	39
11.2	Estimación de ingresos.....	43
11.3	Estado de Resultado .....	44
11.4	Estado de Flujo de Efectivo .....	45
11.5	Balance .....	45
11.6	Requerimientos de capital .....	46
11.6.1	Inversión en activo fijo .....	46
11.6.2	Capital de trabajo .....	47
11.6.3	Déficit operacional.....	47
11.7	Evaluación financiera del proyecto .....	47
11.7.1	Tasa de descuento .....	47
11.7.2	Valor residual o terminal.....	48
11.7.3	Determinación del VAN y la TIR .....	48
11.7.4	Punto de equilibrio.....	49
11.7.5	Ratios financieros relevantes.....	50
11.7.6	Estructura de financiamiento .....	51
11.7.7	Análisis de sensibilidad .....	52
11.7.8	Oferta para el inversionista.....	54
11.7.8.1	Aumento de capital.....	54
11.7.8.2	Estructura societaria.....	54
11.7.8.3	VAN y TIR para el inversionista.....	54
XII.	<u>RSE y Sustentabilidad</u> .....	55
12.1	Mapa de stakeholders .....	55
12.2	Valores éticos del negocio .....	56

12.3	Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos .....	57
XIII.	<u>Riesgos críticos</u> .....	59
13.1	Riesgos Internos.....	59
13.2	Riesgos Externos.....	59
13.3	Plan de Mitigación .....	60
XIV.	<u>Conclusiones</u> .....	62
XV.	<u>Bibliografía</u> .....	64
XVI.	<u>Anexos</u> .....	66
Anexo 1	.....	67
Anexo 2	.....	69
Anexo 3	.....	70
Anexo 4	.....	71
Anexo 5	.....	73
Anexo 6	.....	74
Anexo 7	.....	75
Anexo 8	.....	76
Anexo 9	.....	77
Anexo 10	.....	84
Anexo 11	.....	85
Anexo 12	.....	87
Anexo 13	.....	88
Ilustración 1:	Macro segmentación transporte privado de pasajeros.....	8
Ilustración 2:	Atributos por medio de transporte .....	17
Ilustración 3:	Mapa de segmentación de clientes.....	21
Ilustración 4:	Distribución de macro zonas de viviendas de mercado potencial .....	28
Ilustración 19:	Flujo servicio hogar/trabajo.....	31
Ilustración 20:	Flujo servicio empresa.....	31
Ilustración 21:	Flujo servicio personas .....	32
Ilustración 22:	Estructura Organizacional.....	35
Ilustración 23:	Frontera eficiente de producción.....	53
Ilustración 24:	Tiempo promedio de viaje y velocidad media de transporte privado y público	70

Tabla 1: Partición modal de Santiago, para hora Punta Mañana, año 2011.....	7
Tabla 2: Análisis de las fuerzas competitivas.....	13
Tabla 3: Transporte privado por vehículo, 2013.....	15
Tabla 4: FODA de los Competidores .....	18
Tabla 5: Número de habitantes proyectados por comuna, para el año 2015 y el año 2020 ..	22
Tabla 6: Población estimada, entre 30 y 59 años, por comuna.....	23
Tabla 7: Población ABC1 estimada, entre 30 y 59 años, por comuna.....	23
Tabla 8: Matriz de Perfiles competitivos.....	24
Tabla 19: Dotación y Remuneraciones de acuerdo a número de móviles.....	37
Tabla 20: Remuneraciones.....	38
Tabla 22: Costo mensual aproximado por desplazarse en auto, del hogar al trabajo y regreso al hogar.....	39
Tabla 23: Partición modal .....	40
Tabla 24: Disposición a cambiarse de medio de transporte .....	40
Tabla 25: Atractividad del servicio .....	40
Tabla 26: Disposición a pagar por el servicio.....	41
Tabla 27: Tarifa por cada 200 metros recorridos, para servicio empresas .....	41
Tabla 28: Viajes y distancia promedio para el servicio empresa .....	41
Tabla 29: Costos de operación de cada móvil, por mes.....	42
Tabla 30: Gastos de administración y gastos generales .....	43
Tabla 31: Estimación de ingresos .....	44
Tabla 32: Estado de Resultados, en MM\$ .....	44
Tabla 33: Estado de flujos de efectivo, en MM\$.....	45
Tabla 34: Balance, en MM\$ .....	46
Tabla 35: Inversión en activo fijo.....	46
Tabla 36: Inversión en móviles, en MM\$.....	47
Tabla 37: Capital de trabajo, en MM\$ .....	47
Tabla 38: VAN y TIR del proyecto.....	49
Tabla 39: Saldo neto de ingresos y costos directos, por cada móvil .....	49
Tabla 40: Saldo neto de ingresos y costos directos por móvil, transportando 5 pasajeros ....	50
Tabla 41: Ratios financieros .....	50
Tabla 42: Amortización de deuda financiera, en MM\$ .....	51
Tabla 43: Análisis de sensibilidad por tarifa, servicio hogar/trabajo .....	52
Tabla 44: Análisis de sensibilidad por número de pasajeros del servicio hogar/trabajo .....	53
Tabla 45: Mapa de stakeholders.....	56
Tabla 46: Planes de mitigación de riesgos.....	61
Tabla 47: Probabilidad de tenencia de automóvil, por categoría de ingreso, año 2011.....	67
Tabla 48: Indicadores Globales de Transporte Privado, hora punta mañana, año 2011 .....	67
Tabla 49: Indicadores Globales de Transporte Público, hora punta mañana, año 2011.....	67
Tabla 50: Tasa de Motorización de Santiago.....	68
Tabla 51: Tasa de viajes en Santiago.....	69
Tabla 52: Viajes en Santiago .....	69
Tabla 53: Tiempo de viaje y velocidad promedio de viajes en Santiago.....	70
Tabla 54: Distribución por nivel socioeconómico de algunas comunas de Santiago .....	71
Tabla 55: Distribución etárea de la población de Santiago .....	74
Tabla 56: Amortización de créditos.....	84

### **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:

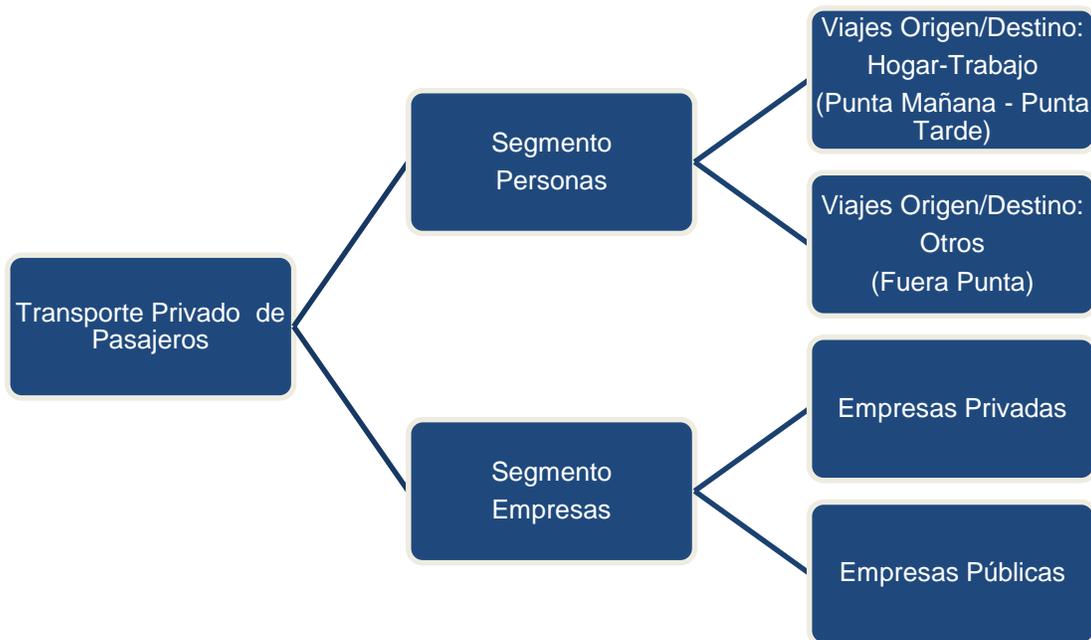
<b>Modo</b>	<b>Viajes</b>	<b>%</b>
Transporte Privado	506.800	48%
Trasporte Público	43.100	52%
<b>Total</b>	<b>549.900</b>	<b>100%</b>

**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 CO<sub>2</sub> 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.

<b>Rivalidad entre empresas existentes</b>	(+) 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
<b>Amenaza de sustitutos</b>	(+) Alta amenaza de sustituto auto propio (-) Media amenaza de sustituto taxi
<b>Poder de negociación de proveedores</b>	(-) Dependencia de los precios de los combustibles (+) Baja cantidad de proveedores
<b>Poder de negociación de compradores</b>	(+) 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
<b>Amenaza de nuevos participantes</b>	(-) 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.**

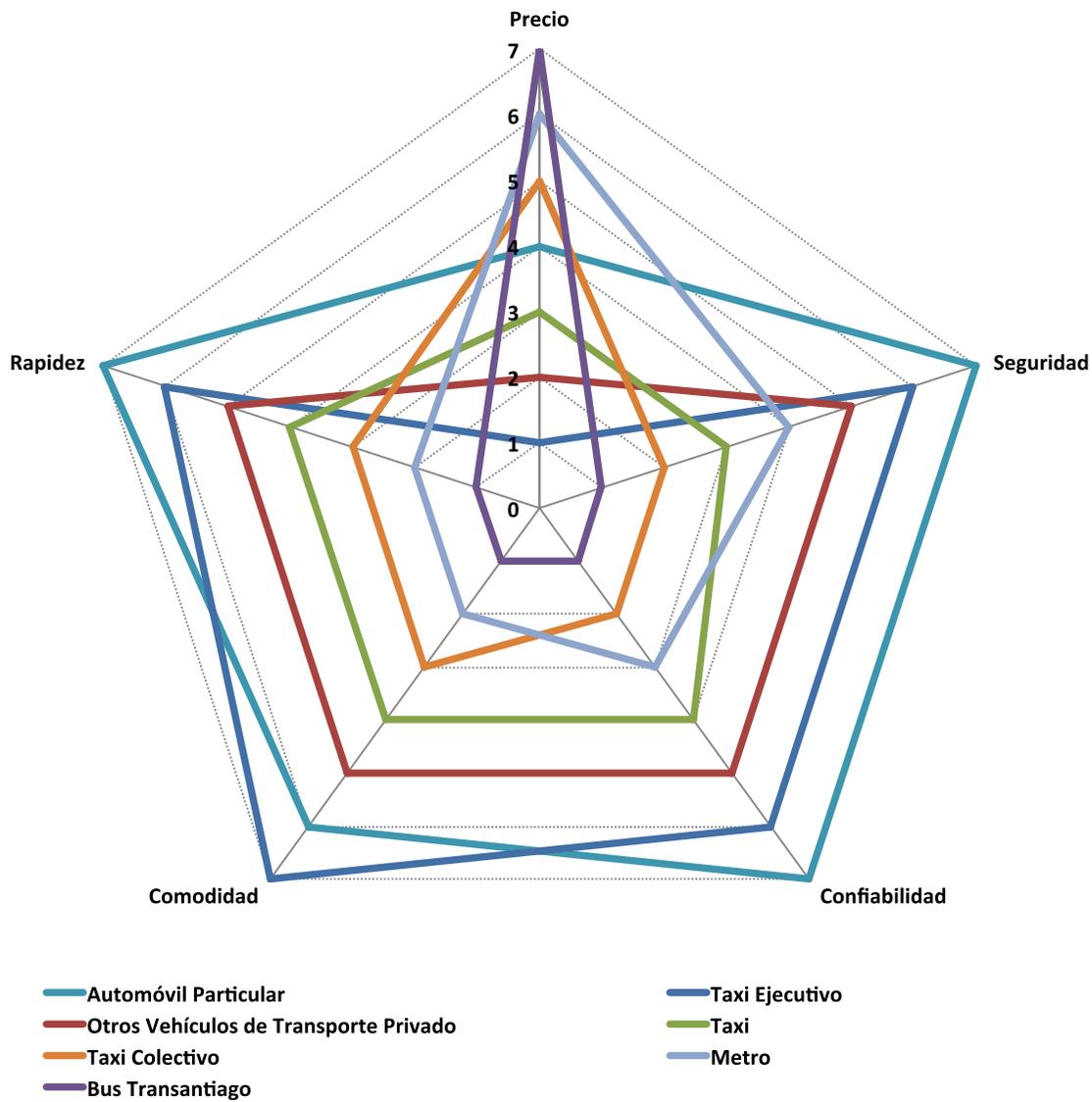
- iv) Taxi: En Santiago circulan 24.000 taxis (Fuente: Emol, 1-2014).

##### 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
<b>Automóvil Particular</b>	Versatilidad Comodidad Seguridad Confiabilidad Fácil Acceso Ágil		Alto consumo combustible Contaminante Congestiona Caro Dependiente del conductor	Aumento en costos Aumento congestión Aumento en permisos Nuevos impuestos restricción a la circulación
<b>Taxi Ejecutivo</b>	Comodidad Seguridad Versatilidad Ágil	Desplazar al auto	Alto consumo combustible Contaminante Congestiona Caro Difícil acceso Medio Escaso	Saturación Aumento en costos Aumento congestión Aumento en permisos Nuevos impuestos
<b>Otros Vehículos de Transporte Privado</b>	Comodidad Seguridad Versatilidad	Desplazar al auto	Alto consumo combustible Contaminante Congestiona Caro Difícil acceso Medio Escaso	Alto costo Aumento en costos Aumento congestión Aumento en permisos Nuevos impuestos
<b>Taxi</b>	Fácil Acceso Versatilidad Ágil Acceso preferente a calles	Ampliar servicio	Alto consumo combustible Contaminante Congestiona 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.

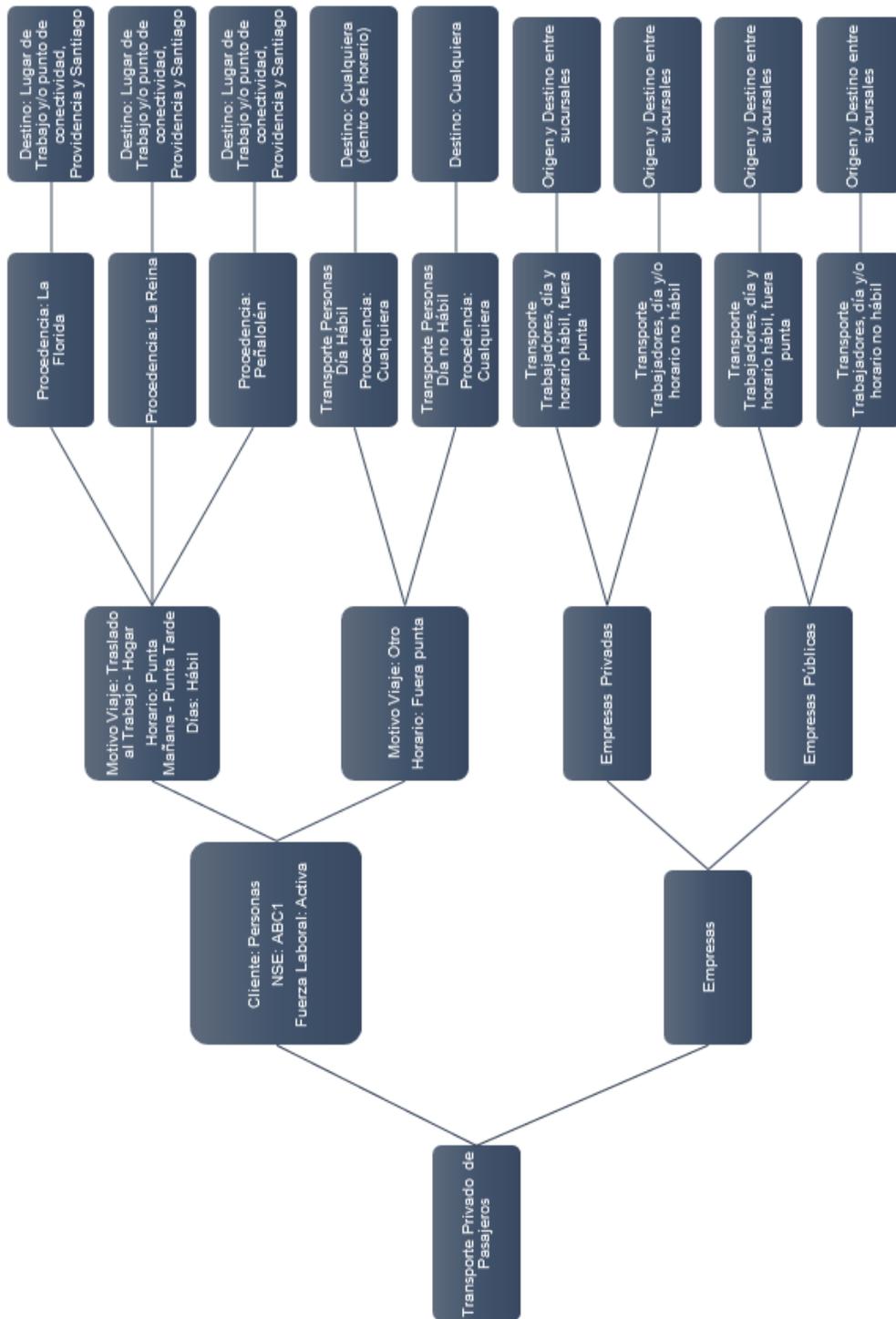
De acuerdo a la Anexo 4 y 5, los consumidores estarán caracterizados por aquellas comunas con zonas color azul (ABC1). Así también, en aquellas zonas de alta densidad urbana, lo que facilite el transporte de grupos de personas, con desplazamientos de búsqueda mínimos. Finalmente, la siguiente figura 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
<b>Total</b>		<b>44.762</b>	<b>43.300</b>

**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
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.3</b>		<b>1.75</b>		<b>1.7</b>

**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.

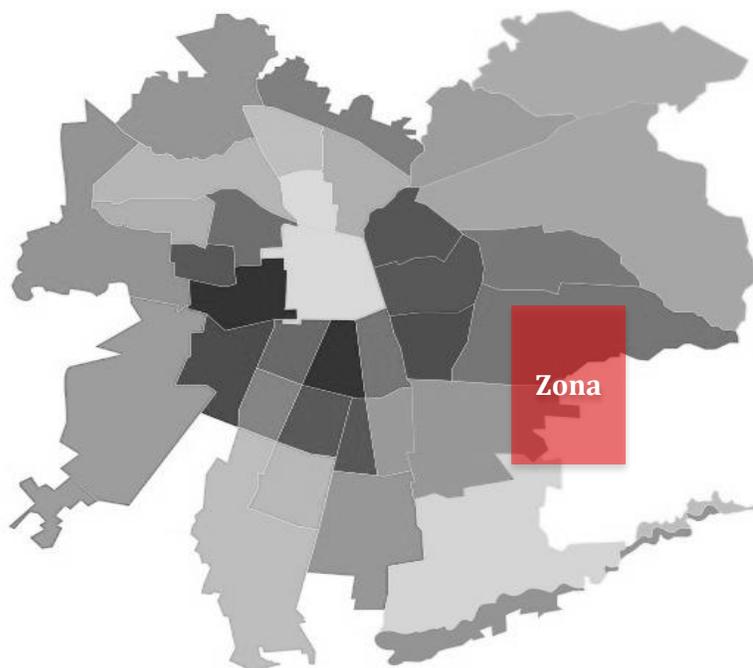
En síntesis, hoy los altos niveles de congestión han ocasionado que todas aquellas personas que se desplazan en sus vehículos particulares, desde sus hogares hacia sus

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.

## VIII. Plan de Operaciones

### 8.1 Estrategia de Operaciones

La operación de la empresa tributa directamente a la estrategia de la compañía. Sobre esa base, los lineamientos estratégicos de la operación están fundados en el cumplimiento del servicio comprometido. Identificando los dos tipos de negocios tenemos:

- **Servicios Personas (viaje Hogar/domicilio):** la operación debe asegurar el cumplimiento oportuno de los horarios, tiempos de viajes y servicio de excelencia. De esta manera, la continuidad Operacional será fundamental para la confiabilidad del servicio. Para el traslado de las personas se utilizarán rutas descritas en el anexo 11, aunque este es solo referencial ya que de ser posible se usarán herramientas gratuitas como la aplicación “WAZE” que obtiene información en línea de cuál es el comportamiento del flujo vehicular.
- **Servicios Empresas/personas:** Sumado a lo anterior, dada la existencia de alta competencia, debe asegurar una optimización en los costos, de tal manera de entregar un servicio diferencia en precio.

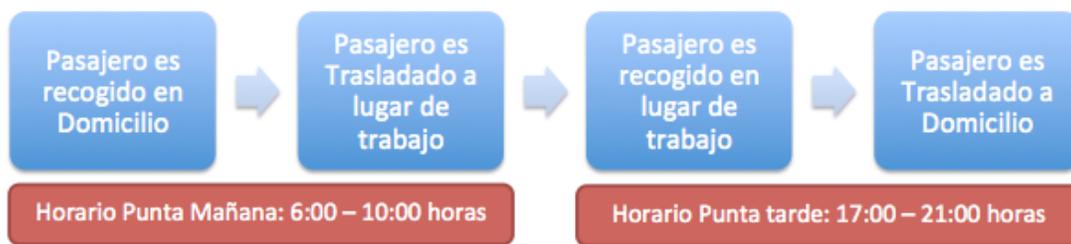
### 8.2 Flujo de operaciones

El flujo de la operación de la empresa debe ser capaz de maximizar la rentabilidad de los activos y la maximización de la prestación del servicio y con ello, maximización de los ingresos. Sobre esta base, se debe asegurar que los vehículos presten un servicio continuo cautelando las mantenciones preventivas y correctivas necesarias, asegurando la continuidad operacional.

**Servicios Personas (viaje Hogar/domicilio):** Como se mencionó anteriormente, este servicio debe ser contratado previamente, donde se establece la tarifa y los servicios comprometidos. Las variables que se deben considerar para la configuración de los pasajeros de los vehículos son:

- Ubicación de los domicilios
- Ubicación zonas de trabajo
- Horarios de ingreso y salida del trabajo.

Con ello, se podrá asegurar una minimización de los desplazamientos y con ello, un ahorro en los tiempos de viaje y en los costos variables de la operación. En síntesis, una vez acotada las macrozonas de influencia, se debe realizar una programación eficiente de rutas de acuerdo a las variables anteriores. De esta manera, el flujo de la operación está dada de acuerdo al siguiente esquema:



**Ilustración 5: Flujo servicio hogar/trabajo**

**Fuente: Elaboración propia**

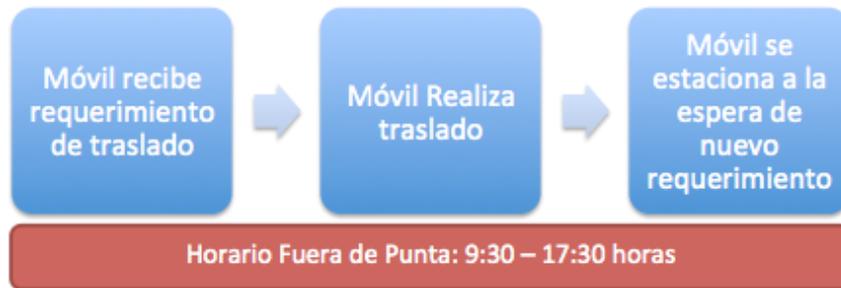
**Servicios Empresas/personas:** De acuerdo a lo que se mencionó anteriormente, se podrá tener un servicio de preferencia o exclusivo, en donde la empresa contrate el servicio de arrendamiento del vehículo, en los horarios disponibles y definidos, con una tarificación compuesta por una parte fija y otra variable, así como también, servicio a distintas empresas y/o pasajeros particulares. Para el primer caso, el diagrama es el siguiente:



**Ilustración 6: Flujo servicio empresa**

**Fuente: Elaboración propia**

Para el segundo caso, el diagrama es el siguiente:



**Ilustración 7: Flujo servicio personas**

**Fuente: Elaboración propia**

Este será un proceso iterativo.

### **8.3 Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas**

En el ámbito de la tecnología, el desarrollo necesario para realizar las actividades necesarias para el negocio es de baja complejidad. En primera instancia, estará dada por aquella tecnología que permita brindar un servicio diferenciador. En este caso, se puede identificar:

- Router con tecnología 3G. Dispositivo que permitirá acceder a internet en el vehículo. Proveedor: Entel.
- Pantalla LCD/DVD. Pantalla que transmite contenido (publicidad, noticias, etc.). Proveedor: Panasonic.
- Sistema de monitoreo satelital, georeferencia y de gestión de flota. Proveedor: FullGPS S.A.
- Servicio web y aplicación móvil que permita la interacción del cliente, específicamente, servicio que permita que el cliente realice sus requerimientos por estos canales. Proveedor: Cursor Ingeniería Móvil Ltda.
- Teléfono celular. Proveedor: Entel.

En lo relativo a los procesos, son actividades relativamente sencillas y de baja complejidad. Sin embargo, los procesos críticos están relacionados con todos aquellos aspectos que podrían poner en riesgo la operación, como por ejemplo, accidentes, fallas mecánicas, etc. Para ello, se generarán normas, políticas, procedimientos y protocolos que permitan abordar estos temas y minimizar estos riesgos. Así también, se fortalecerá el proceso de inducción de los choferes, y se realizarán reuniones periódicas para reforzar estos aspectos.

Los Recursos Claves en este caso, son los móviles. Por ello, seguir el plan de mantenimiento preventivo y correctivo de acuerdo a las especificaciones del fabricante es clave para asegurar la continuidad operacional. Así también, se ha determinado una antigüedad máxima de 5 años para la flota.

Finalmente, el Rol de las Personas será clave en este proyecto. Específicamente, el rol del chofer será un valor agregado. Este punto se desarrollará más adelante.

#### **8.4 Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta).**

Para iniciar actividades, las necesidades de espacios físicos son escasos. No obstante, se pueden identificar los siguientes requerimientos:

- Estacionamientos para la Flota: se utilizará una propiedad de los socios, en una cesión de uso comodato, ubicada en la comuna de Peñalolén. Esta ubicación es estratégica pues juega el rol de ser a bajo costo y además, minimiza los desplazamientos y con ello, costos operacionales.
- Oficina para la administración y coordinación: este requerimiento dependerá del crecimiento, del número de vehículos de la flota y del grado de complejidad que el negocio alcance. En principio, no es necesario oficinas, pues las labores de gestión y administración pueden ser abordadas desde domicilios particulares.

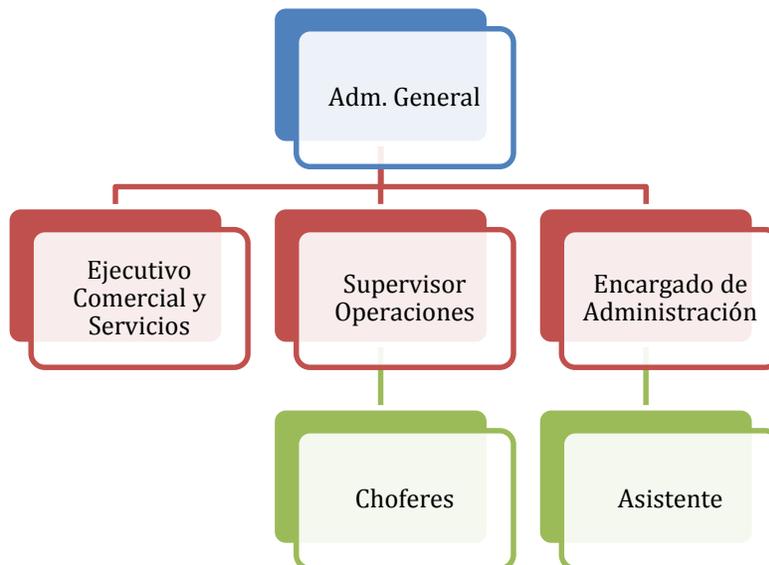
- Puntos de Venta: los móviles estarán destinados inicialmente como puntos de venta, pues este servicio es ofrecido/contratado en general, en los domicilios de los potenciales clientes. De esta manera, se permite mostrar las características diferenciadoras del servicio.

## IX. Gestión de personas

Es importante mencionar que la estructura dependerá directamente del tamaño de la empresa y ésta, del análisis económico y financiero que se desarrolla más adelante. No obstante, se puede plantear una estructura general por funciones, que aborde las distintas áreas involucradas.

### 9.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional se muestra en la siguiente figura:



**Ilustración 8: Estructura Organizacional**

**Fuente: Elaboración propia**

En el siguiente punto se detallan perfiles por cargo.

### 9.2 Determinar dotación y sus características

- **Socios:** Los socios son los dueños de la empresa. Su labor es la de dirigir la compañía y asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados.

- **Supervisor de Operaciones:** Funcionario con formación profesional en el ámbito de la administración y gestión, con experiencia previa de 5 años en cargos similares. Será el responsable global de la empresa, en los ámbitos operacionales. Debe ser un profesional dinámico y motivado por la modernización en la gestión de la organización, con sentido analítico para la solución de problemas, pero también práctico y con capacidad resolutive, con buenas habilidades de planificación y organización, a la vez de ser adaptable frente a contingencias, asumiendo de forma directa los trabajos que así lo requieran, responsable, comprometido, autónomo, con iniciativa e interés de aportar en las actividades en que le corresponde participar.

Además, debe tener buena capacidad de comunicación y expresión de sus ideas e instrucciones, así como para establecer buenas relaciones interpersonales. Depende directamente de los socios. Es el responsable de asegurar la continuidad operacional, así como también, asegurar un servicio de excelencia.

- **Ejecutivo Comercial y Servicios:** Este cargo es el responsable de gestionar las ventas, nuevos clientes, así como también, asegurar niveles de servicio del más alto estándar. Las funciones de este cargo están relacionados con la gestión de ventas, promoción del servicio y gestión permanente para asegurar niveles de venta. Este cargo requiere formación profesional de 4 años o más, con experiencia previa de al menos 5 años en cargos similares. Su dependencia es del jefe de operaciones.
- **Encargado de Administración:** Funcionario con formación técnica, responsable de asegurar la correcta gestión financiero contable, así como también, asegurar un servicio de excelencia. Su dependencia es de los socios. Este cargo requiere formación técnico profesional de 2 años o más, con experiencia previa de al menos 5 años en cargos similares, relacionados al ámbito de la administración, control de gestión y gestión de personas. A partir del cuarto año se considera un asistente de apoyo. Depende jerárquicamente de los socios.

- **Chofer:** Funcionario con experiencia de a lo menos 5 años en cargos similares, con licencia de conducir profesional. Además, debe cumplir un rol clave pues será la persona de contacto directo y permanente con los clientes. De esta manera, debe ser una persona con capacidad de relacionarse de manera efectiva, expresarse de manera correcta y mantener una relación armoniosa entre la empresa y los clientes. Además, debe tener la capacidad de detectar y priorizar situaciones de riesgo e informar de forma inmediata, habilidad para abordar problemas, capacidad de brindar servicio de excelencia, habilidad de establecer canales de comunicación efectivos con la jefatura y el equipo, respuesta oportuna a los requerimientos de su trabajo, buenas relaciones interpersonales, resistencia al trabajo bajo presión, flexibilidad y capacidad de adaptación, empatía, buen trato y respeto a las personas, disponibilidad de jornadas de trabajo con variación de horarios, fuerte sentido de la responsabilidad, tolerancia y flexibilidad. Depende jerárquicamente del Supervisor de Operaciones.

La dotación estará dependerá directamente del número de móviles con que la empresa, y ésta dependerá del análisis financiero de los puntos siguientes. No obstante, la siguiente tabla muestra la estructura necesaria de acuerdo a número de móviles y el costo de las remuneraciones.

Dotación					
Nº Móviles	2 a 4	5 a 8	9 a 32		
Ejecutivo Comercial y Servicios	1	1	1		
Supervisor Operaciones		1	1		
Encargado Administración			1		
Asistente			1		
Chofer	4 a 8	10 a 16	18 a 64		
Nº móviles	2	4	8	16	32
Remuneraciones Fijas	\$ 2.200.000	\$ 3.700.000	\$ 7.500.000	\$ 14.750.001	\$ 26.750.000
Variables	\$ 1.129.800	\$ 1.936.800	\$ 3.550.800	\$ 6.778.800	\$ 13.234.800
<b>Total Remuneraciones/n</b>	<b>\$ 3.329.800</b>	<b>\$ 5.636.800</b>	<b>\$11.050.800</b>	<b>\$ 21.528.801</b>	<b>\$ 39.984.800</b>

**Tabla 9: Dotación y Remuneraciones de acuerdo a número de móviles**

**Fuente: Elaboración propia**

Los choferes funcionarán por turnos de acuerdo a su jornada laboral. Ésta se inicia a las 6:00 horas hasta las 16:00 horas y un segundo turno de 16:00 a 21:00 horas, en ambos casos, de lunes a viernes.

### 9.3 Incentivos y compensaciones

La estructura de negocio de la empresa trae consigo la presencia de costos fijos y variables. Sobre esa base, se ha pensado en una estructura similar para aquellos cargos que están directamente relacionados a la función de productividad. La siguiente tabla muestra la estructura de remuneraciones propuesta para cada uno de los cargos:

Remuneraciones (\$ Costo Empresa)		
Cargo	Renta Fija	Renta Variable (% Ingresos/Móvil)
Ejecutivo Comercial y Servicios	\$ 700.000	12%
Supervisor Operaciones	\$ 900.000	
Encargado Administración	\$ 900.000	
Asistente	\$ 450.000	
Chofer	\$ 500.000	8%

**Tabla 10: Remuneraciones**

**Fuente: Elaboración propia**

### 9.4 Equipo Gestor

El equipo gestor estará conformado de acuerdo a la estructura planteada en los puntos anteriores. No obstante y sobre todo en los primeros 3 años, tendrá una supervisión directa de la administración general.

## XI. Plan Financiero

### 11.1 Tabla de supuestos

Para determinar la tarifa a cobrar por el servicio, se debe determinar el costo actual de transportarse en vehículo particular, desde la zona de influencia a los lugares de trabajo, y viceversa. La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos:

Concepto	Valor
Valor Promedio Auto	\$ 8.000.000
Vida Útil Remanente del Auto (años)	7
Distancia Diaria Recorrida Promedio (km)	28,4
Rendimiento Vehículo (Km/l)	9
Costo Bencina (\$/l)	\$ 750
Costo Variables (60% Precio Combustible)	\$ 450
Costo Anual Mantenimiento	\$ 300.000
Costo Mensual Seguro Opcional	\$ 58.000
Costo Anual Patente y Permisos	\$ 250.000
Depreciación Mensual	\$ 5.238
<b>Costo Mensual Aproximado</b>	<b>\$ 287.278</b>
<b>Costo Mensual Sin Depreciación</b>	<b>\$ 92.040</b>

**Tabla 11: Costo mensual aproximado por desplazarse en auto, del hogar al trabajo y regreso al hogar**

**Fuente: Elaboración propia**

La distancia promedio de viaje se determina de acuerdo a una modelación de un viaje tipo entre las zonas de influencia y el destino. De esta manera, se utilizaron los software de georeferencia para determinar las distancias promedio de viaje, entre los orígenes y destino.

De esta manera, mediante la realización de una encuesta de preferencias declaradas (ver Anexo 12), se logró acotar la tarifa óptima para el Servicio Personas (viaje Hogar/domicilio).

De una muestra de 357 personas que viven en la zona de influencia del servicio (La Reina, Peñalolén y La Florida zona nororiental), se les encuestó realizándoles las siguientes preguntas, cuyos resultados se muestra en la siguiente tabla. Esta encuesta

fue realizada durante 3 días sábado, entre las 10:00 y las 13:00 horas, en el supermercado Jumbo ubicado en Avenida Padre Hurtado esquina Calle Bilbao, comuna de la Reina y en el supermercado Jumbo ubicado en calle Los Presidentes esquina con Avenida Tobalaba, comuna de Peñalolén.

¿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%

**Tabla 12: Partición modal**

**Fuente: Elaboración propia**

¿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%

**Tabla 13: Disposición a cambiarse de medio de transporte**

**Fuente: Elaboración propia**

Posteriormente, a aquellas personas que estarían dispuestas a cambiarse de medio de transporte, se les explica mediante fotografías y un relato pauteado, las principales características y atributos que tiene este servicio. Después de ello, se le hace la siguiente pregunta, cuyos resultados se muestran en la siguiente tabla:

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

**Tabla 14: Atractividad del servicio**

**Fuente: Elaboración propia**

Finalmente, a las personas que les parece atractivo este servicio, se les pregunta cuál es su disposición a pagar por este servicio, sabiendo que actualmente gastan en promedio una cifra determinada en la Tabla 8.1.

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 a \$100.000	63%	28%	40%
\$100.000 a \$130.000	29%	51%	43%
Más de \$130.000	8%	21%	16%

**Tabla 15: Disposición a pagar por el servicio**

**Fuente: Elaboración propia**

De esta manera, se determina que la tarifa efectiva a cobrar por el Servicios Personas (viaje Hogar/domicilio) será de \$130.000.

Otro supuesto realizado es la tarificación para aquellos viajes a empresas o personas, que sean realizados en los horarios fuera punta mañana y fuera punta tarde. En este caso, la competencia directa es el radiotaxi, por lo cual, la tarifa será similar a la que prestan estos competidores, y se ilustra en la siguiente tabla como costos por cada 200 metros recorridos:

Tarifa (incluye TAG)	\$2.50
Costo TAG	\$4

**Tabla 16: Tarifa por cada 200 metros recorridos, para servicio empresas**

**Fuente: Elaboración propia**

Otro supuesto dice relación con los viajes que pueden ser realizados en el horario destinado al servicio empresas/personas y la distancia promedio que debe recorrer el móvil para ese viaje. La siguiente tabla muestra los datos supuestos para este caso:

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

**Tabla 17: Viajes y distancia promedio para el servicio empresa**

**Fuente: Elaboración propia**

Se debe determinar el costo de operación de cada móvil, considerando los costos directos del vehículo así como también, los costos asociados a la estructura de personas asociadas a la generación de actividad en la empresa. Este último valor es el que se muestra en la Tabla 6.2. La siguiente tabla muestra los costos directos del vehículo, con los supuestos utilizados.

Concepto	Valor
Valor Promedio Móvil	\$ 2.990.000
Combustible Utilizado	Diesel
Vida Útil (años)	10
Distancia Mensual Recorrida (km)	2.345
Rendimiento Vehículo (Km/l)	7
Costo Diesel (\$/l)	\$ 600
Costo Variables (60% Combustible)	\$ 360
Costo Mantenimiento Anual (por cada 10.000 km)	\$ 200.000
Costo Seguro/mes	\$ 100.000
Costo Patente/Permisos/Año	\$ 100.000
<b>Costo Mensual</b>	<b>\$ 63.294</b>
<b>Depreciación (mes)</b>	<b>\$ 108.250</b>

**Tabla 18: Costos de operación de cada móvil, por mes**

**Fuente: Elaboración propia**

- Se supondrán ingresos por conceptos de publicidad de \$150.000 al mes. Esencialmente, por avisaje en las pantallas de los móviles.
- Se supondrá que la flota se renueva después de 5 años de uso, y su valor de venta será el valor libro.
- Se supondrá como incobrables un 2,5% de los ingresos.
- Se supondrán ingresos por 11,5 meses y costos por 12 meses.
- Se supondrá que el Valor de Desecho se determinará mediante la metodología de los flujos futuros.

- Para calcular el VAN, se supondrá un escenario en que el inversionista se financia con la banca, por ello, se determinará el VAN Ajustado.
- Se considera una tasa de impuesto de acuerdo a la reforma tributaria: 22,5%; 24% y 25%, para el primer, segundo y tercer año en adelante, según corresponda.
- Los gastos de administración y gastos generales supuestos se muestran en la siguiente tabla:

Número de Móviles	Gastos de Administración y Gastos Generales				
	2	4	8	16	32
Arriendo de Oficina y Estacionamiento	\$ 40.000	\$ 80.000	\$ 160.000	\$ 320.000	\$ 640.000
Gastos Varios	\$ 50.000	\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 400.000	\$ 800.000
Celular	\$ 40.000	\$ 80.000	\$ 160.000	\$ 320.000	\$ 640.000
Otros (lavados, etc)	\$ 80.000	\$ 160.000	\$ 320.000	\$ 640.000	\$ 1.280.000
<b>Total</b>	<b>\$ 210.000</b>	<b>\$ 420.000</b>	<b>\$ 840.000</b>	<b>\$ 1.680.000</b>	<b>\$ 3.360.000</b>

**Tabla 19: Gastos de administración y gastos generales**

**Fuente: Elaboración propia**

## 11.2 Estimación de ingresos

Para determinar los ingresos, se utilizarán los supuestos expuestos anteriormente, es decir, la tarifa cobrada a cada pasajero que utiliza el servicio de transporte desde su hogar a su domicilio es de \$130.000 mensuales. Además, en horario fuera de punta se pueden hacer 8 viajes, contemplado para el servicio hacia las empresas. El detalle de estas estimaciones está desarrollada en el punto 8.1. En este sentido, los ingresos se desagregan en dos tipos: ingresos provenientes de Servicios Personas (viaje Hogar/domicilio) y Servicios Empresas/personas. De esta manera, multiplicando la tarifa mensual por los 9 pasajeros (capacidad máxima de los móviles), sumado a los ingresos por servicio a empresas y servicios de publicidad, la siguiente tabla muestra los resultados obtenidos (ingresos por móvil):

Ingresos por Servicios Personas (viaje Hogar/domicilio)	\$ 1.170.000
Ingresos por Servicios Empresas/personas	\$ 1.760.000
Ingresos por Publicidad	\$ 150.000
<b>Total Ingresos por Móvil/Mes</b>	<b>\$ 3.080.000</b>

**Tabla 20: Estimación de ingresos**

Fuente: Elaboración propia

### 11.3 Estado de Resultado

La siguiente tabla muestra el Estado de Resultados.

	Año									
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>Venta de Actividades Ordinarias</b>	\$142	\$283	\$567	\$1.133	\$1.133	\$1.133	\$1.133	\$1.133	\$1.133	\$1.133
<b>Venta de Flota</b>	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Venta Total</b>	<b>\$142</b>	<b>\$283</b>	<b>\$567</b>	<b>\$1.133</b>						
Operación Vehículos	\$-27	\$-54	\$-108	\$-216	\$-216	\$-216	\$-216	\$-216	\$-216	\$-216
Remuneraciones y Leyes Sociales	\$-71	\$-139	\$-270	\$-503	\$-503	\$-503	\$-503	\$-503	\$-503	\$-503
Incobrables (2,5% Ingresos)	\$-4	\$-7	\$-14	\$-28	\$-28	\$-28	\$-28	\$-28	\$-28	\$-28
<b>Costo de Ventas</b>	<b>\$-102</b>	<b>\$-200</b>	<b>\$-392</b>	<b>\$-747</b>						
<b>Margen de Venta</b>	<b>\$40</b>	<b>\$83</b>	<b>\$174</b>	<b>\$386</b>						
Gastos de Administración y Ventas	\$-11	\$-18	\$-33	\$-63	\$-63	\$-63	\$-63	\$-63	\$-63	\$-63
Marketing	\$-1	\$-1	\$-2	\$-4	\$-10	\$-10	\$-10	\$-11	\$-11	\$-11
<b>Total Gasto de Administración y Ventas</b>	<b>\$-12</b>	<b>\$-19</b>	<b>\$-35</b>	<b>\$-68</b>	<b>\$-73</b>	<b>\$-73</b>	<b>\$-74</b>	<b>\$-74</b>	<b>\$-74</b>	<b>\$-74</b>
<b>Resultado Operacional</b>	<b>\$28</b>	<b>\$64</b>	<b>\$139</b>	<b>\$318</b>	<b>\$312</b>	<b>\$313</b>	<b>\$312</b>	<b>\$312</b>	<b>\$312</b>	<b>\$312</b>
Depreciación y Amortización	\$-6	\$-12	\$-21	\$-42	\$-42	\$-42	\$-42	\$-42	\$-42	\$-42
Gastos Financieros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos Financieros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$9	\$17	\$24	\$25	\$25
<b>Resultado No Operacional</b>	<b>\$-6</b>	<b>\$-12</b>	<b>\$-21</b>	<b>\$-42</b>	<b>\$-42</b>	<b>\$-34</b>	<b>\$-24</b>	<b>\$-18</b>	<b>\$-17</b>	<b>\$-17</b>
<b>RAI</b>	<b>\$22</b>	<b>\$53</b>	<b>\$118</b>	<b>\$276</b>	<b>\$270</b>	<b>\$279</b>	<b>\$288</b>	<b>\$294</b>	<b>\$295</b>	<b>\$295</b>
<b>Impuesto (22,5%-24%-25%-&gt;)</b>	<b>\$-5</b>	<b>\$-13</b>	<b>\$-29</b>	<b>\$-69</b>	<b>\$-68</b>	<b>\$-70</b>	<b>\$-72</b>	<b>\$-73</b>	<b>\$-74</b>	<b>\$-74</b>
<b>RDI</b>	<b>\$16</b>	<b>\$39</b>	<b>\$88</b>	<b>\$207</b>	<b>\$203</b>	<b>\$209</b>	<b>\$216</b>	<b>\$220</b>	<b>\$221</b>	<b>\$221</b>

**Tabla 21: Estado de Resultados, en MM\$**

Fuente: Elaboración propia

Del estado de resultados se aprecia un crecimiento permanente en las cifras, aún cuando se logra una estabilización en el número de móviles. Esto demuestra el logro de eficiencias y economías de escala, así como también, permitirá mejorar en forma progresiva el acceso a más y mejores alternativas de financiamiento y con ello, una planificación de los proyectos de crecimiento.

## 11.4 Estado de Flujo de Efectivo

La siguiente tabla muestra el Estado de Flujo de Efectivo.

	Año									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Venta Total	\$71	\$142	\$283	\$567	\$1.133	\$1.133	\$1.133	\$1.133	\$1.133	\$1.133
Costo de Ventas	\$-57	\$-102	\$-200	\$-392	\$-747	\$-747	\$-747	\$-747	\$-747	\$-747
Margen de Venta	\$14	\$40	\$83	\$174	\$386	\$386	\$386	\$386	\$386	\$386
Total Gasto de Administración y Ventas	\$-8	\$-12	\$-19	\$-35	\$-68	\$-73	\$-73	\$-74	\$-74	\$-74
<b>EBITDA</b>	<b>\$5</b>	<b>\$28</b>	<b>\$64</b>	<b>\$139</b>	<b>\$318</b>	<b>\$312</b>	<b>\$313</b>	<b>\$312</b>	<b>\$312</b>	<b>\$312</b>
Depreciación y Amortización	\$-4	\$-6	\$-12	\$-21	\$-42	\$-42	\$-42	\$-42	\$-42	\$-42
<b>EBIT</b>	<b>\$2</b>	<b>\$22</b>	<b>\$53</b>	<b>\$118</b>	<b>\$276</b>	<b>\$270</b>	<b>\$270</b>	<b>\$271</b>	<b>\$270</b>	<b>\$270</b>
Otros Costos No Operacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos/Ingresos Netos de Intereses	0	0	0	0	0	0	\$9	\$17	\$24	\$25
<b>RAI</b>	<b>\$2</b>	<b>\$22</b>	<b>\$53</b>	<b>\$118</b>	<b>\$276</b>	<b>\$270</b>	<b>\$270</b>	<b>\$271</b>	<b>\$270</b>	<b>\$270</b>
Impuesto	\$-0	\$-5	\$-13	\$-29	\$-69	\$-68	\$-70	\$-72	\$-73	\$-74
<b>Utilidad (Pérdida)</b>	<b>\$1</b>	<b>\$16</b>	<b>\$39</b>	<b>\$88</b>	<b>\$207</b>	<b>\$203</b>	<b>\$200</b>	<b>\$199</b>	<b>\$197</b>	<b>\$196</b>

	Año									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Estados de Flujos de Efectivo (MM\$)</b>										
<b>Utilidad (Pérdida)</b>	<b>\$1</b>	<b>\$16</b>	<b>\$39</b>	<b>\$88</b>	<b>\$207</b>	<b>\$203</b>	<b>\$200</b>	<b>\$199</b>	<b>\$197</b>	<b>\$196</b>
Depreciación y Amortización	\$4	\$6	\$12	\$21	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42
Ingresos por Venta de Flota	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$13	\$13	\$26	\$52	\$104
Inversiones en Activo Fijo	\$-26	\$-52	\$-104	\$-208	\$-26	\$-26	\$-52	\$-104	\$-208	\$-26
Aumento de Capital de Trabajo	\$-39	\$-77	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$135
<b>Flujo de Efectivo Libre para la Firma</b>	<b>\$-60</b>	<b>\$-106</b>	<b>\$-53</b>	<b>\$-98</b>	<b>\$223</b>	<b>\$232</b>	<b>\$204</b>	<b>\$162</b>	<b>\$83</b>	<b>\$451</b>
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	<b>\$-103</b>	<b>\$-210</b>	<b>\$-263</b>	<b>\$-361</b>	<b>\$-138</b>	<b>\$94</b>	<b>\$298</b>	<b>\$461</b>	<b>\$543</b>	<b>\$995</b>
Emisión de Deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización de Deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Libre para el Accionista</b>	<b>\$-60</b>	<b>\$-106</b>	<b>\$-53</b>	<b>\$-98</b>	<b>\$223</b>	<b>\$232</b>	<b>\$204</b>	<b>\$162</b>	<b>\$83</b>	<b>\$451</b>

Tabla 22: Estado de flujos de efectivo, en MM\$

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que este proyecto permite una generación de caja importante que facilitaría el acceso a reestructurar deuda en el momento adecuado, así como también, financiar proyectos de desarrollo.

## 11.5 Balance

La siguiente tabla muestra el Balance. Para la construcción, se tomó el supuesto de financiamiento del activo fijo, de acuerdo al Anexo 10. De esta manera, se podrán estimar los ratios relevantes con mayor información.

	Año									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Activos</b>										
<b>Activo Corriente</b>										
Efectivo y Equivalentes Efectivo	\$18	\$57	\$145	\$304	\$247	\$382	\$547	\$759	\$1.057	\$1.133
Deudores Comerciales y CxC	\$13	\$27	\$53	\$93	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$31</b>	<b>\$84</b>	<b>\$198</b>	<b>\$397</b>	<b>\$414</b>	<b>\$549</b>	<b>\$714</b>	<b>\$926</b>	<b>\$1.224</b>	<b>\$1.299</b>
<b>Activo No Corriente</b>										
Propiedades, Plantas y Equipos	\$27	\$47	\$87	\$217	\$449	\$407	\$364	\$336	\$359	\$447
Otros Activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>\$27</b>	<b>\$47</b>	<b>\$87</b>	<b>\$217</b>	<b>\$449</b>	<b>\$407</b>	<b>\$364</b>	<b>\$336</b>	<b>\$359</b>	<b>\$447</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$59</b>	<b>\$131</b>	<b>\$285</b>	<b>\$614</b>	<b>\$863</b>	<b>\$956</b>	<b>\$1.078</b>	<b>\$1.261</b>	<b>\$1.582</b>	<b>\$1.746</b>
<b>Patrimonio y Pasivos</b>										
<b>Pasivos Corrientes</b>										
Otros Pasivos Financieros Corrientes	\$4	\$8	\$17	\$35	\$72	\$78	\$86	\$91	\$89	\$72
Cuentas Comerciales por Pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Pasivos No Financieros Corrientes	\$13	\$27	\$53	\$93	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>\$17</b>	<b>\$35</b>	<b>\$71</b>	<b>\$129</b>	<b>\$239</b>	<b>\$245</b>	<b>\$253</b>	<b>\$258</b>	<b>\$256</b>	<b>\$239</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>										
Otros Pasivos Financieros No Corrientes	\$22	\$40	\$74	\$143	\$279	\$226	\$167	\$128	\$143	\$279
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>\$22</b>	<b>\$40</b>	<b>\$74</b>	<b>\$143</b>	<b>\$279</b>	<b>\$226</b>	<b>\$167</b>	<b>\$128</b>	<b>\$143</b>	<b>\$279</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$39</b>	<b>\$75</b>	<b>\$145</b>	<b>\$272</b>	<b>\$518</b>	<b>\$471</b>	<b>\$420</b>	<b>\$386</b>	<b>\$400</b>	<b>\$518</b>
<b>Patrimonio</b>										
Capital Emitido	\$26	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ganacia (Pérdidas) Acumuladas	\$-3	\$9	\$40	\$92	\$209	\$337	\$474	\$631	\$812	\$1.028
<b>Patrimonio Total</b>	<b>\$23</b>	<b>\$49</b>	<b>\$140</b>	<b>\$292</b>	<b>\$409</b>	<b>\$537</b>	<b>\$674</b>	<b>\$831</b>	<b>\$1.028</b>	<b>\$1.028</b>
<b>Pasivos y Patrimonio</b>	<b>\$59</b>	<b>\$131</b>	<b>\$285</b>	<b>\$614</b>	<b>\$863</b>	<b>\$956</b>	<b>\$1.078</b>	<b>\$1.261</b>	<b>\$1.582</b>	<b>\$1.746</b>

**Tabla 23: Balance, en MM\$**

**Fuente: Elaboración propia**

## 11.6 Requerimientos de capital

### 11.6.1 Inversión en activo fijo

Las siguientes tablas muestran las inversiones en activo fijo.

	Año		
	0	5	10
<b>Muebles y Equipos</b>			
Computadores	\$3.000.000	\$2.000.000	\$1.000.000
Muebles y Equipos	\$2.000.000		
<b>Total</b>	<b>\$5.000.000</b>	<b>\$2.000.000</b>	<b>\$1.000.000</b>

**Tabla 24: Inversión en activo fijo**

**Fuente: Elaboración propia**

Nº Móviles	Año									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	\$26					\$26				
4		\$26					\$26			
8			\$52					\$52		
16				\$104					\$104	
32					\$208					\$208
Inversión Móviles	\$26	\$26	\$52	\$104	\$208	\$26	\$26	\$52	\$104	\$208

**Tabla 25: Inversión en móviles, en MM\$**

Fuente: Elaboración propia

### 11.6.2 Capital de trabajo

La determinación de capital de trabajo y sobre el balance de los puntos anteriores se hace de acuerdo a la siguiente tabla:

	Año									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Total Activos Corriente	\$31	\$84	\$198	\$397	\$414	\$548	\$714	\$926	\$1.224	\$1.299
Total Pasivos Corrientes	\$17	\$35	\$71	\$129	\$238	\$245	\$252	\$257	\$255	\$238
Capital de Trabajo	\$14	\$49	\$127	\$269	\$176	\$303	\$461	\$668	\$968	\$1.061

**Tabla 26: Capital de trabajo, en MM\$**

Fuente: Elaboración propia

### 11.6.3 Déficit operacional

No obstante, también es una convención que para asegurar la operación, a lo menos el capital de trabajo debe ser tres meses de ventas. Por ello, se determina que el 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.

## 11.7 Evaluación financiera del proyecto

### 11.7.1 Tasa de descuento

La tasa de descuento se estima de acuerdo a los siguientes parámetros:

$$T_d = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f) + \text{Premio por liquidez}$$

donde:

**R<sub>f</sub>**= 5%, (Fuente: Banco Central de Chile, 2013).

**R<sub>m</sub>-R<sub>f</sub>** = 6,7% (Fuente: Banco Central de Chile, 2013).

**β** = 0,86 correspondiente al β de la industria del transporte (Fuente: Domodarán 2015).

**Premio por Liquidez: 1 al 3%** en Chile (Fuente: Universidad de Chile).

De esta manera, la tasa de descuento es:

$$T_d = 5\% + 0,86 \cdot 6,7\% + 3\% = 13,762\%$$

Se concluye que para este trabajo, la tasa de descuento a utilizar será de **14%**.

### **11.7.2 Valor residual o terminal**

Para el análisis de este proyecto, no se considerará valor residual.

### **11.7.3 Determinación del VAN y la TIR**

El valor actual neto y la TIR del proyecto se muestra en la siguiente tabla.

Estados de Flujos de Efectivo (MM\$)	Año										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Utilidad (Pérdida)	0	\$1	\$16	\$39	\$88	\$207	\$203	\$200	\$199	\$197	\$196
Depreciación y Amortización	0	\$4	\$6	\$12	\$21	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42
Ingresos por Venta de Flota	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$13	\$13	\$26	\$52	\$104
Inversiones en Activo Fijo	\$-26	\$-26	\$-52	\$-104	\$-208	\$-26	\$-26	\$-52	\$-104	\$-208	\$-26
Aumento de Capital de Trabajo	\$-19	\$-39	\$-77	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$135
Valor de Desecho											\$591
Flujo de Efectivo Libre para la Firma	\$-45	\$-60	\$-106	\$-53	\$-98	\$223	\$232	\$204	\$162	\$83	\$1.042
Flujo de Caja Acumulado	\$-44	\$-103	\$-210	\$-263	\$-361	\$-138	\$94	\$298	\$461	\$543	\$1.585
Emisión de Deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización de Deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Libre para el Accionista	\$-45	\$-60	\$-106	\$-53	\$-98	\$223	\$232	\$204	\$162	\$83	\$1.042

Tasa	14%
VAN	\$393
TIR	33%

**Tabla 27: VAN y TIR del proyecto**

**Fuente: Elaboración propia**

El valor de desecho se estima de acuerdo a la metodología del valor económico.

Se puede concluir que el proyecto es rentable y atractivo.

#### 11.7.4 Punto de equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio se realizó desde dos miradas en forma simultánea: primero, determinar el número mínimo de móviles, considerando ambos servicios (hogar/trabajo y empresa) y después, determinar sobre el antecedente anterior, el número mínimo de pasajeros con contrato. Los Resultados se muestran en las siguientes tablas.

Ingresos/Gastos Directos por Móvil	
Costo Operación por Móvil	\$-563.294
Costo Remuneraciones	\$1.746.800
Gastos Generales	\$-305.000
Ingresos por Móvil	\$3.080.000
<b>Saldo Neto</b>	<b>464.906</b>

**Tabla 28: Saldo neto de ingresos y costos directos, por cada móvil**

**Fuente: Elaboración propia**

Ingresos/Gastos Directos por Móvil	
Costo Operación por Móvil	\$ (563.294)
Costo Remuneraciones	\$ (1.637.600)
Gastos Generales	\$ (305.000)
Ingresos por Móvil	\$ 2.560.000
<b>Saldo Neto</b>	<b>54.106</b>

**Tabla 29: Saldo neto de ingresos y costos directos por móvil, transportando 5 pasajeros**

Fuente: Elaboración propia

De los resultados anteriores se puede concluir que el punto de equilibrio estará dado por 1 móvil con 5 pasajeros al menos.

### 11.7.5 Ratios financieros relevantes

Los principales ratios financieros se muestran en la siguiente tabla.

		Año									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Razón Corriente	$\frac{\text{Act. Corriente}}{\text{Pas. Corriente}}$	1,8	2,4	2,8	3,1	1,7	2,2	2,8	3,6	4,8	5,5
Razón de Capital de Trabajo	$\frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,82	1,40	1,80	2,09	0,74	1,24	1,83	2,60	3,79	4,45
ROA	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}}$	-0,05	0,09	0,11	0,09	0,14	0,13	0,13	0,12	0,11	0,12
ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	-0,12	1,33	0,78	0,57	0,56	0,38	0,29	0,25	0,22	0,21
Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingreso por Ventas}}$	-2,1%	3,2%	7,4%	9,9%	12,6%	20,1%	28,3%	37,3%	47,3%	58,1%
Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Patrimonio}}$	1,70	8,65	3,67	2,95	2,47	1,40	0,88	0,61	0,49	0,50
Endeudamiento del Activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	0,67	0,57	0,51	0,44	0,60	0,49	0,39	0,31	0,25	0,30
Endeudamiento del Act. Fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$	0,85	0,18	0,45	0,42	0,47	0,83	1,30	1,88	2,26	2,30
ROI	$\frac{\text{Ingresos-Costos}}{\text{Costos}}$	0,70%	8,72%	10,77%	10,55%	13,12%	13,75%	13,71%	14,61%	16,29%	19,68%
EBITDA (MM\$)		\$5	\$28	\$64	\$139	\$318	\$325	\$325	\$338	\$363	\$414

**Tabla 30: Ratios financieros**

Fuente: Elaboración propia

Se puede concluir que este proyecto evoluciona hacia indicadores óptimos, tanto de rentabilidad y financiamiento, así como también, se ilustra de manera atractiva los índices de leverage.

### 11.7.6 Estructura de financiamiento

Para el análisis de rentabilidad del negocio, se utiliza como supuesto que se financia **100% con recursos propios**.

No obstante lo anterior, a continuación se utiliza la tabla de amortización de interés y capital que permite el financiamiento de los activos. La estructura de financiamiento estará dada por créditos de consumo, a 5 años plazo, a una tasa de 14,4% anual, fija en pesos. Se evaluaron alternativas y ésta resulta la más atractiva. La siguiente tabla muestra la amortización de los créditos.

		Año									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Móviles											
2		\$-8	\$-9	\$-10	\$-12	\$-13	\$-8	\$-9	\$-10	\$-12	\$-13
4		\$0	\$-8	\$-9	\$-10	\$-12	\$-13	\$-8	\$-9	\$-10	\$-12
8		\$0	\$0	\$-16	\$-18	\$-20	\$-23	\$-27	\$-16	\$-18	\$-20
16		\$0	\$0	\$0	\$-23	\$-27	\$-31	\$-35	\$-40	\$-23	\$-27
32		\$0	\$0	\$0	\$0	\$-43	\$-49	\$-56	\$-64	\$-73	\$-43
Amortización	Capital	\$-8	\$-17	\$-35	\$-63	\$-115	\$-124	\$-135	\$-139	\$-137	\$-115
0											
Móviles											
2		\$-7	\$-6	\$-5	\$-4	\$-2	\$-7	\$-6	\$-5	\$-4	\$-2
4		\$0	\$-7	\$-6	\$-5	\$-4	\$-2	\$-7	\$-6	\$-5	\$-4
8		\$0	\$0	\$-15	\$-13	\$-10	\$-7	\$-4	\$-15	\$-13	\$-10
16		\$0	\$0	\$0	\$-22	\$-19	\$-15	\$-11	\$-6	\$-22	\$-19
32		\$0	\$0	\$0	\$0	\$-41	\$-35	\$-28	\$-20	\$-11	\$-41
Amortización	Interés	\$-7	\$-14	\$-26	\$-44	\$-76	\$-67	\$-56	\$-52	\$-54	\$-76
0											
Móviles											
2		\$-15	\$-15	\$-15	\$-15	\$-15	\$-15	\$-15	\$-15	\$-15	\$-15
4		\$0	\$-15	\$-15	\$-15	\$-15	\$-15	\$-15	\$-15	\$-15	\$-15
8		\$0	\$0	\$-31	\$-31	\$-31	\$-31	\$-31	\$-31	\$-31	\$-31
16		\$0	\$0	\$0	\$-46	\$-46	\$-46	\$-46	\$-46	\$-46	\$-46
32		\$0	\$0	\$0	\$0	\$-84	\$-84	\$-84	\$-84	\$-84	\$-84
Valor	Cuota	\$-15	\$-31	\$-61	\$-107	\$-191	\$-191	\$-191	\$-191	\$-191	\$-191

**Tabla 31: Amortización de deuda financiera, en MM\$**

Fuente: Elaboración propia

### 11.7.7 Análisis de sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad, partiremos sobre la base de la disposición a pagar más baja que se reflejó en los resultados de la encuesta. En esta caso, corresponde al servicio mensual a una tarifa de \$70.000. Bajo el supuesto de mantener el número de viajes que se pueden realizar en los horarios fuera de punta, Los resultados, se muestran en las siguiente tabla.

Número de Pasajeros por Móvil Servicio Hogar/Trabajo	9
Tarifa	\$70.000

Ingresos por Servicios Personas (viaje Hogar/domicilio)	\$630.000
Ingresos por Servicios Empresas/personas	\$1.760.000
Ingresos por Publicidad	\$150.000
Total Ingresos por Móvil/Mes	\$2.540.000

Tasa	14%
VAN	\$-53.338.576
TIR	8%

**Tabla 32: Análisis de sensibilidad por tarifa, servicio hogar/trabajo**

**Fuente: Elaboración propia**

De los resultados anteriores, se concluye que, manteniendo los 9 pasajeros, la tarifa mínima a cobrar para que VAN $\geq$ 0, debe ser de al menos de \$79.608.

Así también, de acuerdo a la determinación del punto de equilibrio, se realizó un análisis de sensibilidad de acuerdo al número de pasajeros. De esta manera, para mantener la tarifa en \$130.000, el número mínimo de pasajeros a transportar es de 6 pasajeros. Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Número de Pasajeros por Móvil Servicio Hogar/Trabajo	6
Tarifa	\$130.000

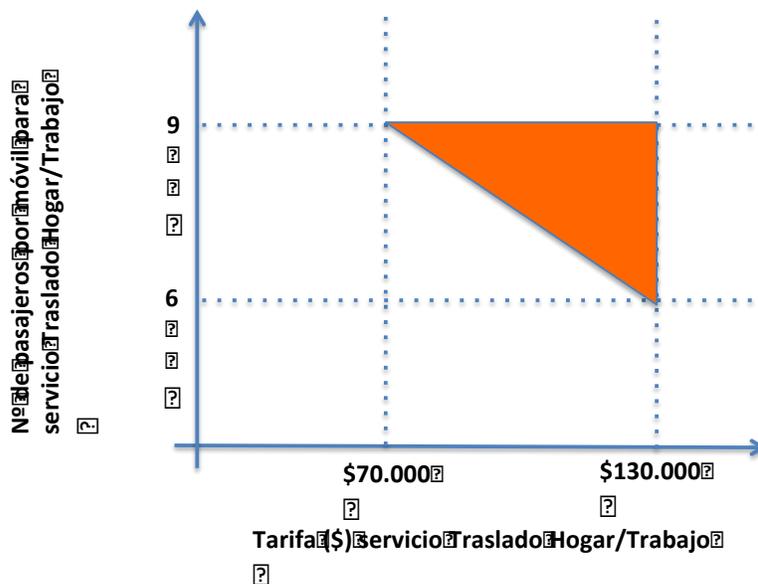
Ingresos por Servicios Personas (viaje Hogar/domicilio)	\$ 780.000
Ingresos por Servicios Empresas/personas	\$ 1.760.000
Ingresos por Publicidad	\$ 150.000
<b>Total Ingresos por Móvil/Mes</b>	<b>\$ 2.690.000</b>

Tasa	14%
VAN	\$39.188.089
TIR	18%

**Tabla 33: Análisis de sensibilidad por número de pasajeros del servicio hogar/trabajo**

Fuente: Elaboración propia

La siguiente figura muestra la zona de producción óptima para la compañía, en función del número de pasajeros y la tarifa cobrada. Es decir, el análisis de sensibilidad establece que fuera de las fronteras de la zona de color rojo, la empresa no es sustentable.



**Ilustración 9: Frontera eficiente de producción**

Fuente: Elaboración propia

## **11.7.8 Oferta para el inversionista**

### **11.7.8.1 Aumento de capital**

Después de analizar los resultados, resultaría atractivo levantar financiamiento con inversionistas (no banco), de tal manera de acceder a financiamiento más barato y con ello, se permitiría una mejora en los resultados y con ello, en el patrimonio. Con esto, los inversionistas podrían maximizar su beneficio. Para ello, el financiamiento para renovación de flota podría estructurarse de manera combinada: una parte con financiamiento banco y otra parte con financiamiento externo.

### **11.7.8.2 Estructura societaria**

Para este proyecto se propone una estructura societaria de Sociedad Anónima Cerrada, con un aporte inicial de capital de \$26MM. Posteriormente, de acuerdo al punto anterior, se puede hacer una emisión de acciones, levantar el capital necesario para financiar parte de la inversión y con ello, apalancar a inversionistas en los planes de desarrollo de la empresa.

### **11.7.8.3 VAN y TIR para el inversionista**

Bajo el supuesto de evaluación sin deuda, los resultados son los que se muestran en el punto 8.7.3.

## **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 al estar correlacionado con la tarifa de los competidores, el impacto es medio	

Tabla 34: 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	<b>Inasistencia de Chofer</b>	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.
	<b>Discontinuidad Operacional de Móviles</b>	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.
	<b>Deterioro del Servicio</b>	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	<b>Ingreso de nuevos competidores</b>	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.
	<b>Cambios en las normativas legales</b>	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.
	<b>Escenarios de alertas Ambientales</b>	Este riesgo se mitiga con las mismas medidas tomadas en el caso de riesgos de discontinuidad operacional de móviles.
	<b>Exposición a probabilidad de accidentes o eventos de responsabilidad de terceros</b>	Junto con la contratación de seguros que cubran eventuales responsabilidades, se adoptarán las medidas descritas en le punto anterior.
	<b>Desvíos de rutas</b>	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 35: 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](http://www.ine.cl)
2. [www.adimark.cl](http://www.adimark.cl)
3. [www.penalolen.cl](http://www.penalolen.cl)
4. [www.laflorida.cl](http://www.laflorida.cl)
5. [www.sectra.cl](http://www.sectra.cl)

6. [www.minvu.cl](http://www.minvu.cl)
7. [www.mideplan.cl](http://www.mideplan.cl)
8. [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)
9. [www.minsal.cl](http://www.minsal.cl)
10. [www.mtt.gob.cl](http://www.mtt.gob.cl)
11. [www.jac.cl](http://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 36: 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 37: 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 38: 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
<b>1991</b>	404.769	1.162.845	4.502.099	0,35	89,9
<b>2001</b>	697.764	1.522.607	5.538.635	0,46	126
<b>2006</b>	799.811	1.659.284	5.818.672	0,48	137

---

**Tabla 39: 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 40: Tasa de viajes en Santiago**

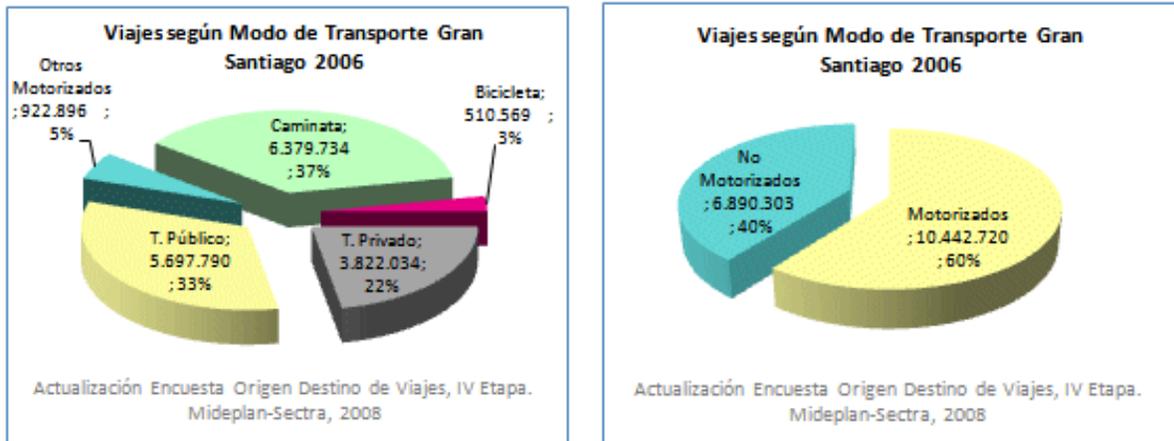
Fuente: Sectra, 2008.

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 41: Viajes en Santiago**

Fuente: Sectra, 2008.

### Anexo 3



**Ilustración 10: 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 42: Tiempo de viaje y velocidad promedio de viajes en Santiago**

Fuente: Sectra, 2008.

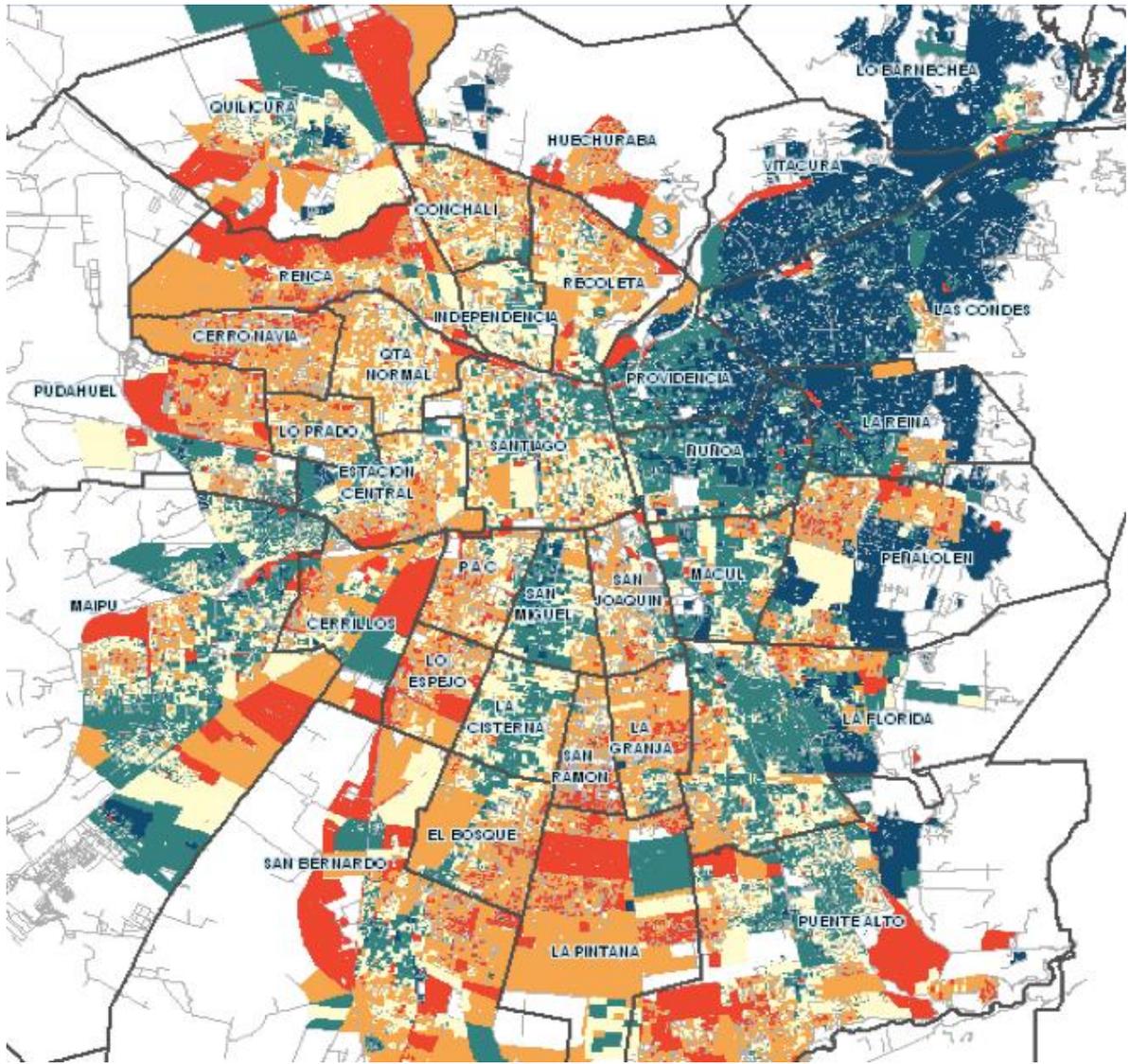
## Anexo 4

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 Bachea	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 43: Distribución por nivel socioeconómico de algunas comunas de Santiago**

Fuente: Adimark, Censo.



**Ilustración 11: Mapa socioeconómico de Santiago**

**Fuente: Adimark, 2012.**

Anexo 5

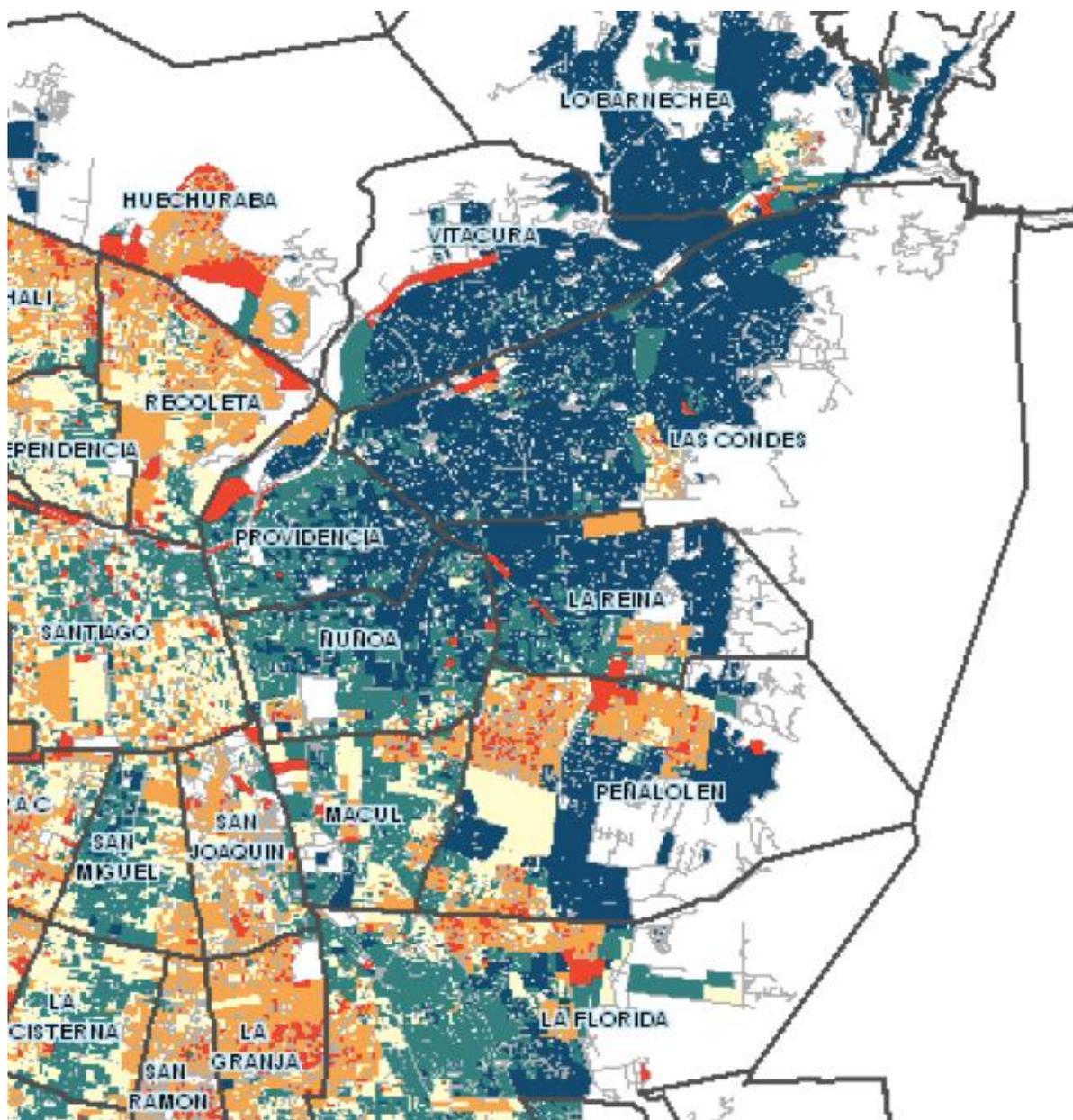


Ilustración 12: Mapa socioeconómico de Santiago Oriente

Fuente: Adimark, 2012.

## Anexo 6

	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020
<b>0 - 4 años</b>	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%
<b>5 - 14 años</b>	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%
<b>15 - 29 años</b>	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%
<b>30 - 59 años</b>	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%
<b>60 años y más</b>	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%
<b>Total</b>	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 44: 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.

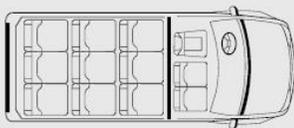
JAC Refine cuenta con una garantía de 3 años o 150.000 kms, y cuenta con el respaldo de DERCOS y su extensa red de concesionarios en todo el país.

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**



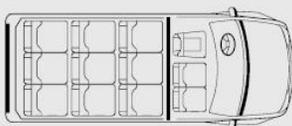
- Licencia clase A
- Capacidad 11+1 pasajeros
- Última fila de asientos abatible
- Puerta lateral fácil para todo los asientos
- Vehículo ideal para transporte de pasajeros y turismo



**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
<b>MOTOR</b>				
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			
<b>DIMENSIONES Y PESOS</b>				
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			
<b>CAPACIDADES</b>				
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
<b>DIRECCIÓN Y TRANSMISIÓN</b>				
Dirección	Asistida hidráulicamente			
Transmisión	Mecánica de 6 velocidades + retroceso			
<b>FRENOS</b>				
Frenos delanteros	Disco			
Frenos traseros	Tambor			
<b>SUSPENSIÓN</b>				
Suspensión delantera	Independiente			
Suspensión trasera	Espirales			
<b>SEGURIDAD</b>				
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
<b>EQUIPAMIENTO INTERIOR</b>				
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 portalón	•	•	•	•
Encendedor	•	•	•	•
Especjos 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	•	•	•	•
<b>EQUIPAMIENTO EXTERIOR</b>				
Antena gráfica	•	•	•	•
Tapas de rueda	•	•	•	•
Neblieros delanteros	•	•	•	•
Neblieros traseros	•	•	•	•
<b>EQUIPAMIENTO OPCIONAL</b>				
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	•
<b>GARANTÍA</b>				
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		
<b>Saldo Insoluto</b>			
\$1.960.000			
	<b>Cuota</b>	<b>K</b>	<b>I</b>
\$4.161.383	1	-\$15.280.857	-\$7.798.617
\$5.239.765	2	-\$15.280.857	-\$8.921.618
\$2.033.435	3	-\$15.280.857	-\$10.206.331
\$3.357.392	4	-\$15.280.857	-\$11.676.042
\$-	5	-\$15.280.857	-\$13.357.392

Tasa Anual	14,40%		
Períodos	5		
Precio Móvil	\$2.990.000		
Número de Móviles	16		
<b>Saldo Insoluto</b>			
\$207.840.000			
	<b>Cuota</b>	<b>K</b>	<b>I</b>
\$76.645.532	1	-\$61.123.428	-\$31.194.468
\$40.959.061	2	-\$61.123.428	-\$35.686.471
\$100.133.739	3	-\$61.123.428	-\$40.825.323
\$3.429.570	4	-\$61.123.428	-\$46.704.169
\$-	5	-\$61.123.428	-\$53.429.570

Tasa Anual	14,40%		
Períodos	5		
Precio Móvil	\$2.990.000		
Número de Móviles	8		
<b>Saldo Insoluto</b>			
\$3.920.000			
	<b>Cuota</b>	<b>K</b>	<b>I</b>
\$8.322.766	1	-\$30.561.714	-\$15.597.234
\$0.479.531	2	-\$30.561.714	-\$17.843.235
\$0.066.869	3	-\$30.561.714	-\$20.412.661
\$2.714.785	4	-\$30.561.714	-\$23.352.085
\$-	5	-\$30.561.714	-\$26.714.785

Tasa Anual	14,40%		
Períodos	5		
Precio Móvil	\$2.990.000		
Número de Móviles	28		
<b>Saldo Insoluto</b>			
\$363.720.000			
	<b>Cuota</b>	<b>K</b>	<b>I</b>
\$809.129.682	1	-\$106.965.998	-\$54.590.318
\$246.678.358	2	-\$106.965.998	-\$62.451.324
\$75.234.043	3	-\$106.965.998	-\$71.444.315
\$3.501.747	4	-\$106.965.998	-\$81.732.296
\$-	5	-\$106.965.998	-\$93.501.747

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

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

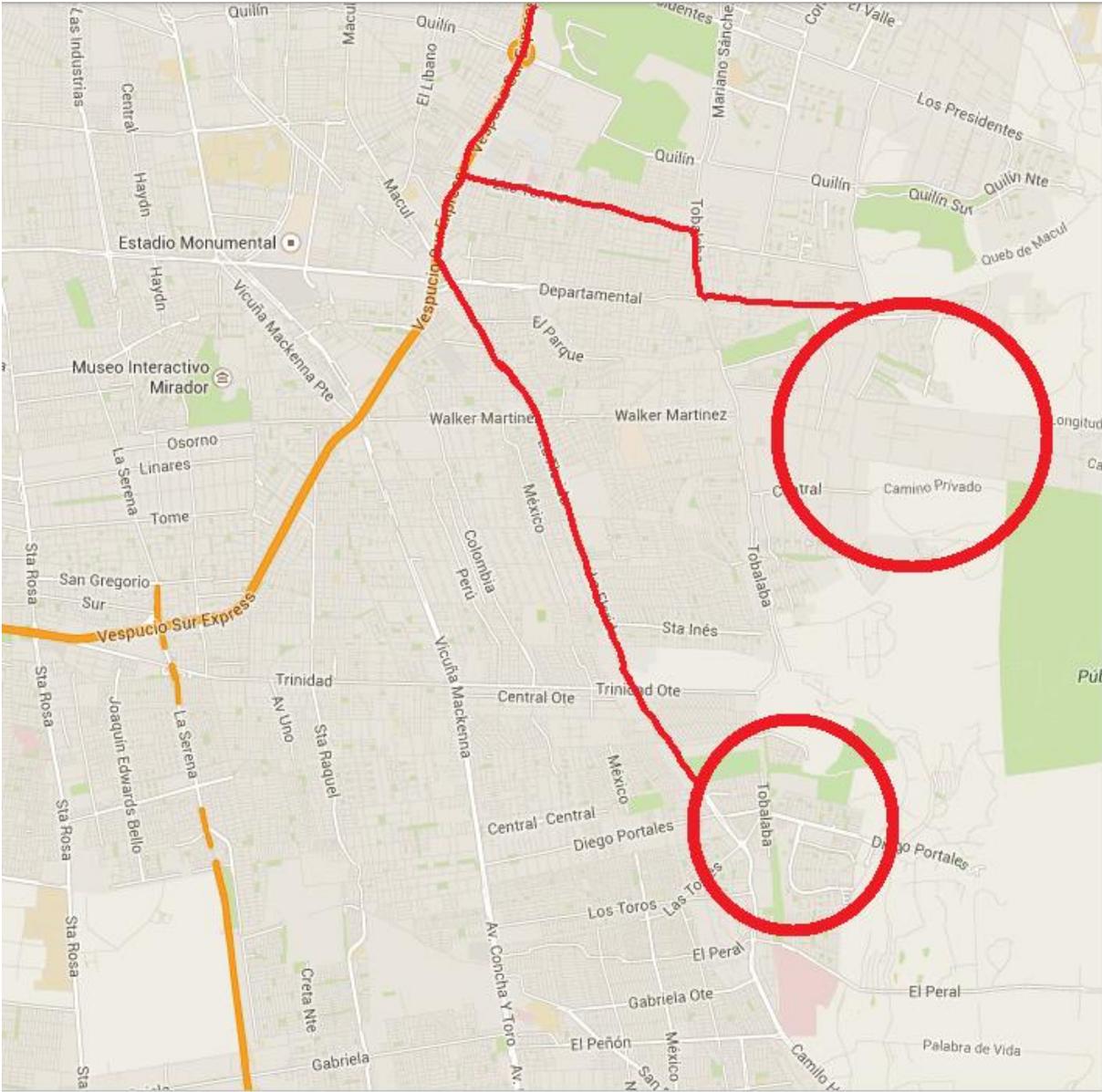
Tasa Anual	14,40%		
Períodos	5		
Precio Móvil	\$2.990.000		
Número de Móviles	12		
<b>Saldo Insoluto</b>			
\$55.880.000			
	<b>Cuota</b>	<b>K</b>	<b>I</b>
\$32.484.149	1	-\$45.842.571	-\$23.395.851
\$5.719.296	2	-\$45.842.571	-\$26.764.853
\$5.100.304	3	-\$45.842.571	-\$30.618.992
\$0.072.177	4	-\$45.842.571	-\$35.028.127
\$-	5	-\$45.842.571	-\$40.072.177

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

Tabla 45: Amortización de créditos

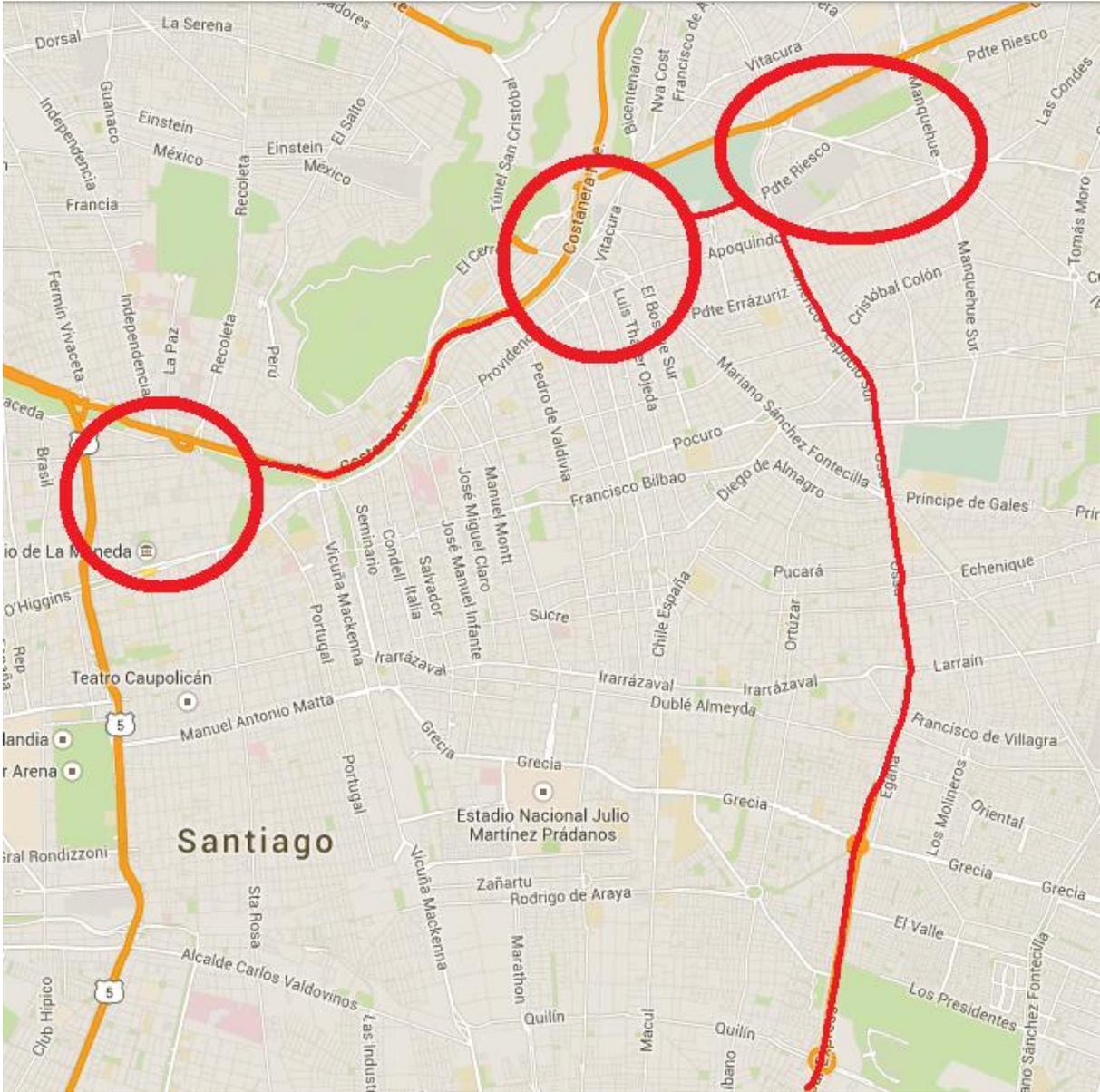
Fuente: Elaboración propia

**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%

Sabiendo 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%
<b>Total de Encuestas</b>	<b>357</b>

## Anexo 13

Recurso/capacidad	V	R	I	O	Implicancia competitiva
<b>Recursos Financieros</b>					
Acceso a financiamiento bancario	SI	NO	NO	NO	Igualdad Competitiva
<b>Recursos Físicos</b>					
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
<b>Recursos Individuales</b>					
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
<b>Recursos organizacionales</b>					
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**