“O'CLOCK”
Parte I: Análisis Estratégico y Mercado

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

Alumno: Fernando Briones Fernández
Profesor Guía: Max Errázuriz de Solminihac

Santiago, Junio de 2015

O´clock

Un servicio de transporte de pasajeros puntual, seguro y cómodo, desde las cercanías de tu hogar o lugar de trabajo hasta la estación de Metro más próxima

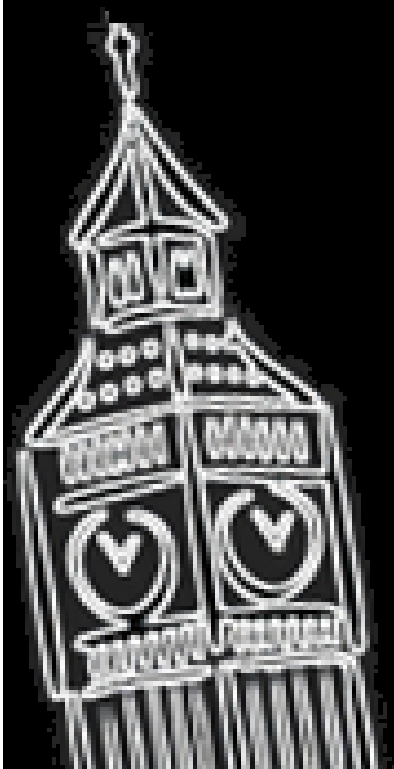
Business Plan

Autores
Fernando Briones Fernández
Juan Esteban Pérez Díaz

Profesor Guía
Max Errázuriz de Solminihac

Programa
Sunrise MBA
Facultad de Economía y Negocios
Universidad de Chile

Santiago, Junio de 2015



ÍNDICE

Pagina

RESUMEN EJECUTIVO ……. 3

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO …… 7

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES Y TAMAÑO DE MERCADO…… 11

3. MODELO DE NEGOCIO, FODA Y ESTRATEGIAS …… 21

4. PLAN DE MARKETING …… 29

5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN …… 37

6. RSE Y SUSTENTABILIDAD …… 38

7. RIESGOS CRÍTICOS …… 40

8. BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS …… 41

RESUMEN EJECUTIVO

1. Descripción del negocio

El proyecto O'clock tiene por objeto el transporte de personas mediante la prestación de un servicio de alta calidad.

En la actualidad, existen ciertos sectores de la ciudad, que se encuentran desatendidos por el actual sistema de transporte público, Transantiago. Esto obliga a las personas que allí habitan, a utilizar otros medios para trasladarse desde sus hogares hacia los lugares de trabajo y/o estudio habituales. Taxis, taxis-colectivos y el automóvil particular son el único medio para todas estas personas, siendo los dos últimos los de mayor relevancia.

En tal sentido, O'clock brinda una solución eficaz para trasladarse desde el hogar hacia la estación de Metro más cercana, y viceversa, entendiendo que la red de tren subterráneo representa un punto estratégico de ingreso al sistema público que hoy por hoy continua otorgando niveles aceptables de certeza, credibilidad y confianza a gran parte de los usuarios. El servicio por tanto, se erige como un servicio complementario al Metro de Santiago, que brinda acercamiento acorde a todas las normas y regulaciones existentes.

Por tratarse de un servicio regulado por el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones (MTT), se da estricto cumplimiento a las normas que este organismo ha fijado para el transporte privado de pasajeros.

2. Visión general de la compañía

Nuestra visión es brindar a la sociedad y público en general, un nuevo sistema de transporte que no solo cumpla con la función básica y original, movilidad, sino que también establezca las bases para un sistema eficaz y de calidad para todos sus usuarios. Nuestra visión es:

"Establecer un nuevo parámetro de calidad para el servicio de transporte urbano de personas, que aumente la calidad de vida de todos sus usuarios."

3. Servicio

El servicio es de características acotadas, es decir, el traslado de las personas o usuarios se realiza entre puntos previamente definidos (condominio-Metro y Metro-condominio). Esto sugiere que no existen paradas intermedias en el trayecto, lo que permite planificar con mayor precisión los tiempos de salida y llegada de los minibuses a sus respectivos puntos de destino.

En cuanto a los horarios de funcionamiento se contemplan:

- Peaks : 07:00 – 10:00 y de 17:30 – 22:00 horas, con salidas cada 10'.
- Valle : 10:00 – 17.30 horas, con salidas cada 30'.

Como forma de pago se utilizará un medio electrónico (tarjeta magnética) que descontará viajes en la medida que esta sea utilizada (similar a la tarjeta BIP). Esta tarjeta es también transferible, lo que brinda flexibilidad en el uso cotidiano de acuerdo a las necesidades del consumidor.

Finalmente, el servicio puede ser contratado a través de diferentes packs que otorgan la posibilidad de contar con un cierto número de viajes que permitan ajustar la oferta disponible a las necesidades de cada usuario.

4. Mercado

Para determinar el servicio a ofrecer se realizó un estudio de la oferta y demanda respecto de la disponibilidad de medios de transporte en el sector "El Remanso" de San Carlos de Apoquindo, sector oriente de la capital.

Respecto de la oferta, ésta se compone principalmente por 3 competidores: taxis, colectivos y el automóvil particular. El actual sistema de transporte público (Transantiago) no tiene en la actualidad ningún recorrido definido para operar con regularidad en el sector, razón por la cual se ha descartado del análisis, lo que no quiere decir que pueda formar parte y participar a futuro de la actividad.

Los precios de las opciones disponibles van desde los $1.200, en el caso de los colectivos, hasta los $3.400 en el caso del taxi. Se ha dejado aparte el "precio" o costo de utilizar el automóvil particular, el que se ha visto fuertemente incrementado en los últimos años a causa de distintas medidas y políticas públicas que encarecen día a día este medio de transporte: tarificación vial, TAG, alzas en los precios de los estacionamientos, restricción y congestión, todo lo que contribuye de manera clara y directa a un incremento en los tiempos y valor de los desplazamientos.

Para identificar la demanda se realizó una encuesta de la cual surgieron las necesidades que hoy más demandan los usuarios, o dicho de otra forma, las necesidades que hoy se encuentran insatisfechas, siendo ellas:

- Contar con un servicio predecible y eficaz para trasladarse.
- Regularidad y frecuencia, especialmente en las horas punta (mañana y tarde).
- Calidad y seguridad de los vehículos.
- Precio.

Actualmente el mercado del sector analizado está compuesto por un total de 5 condominios, todos con un alto grado de habitabilidad, en el que se contabilizan 620 viviendas, entre casas y departamentos, lo que permite estimar un total de 3.740 personas aproximadamente. Entre estas encontramos, hombres y mujeres de todas las edades, jefes(as) de hogar, ejecutivos, dueñas de casa, estudiantes y trabajadores, sean éstos últimos esporádicos y/o permanentes (personal de servicio doméstico).

La demanda inicial para O'clock se estima en 260 personas aprox. (7% mercado), cifra que pudiera ir en aumento dadas las características demográficas del lugar, la actual necesidad que manifiestan los usuarios y el competitivo precio por el cual estará disponible el servicio.

5. Estrategia de marketing y ventas

A través del análisis FODA, se ha determinado la estrategia que O'clock debe seguir. Es así como se han definido los usuarios potenciales que pudieran requerir el servicio como parte de sus actividades diarias. En este sentido, y como ya se ha mencionado anteriormente, se han establecido distintos tipos: Hombres y mujeres, dueñas de casa, profesionales, estudiantes y personal de servicio, entre otros.

Como resultado del análisis, se ha escogido una estrategia basada en la diferenciación, permitiendo que el producto sea percibido como único, destacando los atributos que son ampliamente valorados por los potenciales usuarios: frecuencia, puntualidad, costos, precio, seguridad y comodidad.

La estrategia de venta contempla una serie de actividades que permitirán que los usuarios y clientes potenciales tomen conocimiento del servicio ofrecido. Entre otras, tenemos: Sitio o página web para promocionar la compañía y los servicios que esta ofrece, campañas de mailing para presentar con mayor detalle las características del servicio, flyers como piezas publicitarias, campañas puerta a puerta y stand promocional.

6. Administración

Para dotar a la empresa del necesario dinamismo, se ha pensado en una estructura administrativa flexible que inicie operaciones con un grupo reducido, pero suficiente, de personas, para luego incrementarla o fortalecerla en la medida que sea necesario. De esta manera se contemplan los siguientes cargos y personas: Un gerente, un contador, un jefe de flota, un supervisor de turno y seis choferes (en distintas jornadas y/o turnos).

Con esta estructura estaríamos en condiciones de prestar el servicio contemplado sin mayores problemas. Respecto al costo asociado para mantener esta dotación, tenemos un total mensual de MM$ 4.8 aproximadamente.

7. Aspectos financieros e inversión

La inversión inicial se financia con aporte de los mismos socios. Por su parte, los ingresos se obtienen a partir del traslado de los usuarios entre los puntos definidos previamente. Al respecto se considera un promedio aproximado durante todo el periodo de MM$241.

En cuanto a los costos variables, estos se derivan, entre otros, de la mantención de los vehículos y combustibles, los que ascienden anualmente a MM$17 aproximadamente. Los costos fijos están constituidos por gastos en personal, seguros, arriendo, impuestos, diversos servicios (GPS, contabilidad) y otros gastos menores. El total anual para este ítem bordea los MM$70.

El proyecto se ha evaluado a 10 años plazo para estimar y proyectar los flujos anuales. Se estima un valor residual para la empresa al finalizar el año 10 de MM$1.111 aproximadamente. Además, para el análisis, se ha considerado una tasa de impuestos a las ganancias de un 25%.

El monto total de la inversión para llevar a cabo el proyecto es de MM$150 aproximadamente. Esto contempla la adquisición de: tres (3) minibuses nuevos con capacidad para 14 pasajeros, diversos equipos electrónicos para efectuar el control de flota, oficina y materiales de oficina, tareas iniciales de mercadeo, costos fijos y variables y capital de trabajo.

El negocio comienza a generar flujos positivos desde el año 1.

Para la obtención algunos indicadores clásicos de rentabilidad del proyecto se ha empleado una tasa de descuento de 15%. Igualmente, y como parte de un análisis de sensibilidad, se ha trabajado en dos

variables, ventas y tasa de descuento, para generar diversos escenarios, pesimista y optimista, que permitan al inversionista formarse una idea más clara del nivel de riesgo que enfrenta el proyecto.

Las cifras a continuación corresponden al escenario base o esperado:

- VAN : 320 MM
- TIR : 42%
- PAYBACK : 2 a 3 años

8. **Conclusión**

Dado el acabado estudio y análisis descrito anteriormente, se recomienda efectuar el proyecto, razón por la cual se invita a los inversionistas a participar en él.

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

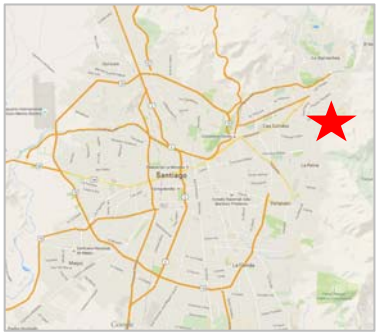
1.1 LA EMPRESA Y LA OPORTUNIDAD

O'clock es un servicio pensado para satisfacer la creciente necesidad de contar con un sistema de transporte para personas que sea puntual, seguro y de calidad. Necesidad que se incrementa al no existir reales alternativas de transporte público que permita integrar en forma adecuada el Metro a las dinámicas diarias de desplazamiento, contando los Condominios con la estación de Metro más próxima.

Actualmente, el Metro de Santiago es una real alternativa de transporte público en la ciudad, por su rapidez, fluidez, seguridad y limpieza, de hecho, Metro hoy transporta 667 millones de personas al año.

Hoy, el sistema de trasporte público de Santiago considera al Metro como su columna vertebral, alimentándolo a través de los buses de Transantiago, acercando a las personas que no residen en las cercanías de una estación, por medio de buses de recorrido de superficie. Son sabidas las actuales deficiencias del Transantiago, que desde su inicios en el año 2007 no ha podido lograr una adecuada cobertura en los diversos sectores del Gran Santiago, y más aún cuando cada año proyectos inmobiliarios urbanizan nuevos sectores de la capital, los que nacen con carencias de transporte público, un ejemplo de ellos es el sector el Remanso de San Carlos de Apoquindo, que no cuenta con recorridos de buses.

Así, atendiendo a escases de transporte público hacia o desde algunas estaciones de Metro a diverso puntos de la ciudad, surge O´clock, un sistema de transporte privado de personas, a través de minibuses, que realiza traslados desde y hacia un punto definido de la capital hasta la estación de metro más cercana.



Para efectos del estudio del proyecto y explicación del modelo O´clock, en este documento radicaremos en el servicio en razón del sector *El Remanso de San Carlos de Apoquindo* (Las Condes), por cuanto esta zona cumple con las condiciones base del proyecto, sin perjuicio de ser éste replicable en cualquier otro sector que también las cumpla. Además, se consideró la conexión con la estación de Metro Los Dominicos, de la Línea 1 del Metro de Santiago.

El sector El Remanso se caracteriza por los siguientes elementos:

- Cuenta con una superficie de 535 hectáreas en pleno desarrollo inmobiliario.
- Dispone de una diversidad de condominios con unidades habitacionales con valores superiores a UF 20.000. Actualmente, existen 5 cinco condominios y se contemplan nuevos desarrollos.
- No posee servicio de transporte público –Transantiago- ni se proyecta su mejoría a corto y mediano plazo. Los servicios alternativos se limitan básicamente a la escasa oferta de taxis colectivos que operan por lo general on demand.
- La mayoría de los residentes se moviliza utilizando sus propios vehículos.

- La estación de Metro más próxima -Los Dominicos- se ubica a 4,9 kilómetros de distancia

Oportunidad
Debido a lo anterior, se plantea un sistema de transporte punto-a-punto que traslade a los usuarios hacia y desde la estación Metro especificada. Este modelo, puede ser replicado en otras zonas urbanas que cuenten con la característica base del modelo: zonas sin servicio de transporte público o si lo hay, éste es insuficiente. A modo de ejemplo sectores en las comunas de Lo Barnechea, Peñalolén, La Reina, etc.

Visión y Misión
La misión y visión de O´clock son:

- **Visión**
  "Establecer un nuevo parámetro de calidad para el servicio de transporte urbano de personas, que aumente la calidad de vida de los usuarios."
- **Misión**
  "Satisfacer la creciente necesidad de traslado de las personas con un servicio puntual, seguro y cómodo, desde y hacia la estación de metro más cercana al punto de partida."

Características del servicio

- Las salidas/llegadas serán desde un punto predefinido (O'clock Point) hacia/desde la estación de Metro más cercana.
- No existen trayectos fijos de traslado entre el O´clock Point y el Metro, pueden optar entre diferentes rutas conforme las condiciones que presente el transito del momento.
- Las salidas contemplan una frecuencia predefinida: 10 o 30 minutos.
- El servicio se presta a través de minibuses nuevos, con todas las comodidades y características de seguridad que el mercado provee, apegados a la actual norma que rige este tipo de servicios[1], con una capacidad para 14 pasajeros.
- El servicio es contratado[2] adquiriendo planes pre pago que contemplan una cantidad determinada de viajes (Ej. 15 o 42 viajes), con un determinado plazo de caducidad.
- El precio es cobrado por viaje realizado, el que se descuenta del plan comprado, el empleo de una tarjeta inteligente que puede ser empleada por diversos usuarios (modelo tarjeta Bip).
- La tarjeta o clave de usuario permite utilizar el servicio en todos aquellos O´clock en donde éste se encuentre operativo[3], en el futuro.
- Las adquisiciones de planes se realiza por medio electrónico, no contempla el empleo de dinero en efectivo.
- El servicio contempla una plataforma web para el acceso a las distintas funciones e información disponible: compra de planes, horarios, consultas, mapas, tarifas, saldos, bitácora o detalle de viajes, forma de pago, etc.

[1] Decreto Supremo 80/2004 del Ministerio de Trasportes y Telecomunicaciones, que REGLAMENTA EL TRANSPORTE PRIVADO REMUNERADO DE PASAJEROS,
2 Plataforma web.
[3] Podrían aplicar distintas tarifas.

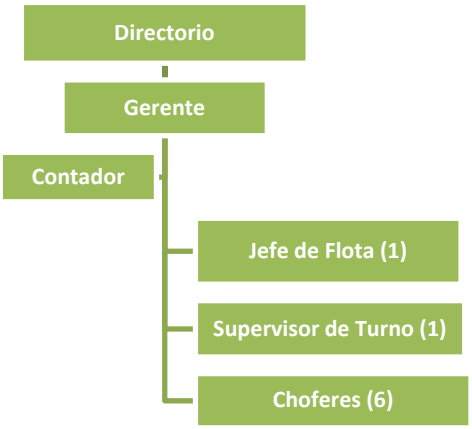
1.2 EQUIPO GESTOR DEL PROYECTO

El equipo ejecutivo está conformado por profesionales con vasta experiencia en el servicio de transporte de pasajeros, siendo ellos:

- ***Juan Esteban Pérez D.***, Abogado, con amplia experiencia en labores de asesoría y control en empresas de transporte de pasajeros y empresas microbuses urbanos, por más de 10 años ha desempeñado el cargo de Contralor General en empresas familiares del rubro.
- ***Fernando L. Briones F.***, Ingeniero Informático con amplia experiencia en empresas de servicios y asesoría técnica en Chile y el extranjero.

1.3 ESTRUCTURA Y FUNCIONES

La estructura corresponde a la de una empresa que busca imprimir en sus operaciones el máximo dinamismo y eficiencia en la toma de decisiones. De esta forma, se cuenta con un organigrama que favorezca un actuar rápido conforme a los desafíos que se enfrenten. En la siguiente figura podemos apreciar el modelo propuesto para la empresa.



Las funciones del Directorio son las siguientes:

- Aprobar la estrategia de la compañía.
- Controlar la marcha del negocio.
- Supervisar los presupuestos de operación.
- Nombrar al Gerente.
- Representar al grupo de accionistas velando por sus intereses.
- Establecer los mecanismos adecuados de comunicación entre accionistas, clientes, mercados y opinión pública.
- Desarrollar las estrategias generales para el logro y cumplimiento de los objetivos y metas propuestas

Las funciones propias de cada cargo operativo (Gerente, Contador, Jefe de Flota, Supervisor de Turno y Choferes) están descritas en detalle en punto *6.2 Dotación* de este documento.

1.4 TIPO DE SOCIEDAD Y COMPENSACIONES

La compañía será constituida como **Sociedad por Acciones**, con un capital inicial que será aportado por los accionistas fundadores y cuya administración será entregada a un Directorio compuesto por los mismos socios fundadores. Se escoge esta forma societaria toda vez que permite la incorporación de nuevos accionistas y aumentos de capital en forma rápida, limita la responsabilidad de sus socios ante la insolvencia de la sociedad y goza de herramientas de buen gobierno corporativo que se van robusteciendo conforme crece la compañía.

Las compensaciones de los inversionistas corresponderán a los dividendos que devengue la sociedad y

serán repartidos conforme defina anualmente la junta de accionistas, sin perjuicio que atendiendo a las proyecciones está contemplado proponer a dicho órgano el reparto del 28% de la utilidades anualmente.

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES Y TAMAÑO DE MERCADO

2.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Actores claves
Se pueden distinguir claramente los siguientes actores de la industria:

- Metro.
- Transantiago.
- Taxi.
- Taxi colectivo.
- Vehículo particular.

Al respecto, debemos recalcar que de todas las opciones anteriores, a excepción del vehículo particular, se encuentran reguladas por el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones (MTT) fijando las normas del servicio y cantidad de vehículos circulantes, que en el caso del taxi y taxi colectivo son revisadas y actualizadas cada 5 años[4]. Esto quiere decir, que no resulta factible ingresar libremente un nuevo vehículo a este tipo de servicios sino hasta transcurrido dicho periodo.

Entorno de la industria
El entorno de la industria puede ser revisado por medio de un Análisis PEST y sus perspectivas:

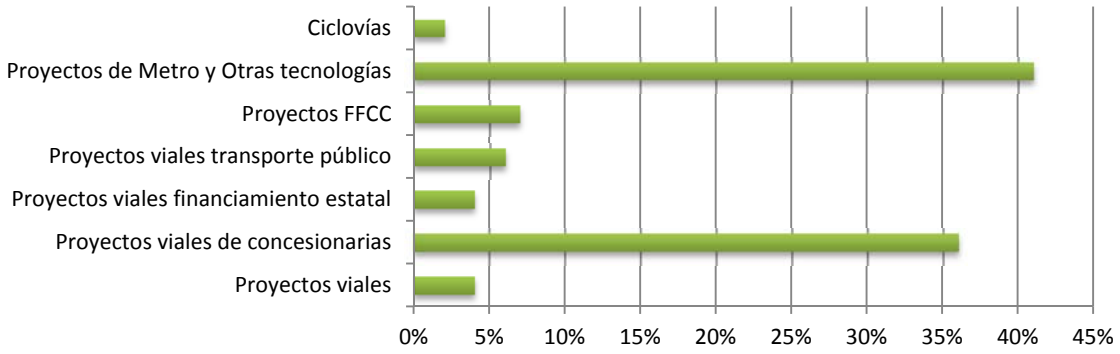
Área	Descripción
Político-Legales	• Actividades generales normadas por el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTT). • Actividades de fiscalización del MTT. • El Decreto Supremo N° 80/2014 del MTT que reglamenta el transporte privado remunerado de Pasajeros. • Ley N° 18.502 que estable impuesto a los combustibles. • Ley N° 20.474 que regula el ingreso e inscripción de nuevos colectivos y taxis (actualmente congelado[5]), que no permite el libre ingreso de nuevos vehículos al parque. Inversión en Plan Maestro de Transporte para Santiago 2025 (PMTS 2025). • Restricción vehicular. • Normas para aliviar la congestión, desarrollando una ciudad más vivible y sustentable.
Económicos	• Evolución positiva de la situación socioeconómica. • Inflación controlada. • Sistema económico que permite/favorece el emprendimiento. • Aumento de ingreso per cápita.

[4] Des de 2010 está congelado el parque en 33.600 aprox. taxis básicos y 59.000 aprox. taxis colectivos
[5] Límite al Registro Nacional de Servicio de Transporte de Pasajeros: Las inscripciones que se autoricen no podrán superar en más de un 4% el número de taxis colectivos y en un 20% el número de taxis de otras modalidades inscritas a la fecha de entrada en vigencia de la ley N°20.076.

Socio-Culturales	• Disposición a habitar viviendas que se encuentran en nuevas urbanizaciones. • Incremento en el número de vehículos (congestión vehicular). • Incremento en la cantidad de viajes generados. • Aumento del valor del tiempo. • Disponibilidad a pagar por un mejor servicio. • Indicadores, niveles de ruido, tiempos promedio de viaje y contaminación, adquieren más relevancia. • Mayores expectativas de calidad en los servicios de transporte.
Tecnológico	• Abundante tecnología, a bajo costo, para el control y supervisión de flota (GPS, móvil, radio frecuencia, satelital, etc.). • Disponibilidad de sistemas para pago electrónico (tarjetas magnéticas, lectores inteligentes). • Vehículos más eficientes y menos contaminantes (norma EURO V).

Por otra parte, la existencia de un futuro *Plan Maestro de Transporte para Santiago 2025* (PMTS 2025), que busca reducir los cuellos de botella viales, ofrece una mejora en el servicio de transporte, a pesar del incremento del parque vehicular privado. Así, es posible verificar que la inversión del gobierno en proyectos para el año 2025 se centra en el transporte público.

Inversión Proyectos Plan de Transporte para Santiago 2015



Del gráfico se desprende en forma indudable que el gobierno desea seguir privilegiando el transporte público, situación que se ve claramente reflejada en el alto porcentaje (41%) destinado al sistema de transporte subterráneo y otras tecnologías. Este transforma al Metro, como medio de transporte, en el actor principal sobre el cual la autoridad fija el desarrollo del transporte vial de Santiago. Esto es justamente lo que se busca aprovechar.

Tendencias

Hoy la tendencia y/o percepción en el traslado urbano de personas se caracterizan por:

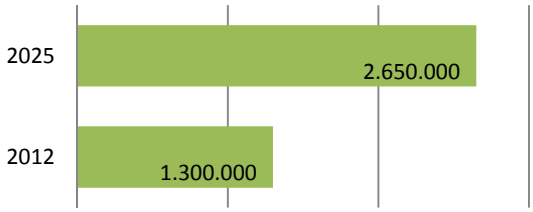
- Una deficiente evaluación por parte de los usuarios respecto del Transantiago, que además para el sector escogido no se encuentra disponible. Esto ha dado origen a una clara preferencia por el automóvil, cuando esto es posible, algo que se aprecia en la siguiente tabla[6]:

[6] Fuente: Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones (MTT).

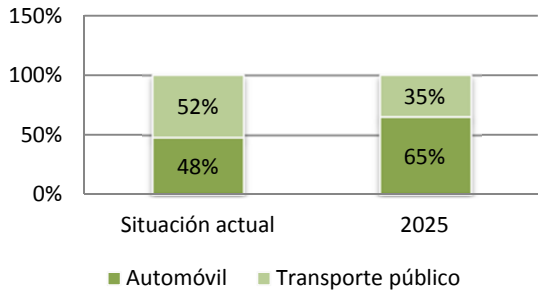
Tipo	Cantidad de Viajes	%
Transporte privado	743.000	58
Transporte público	546.500	42
Total	1.289.500	100

- Existe un claro y fuerte aumento del uso de vehículo particular como medio de transporte lo que conlleva la situación de las calles, por cuanto el crecimiento del parque automotriz no va de la mano con el aumento de las vías.

Proyecciones Parque Automotriz



Proporción de viajes: 2012 v/s 2025



- Ante las actuales condiciones del servicio Transantiago, hoy las preferencias de uso de transporte público de vuelcan al uso del tren subterráneo, lo que es dado por su alcance, seguridad y comodidad. Esto ha ocasionado que el metro de Santiago haya incrementado fuertemente su demanda (en el 2013 el Metro trasladó 18 millones de pasajeros más que en 2012[7]), confirmando su relevancia para la movilidad de las personas en la ciudad.

- Ante la imposibilidad de integrar el Metro a la dinámica diaria de movilización en algunos sectores de la ciudad, por deficiencias del Transantiago, un grupo de personas ha optado por utilizar el automóvil como medio de transporte, y otro segmente ha debido sufrir las consecuencia de no contar con el servicio de transporte público.

Dado lo anterior, se desprende que de no ocurrir nada extraordinario, los usuarios seguirán privilegiando de manera clara el automóvil particular como medio de transporte, ante la ausencia de una solución que permita integrar el Metro a los desplazamientos diarios y que no dependa del servicio Transantiago.

[7] Según *Balance de Gestión y Proyectos* elaborado por el gerente general de la firma en 2013.

Análisis de la industria

Es posible analizar la industria tomando en cuenta el modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter:

1. Nuevos entrantes

BARRERAS DE ENTRADA	Alto	Medio	Bajo
Economías de escala		1	
Diferenciación de servicio			1
Acceso a los canales de distribución		1	
Necesidades de capital			1
Represalias			1
Política gubernamental	1		
Total	**17%**	**33%**	**50%**

2. Clientes

PODER DEL CLIENTE	Alto	Medio	Bajo
Concentración y tamaño		1	
Costos de cambio			1
Capacidad para integrar hacia atrás			1
Competencia entre compradores			1
Costo del producto		1	
Diferenciación	1		
Total	**17%**	**33%**	**50%**

3. Rivalidad

COMPETENCIA	Alto	Medio	Bajo
Concentración			1
Diversidad			1
Crecimiento del mercado	1		
Diferenciación del servicio			1
Barreras de salida			1
Condiciones		1	
Total	**17%**	**17%**	**67%**

4. Proveedores

PODER DEL PROVEEDOR		Alto	Medio	Bajo
Concentración y tamaño				1
Costos de cambio				1
Capacidad para integrar hacia atrás				1
Competencia entre proveedores		1		
Costos del servicio			1	
Diferenciación				1
	Total	**17%**	**17%**	**67%**

5. Sustitutos

SUSTITUTOS		Alto	Medio	Bajo
Costos de cambio				1
Propensión del comprador a cambiar			1	
Rendimiento respecto al precio		1		
Número de sustitutos				1
	Total	**25%**	**25%**	**50%**

Las cinco fuerzas de la competencia analizadas nos dan información relevante de la industria del transporte de pasajeros[8]. En tal sentido, podemos concluir que:

- Existen bajas barreras de entrada en un servicio, además, poco diferenciado. Al respecto, se destaca la regulación y actual normativa que fija el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones (MTT) para este tipo de servicios.

- Claramente, el colectivo compone hoy nuestra principal competencia. Sin embargo y dadas sus limitantes legales, en número de líneas, vehículos y recorridos, es posible pensar en implementar un nuevo sistema dedicado que resulte apropiado para quienes hoy demandan un medio de transporte eficiente y predecible.

Así, se ha detectado la existencia de potenciales usuarios, los residentes de los Condominios que no disponen de vehículo particular propio (adolescente y joven) y personas que trabajan en los Condominios (ej. Asesoras del hogar), los que prácticamente no cuentan con un medio de transporte eficaz. En sí, existe una demanda insatisfecha o satisfecha a medias, existen los recursos y disposición a pagar, por lo que solo resta un servicio ad-hoc que satisfaga la necesidad de transporte existente.

[8] Enmarcada en el punto que se ha tomado como referencia u otros de similares características.

2.2 COMPETENCIA

Matriz de perfiles competitivos

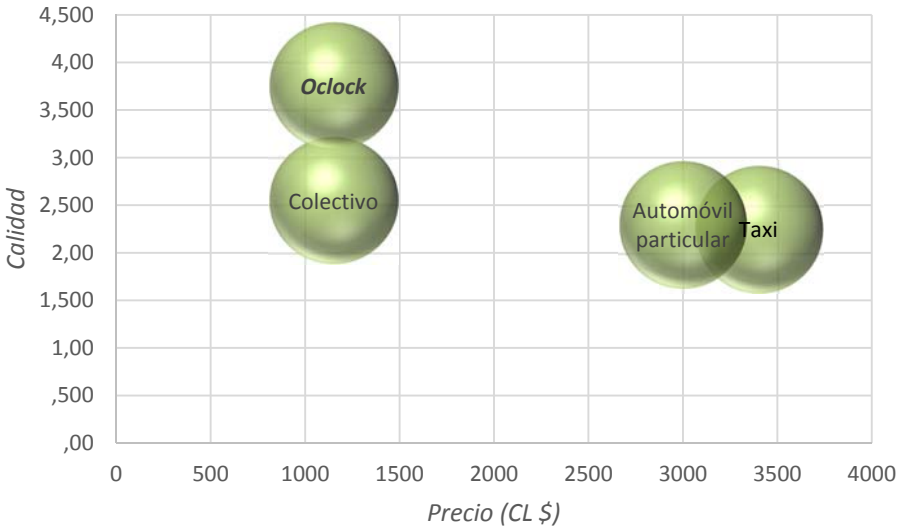
Considerando nuestros potenciales Clientes –jefes de hogar- y Usuarios – adolescentes y asesoras del hogar- y en base a una ponderación de los atributos más importantes y destacados para ellos (frecuencia, puntualidad, seguridad y precio) versus precio, ha sido posible identificar la eventual competencia del servicio O´clock.

Factores claves	Pond.	O´clock		Taxi		Colectivo		Auto particular	
		Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje
Frecuencia	25%	4	1	1	0,25	1	0,25	3	0,75
Comodidad	5%	3	0,15	4	0,2	2	0,1	3	0,15
Puntualidad de salida	20%	3	0,6	2	0,4	1	0,2	3	0,6
Seguridad	10%	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Costos asociados	20%	4	0,8	4	0,8	4	0,8	1	0,2
Precio	20%	4	0,8	1	0,2	4	0,8	1	0,2
Total	**100%**		**3,75**		**2,25**		**2,55**		**2,30**

De lo anterior se desprende que nuestros principal competidor es Colectivo (2,55) y en un segundo lugar el automóvil particular (2,30).

Mapa de posicionamiento relativo

La oferta de O'Clock pensada y alineada con la necesidad y atributos que los usuarios más demandan y valoran -calidad y precio-, nos permite ubicarnos en una muy buena posición para competir con el Colectivo y Automóvil particular, y más aún respecto del Taxi.



- El Colectivo, si bien presenta un precio cercano al de O´clock, adolece de una oferta de servicio escasa e irregular. No está en condiciones de ofrecer un servicio regular, confiable y oportuno para los usuarios del sector, toda vez que el servicio que éste brinda se enmarca dentro de un recorrido previo, autorizado por el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTT), razón por la cual, no puede ser modificado ni adaptado a

voluntad para ajustarla a las nuevas necesidades del sector.

- El taxi no constituyen una competencia directa para nuestro servicio, por contar con el precio muy superior al de O´clock y la disponibilidad incierta del servicio, que debe ser solicitado con antelación.

- El automóvil particular, si bien presenta igual o mayor comodidad y disponibilidad que el taxi y el colectivo, éste cuenta con costos asociados que son cada vez más elevados: combustible, estacionamiento, TAG, etc., los que en O´Clock no se presentan en forma directa o son distribuidos con los demás usuarios.

En el siguiente cuadro comparativo apreciamos que los factores de tiempo y distancia del trayecto entre las distintas alternativas analizadas es muy similar entres el taxi y el auto particular con O´Clock, resultando el taxi colectivo casi un 33% más lento que los otros. Por otro lado, el precio del taxi y el auto particular es casi el doble del valor del servicio O´Clock.

Medio de transporte	Distancia (km)	Número de paradas	Tiempo (minutos)	Precio Promedio
Taxi	5	0	7	$3.400
Auto Particular	5	0	7	$3.000
Colectivo	5	2	11	$1.150
O´Clock	5	0	9	$1.150

Competencia directa: Colectivo

Considerando que la competencia directa es básicamente el servicio de colectivos, cabe precisar que en Las Condes operan 2 líneas, de las cuales solo una recorre las inmediaciones de El Remanso, y los móviles acuden al lugar solo previo llamado telefónico, lo que provoca inconvenientes para los usuarios: tiempos de espera indeterminados, disponibilidad incierta y percepción de abandono.

Las líneas de colectivo que han operado en la comuna de Las Condes se han caracterizado por los siguientes elementos:

Línea	Nombre	Flota (vehículos)	Antigüedad (años)	Precio ($)
1001	Transportes Sta. María de Manquehue	30	3,9	no aplica
1002	Transportes Tabancura	23	3,7	no aplica
1003	Transporte 40 Los Dominicos	22	5,2	1.200
1004	Transportes Oriente	7	6,3	no aplica
1006	Transportes Pirámide	22	2,9	no aplica
1007	Línea ex 77 Ltda.	9	2,6	1.100
		Promedio	4	1.150

Actualmente, solo las líneas 1003 y 1007 se mantienen operativas[9]. En último periodo (5 años) cuatro de las líneas existentes en la comuna de las Condes han abandonado el mercado, lo que equivale a un 67% aprox. de la oferta existente en los últimos años. Esta situación concuerda con las preferencias de utilización del automóvil particular y el crecimiento de ese parque automotriz.

[9] Fuente: Confederación Nacional de Taxis Colectivos de Chile (CONATACOCH)

Además, es importante destacar que el servicio que estas dos líneas prestan es de características similares a O´clock en cuanto al destino (Metro Los Dominicos), sin embargo, ninguna de ellas incluye como parte de su recorrido regular la zona escogida, la que solo atiende bajo demanda.

2.3 EL CLIENTE

Cliente y Usuario

Al respecto, cabe tener presente la siguiente diferenciación de sujetos: (a) ***Clientes,*** son aquellas personas que habitan el sector y contratan nuestros servicios, sea para el personal de servicio en sus hogares o bien para ellos mismo o sus familias, y (b) ***Usuarios,*** son todas aquellas personas que utilizan el servicio para trasladarse.

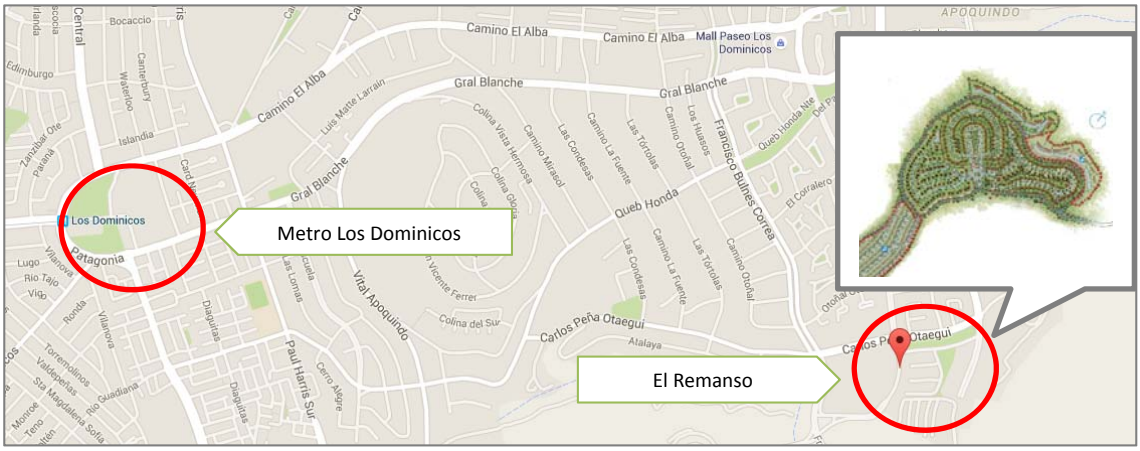
Así, ambos grupos cuentan con características propias dadas por sus necesidades:

- **Clientes**: hombres o mujeres, jefes de hogar o dueñas de casa que residen en el sector El Remanso, y que en general tienen un grupo familiar de a lo menos 3 personas y poseen al menos una persona que presta apoyo o servicio en sus hogares.
  Caracterización:
  - Jefes de hogar y/o dueñas de casa que residen en el sector El Remanso.
  - Profesionales, empresarios(as) y/o ejecutivos(as) jóvenes.
  - De 28 años de edad en adelante.
  - Con poder adquisitivo Medio/alto o Alto.
  - Sus viviendas tiene un costo promedio de UF 20.000, cuentan con dependencias para alojar a lo menos 5 residentes aprox..
  - El 85% cuenta con algún servicio domésticos que no reside en el mismo domicilio, son “puertas afuera”.
  - Tienen la necesidad de trasladar personas de su núcleo familiar o que prestan servicios para él, en forma cotidiana a la estación de Metro más cercana.
  - No cuentan o no están dispuestos a disponer de un vehículo particular para sus hijos adolescente o jóvenes ni para su personal de servicios.
  - No están dispuestos a dejar su vehículo particular como medio de trasporte para ellos.
  - Funcionales, desean contar de manera regular con un servicio de transporte predecible y seguro.
  - Valora su tiempo y tranquilidad, con disposición a pagar más por un servicio confiable y predecible para su personal de apoyo.

- **Usuarios**: aquí existen dos grupos: (i) personas adultas, generalmente de sexo femenino, que realizan labores de aseo, cuidado de niños o de mantenimiento en los hogares de los Clientes; y (ii) miembros de la familia del Cliente que no pueden conducir un automóvil particular (adolescentes y jóvenes).
  Caracterización:
  - Trabajadores(as) de servicios en los hogares de los clientes: nanas, niñeras y mozos.
  - Estudiantes de 13 a 17 años de edad.
  - No cuentan o no disponen de transporte particular.

- Que requieren de movilizarse a estación de Metro más cercana.
- Requieren de un medio de transporte seguro y puntual.
- Presupuesto para transporte asignado y financiado por el Cliente.

Zona geográfica.
Sector el Remanso de Las Condes, en la Comuna de Las Condes, región Metropolitana.



Macro y micro segmentos.
En la Comuna de Las Condes residen 282.000 personas, de las 131.000 son personas económicamente activas con edades entre 14 y 65 años. En el sector el Remanso, inserto en la comuna de Las condes, está compuesto actualmente por 5 condominios, con un total de 3.700 habitantes aprox.

2.4 TAMAÑO DE MERCADO.

Determinación del mercado
De acuerdo a lo anterior, y considerando un promedio de 6 personas (una que trabaja en el lugar y otra que es integrante de la familia), tenemos que tamaño del actual mercado es de 3.700 personas aprox., conforme la siguiente tabla:

Condominio	N° de viviendas	Habits. prom.	Serv.domés-tico prom.	Total pers. por vivienda	Total pers. cond.	Mkt share proyectado	Usuarios proyectados
La Península	250	5	1	6	1500	10%	150
Lomas del Remanso	80	6	1,5	7,5	600	5%	30
Laderas del Remanso	100	4	1	5	500	5%	25
Vistas del Remanso	95	5	1	6	570	5%	28
El Remanso de Las Condes	95	5	1	6	570	5%	28
	620				**3740**	**7,0%**	**261**

Del total de personas residentes y trabajadores de los condominios se espera captar en una etapa inicial (Año 1) un 7% del mercado, lo que equivale a 261 usuarios regulares aprox. del sistema.

Precio e ingreso potencial asociado al servicio

Considerando que el servicio O´Clock será parte de dinámica diaria de los usuarios, estaríamos en condiciones de afirmar que en general, cada uno de ellos realizará 2 viajes por día 5 días a la semana, o lo que es lo mismo: 21 días al mes. Así, podríamos entonces obtener los ingresos mensuales que genera por persona que utiliza el servicio:

Número de Viajes	Precio x Viaje ($)	Total ($)		
		Diario	Semanal	Mensual
2	1.150	2.300	11.500	48.300

Luego, considerando la cantidad de usuarios proyectada y el precio del servicio por persona, es posible estimar los ingresos mensuales:

Mercado Potencial (personas)	Gasto Mensual ($)	Total General ($)
261	48.300	12.606.300

2.5 CONCLUSIONES

La real necesidad de transporte que tienen actualmente las personas que residen y trabajan al interior de los condominios de El Remanso, brinda una real oportunidad para sentar las bases de un sistema confiable y oportuno que satisfaga una necesidad hasta ahora insatisfecha: Transporte. Esto cobra aún más relevancia cuando la competencia que hoy existe, limitada solo a una línea de colectivos que no tiene la capacidad para brindar un servicio regular y de calidad, algo que los usuarios esperan. Es por tanto un mercado, que parece cautivo, con pocas o nulas opciones a las cuales optar para mejorar la actual condición.

El número importante de viviendas en el sector, garantiza un mercado potencial que resulta atractivo, especialmente cuando se piensa que los proyectos continúan agregando más casas y/o departamentos al lugar.

La opción del Transantiago, aunque no imposible, se muestra lejana dadas las características del lugar, calles estrechas con constantes subidas y bajadas, que hace difícil el tránsito de los actuales buses que componen la flota del sistema capitalino de transporte público.

En cuanto a los colectivos, debemos recordar que la actual regulación del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones (MTT) fija las normas, cupos y autoriza nuevos recorridos y líneas. En tal sentido, la ventaja del servicio descrito radica en que se plantea como un servicio no abierto al público en general, y por tanto no masivo, sino a un sector y los condominios que lo componen, por lo que existe la posibilidad de ser presentado como un servicio privado de pasajeros, como muchos otros que hoy en día se encuentran operativos para numerosas empresas, que de esta manera trasladan a sus trabajadores desde y hacia sus hogares.

3. MODELO DE NEGOCIO, FODA y ESTRATEGIAS

3.1. DESCRIPCIÓN COMPLETA DEL MODELO DE NEGOCIOS

El siguiente esquema CANVAS presenta los principales elementos del modelo de negocios de O´clock.

<table>
<tr>
<td rowspan="2">SOCIOS CLAVE
• Servicio automotriz de mantención periódica y reparaciones de la flota.
• Estaciones de servicio para cargar combustible, con las cuales se puede tener cuenta corriente.
• Administración de Condominio.</td>
<td>ACTIVIDADES CLAVE
• Marketing
• Venta.
• Transporte de pasajeros.
• Monitoreo de flota por sistema GPS
• Programas de mantención mecánica de la flota.
• Programa de Satisfacción del cliente.</td>
<td rowspan="2">PROPUESTAS DE VALOR
Entregamos una solución a los jefes de hogar y/o dueñas de casa de las familias que habitan en el sector El Remanso (San Carlos de Apoquindo, Las Condes) que requiere contar con transporte puntual y regular para miembros de sus familias y las personas que les prestan servicios domésticos, que asegure que las dichas persona cuenten con movilización puntual, segura y cómoda, de forma tal que no altere la dinámica diaria familiar.

Para ello prestamos un servicio de transporte en minibuses entre la estación de Metro Los Dominicos y el condominio, el que cuenta con horarios regulares y prestablecidos de salida, de forma tal que neutraliza la incertidumbre que genera la escasa oferta de transporte al sector el Remanso, el cual carece de transporte regular (Transantiago).

Cobramos un precio unitario por viaje similar al de su competidor más cercano, el Colectivo. El precio unitario por viaje tiene un descuento por compras de volumen.</td>
<td>RELACIONES CON CLIENTES
Se busca una relación de largo aliento con el cliente y el usuario. Buscamos que el servicio sea una solución eficiente y permanente para el cliente de forma tal que el servicio esté integrado a la dinámica diaria de la vida familiar.</td>
<td rowspan="2">SEGMENTOS CLIENTES
Residenciales del sector El Remanso de Las Condes y personas que prestan servicios domésticos en condominios
.</td>
</tr>
<tr>
<td>RECURSOS CLAVES
• Staff: Choferes, Supervisor de Turno y Jefe de Flota.
• Vehículos.
• Sitio web: contacto y pago
• Sistema de cobro de viajes.
• Sistema de control de flota.</td>
<td>CANALES DE DISTRIBUCIÓN
• Sitio web.
• Oficinas administrativas O´clock.
• O´clock point situado al interior del condominio.</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">ESTRUCTURA DE COSTOS
• Remuneraciones del staff
• Vehículos
• Combustible.
• Programa de mantención de flota.
• Sistema de control de flota (GPS).
• Sistema informático para administración de tarjetas inteligentes.
• Seguro automotriz.
• Teléfonos celulares
• Sitio web.</td>
<td colspan="3">FUENTES DE INGRESOS
• Ingreso por viajes realizados: 95% viajes
• Ingresos por publicidad: 5% (Etapas posteriores)</td>
</tr>
</table>

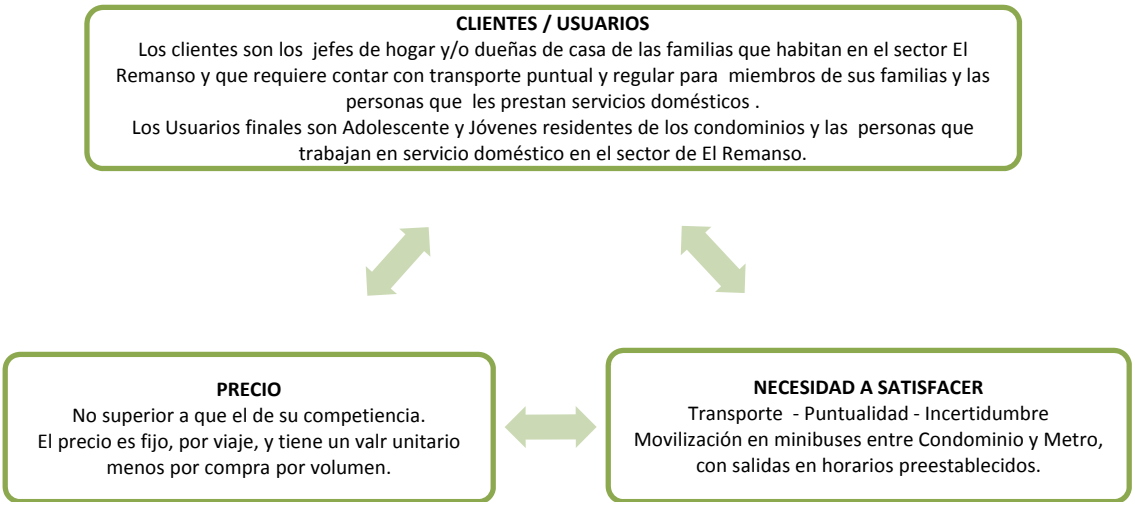
3.1.1. Segmentos de mercado

Considerando que el mercado está compuesto por las personas que residen en condominios residenciales del sector El Remanso de Las Condes y personas que prestan servicios en ellos, el servicio O´Clock apuesta a dos segmentos del mercado:

- Personas que realizan labores de aseo, cuidado de niños o de mantenimiento en los hogares de los condominios: 660 personas aprox.
- Adolescentes y jóvenes residentes de los condominios (14 a 20 años) que no conducen un automóvil particular: 300 personas aprox.

3.1.2. Propuesta de valor

Los elementos de la propuesta de valor de O´clock son los siguientes:



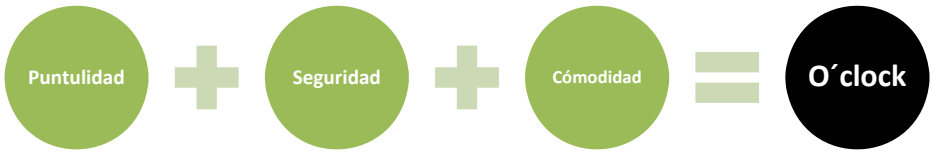
Entregamos una solución a los jefes de hogar y/o dueñas de casa de las familias que habitan en el sector El Remanso que requiere contar con transporte puntual y regular para miembros de sus familias y las personas que les prestan servicios domésticos, que asegure que las dichas persona cuenten con movilización puntual, segura y cómoda, de forma tal que no altere la dinámica diaria familiar.

Para ello prestamos un servicio de transporte en minibuses entre la estación de Metro Los Dominicos y el sector El Remanso, el que cuenta con horarios regulares y prestablecidos de salida, de forma tal que neutraliza la incertidumbre que genera la escasa oferta de transporte al sector El Remanso, el cual carece de transporte público regular (Transantiago).

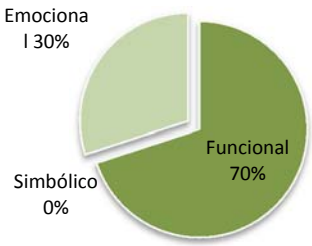
Cobramos un precio unitario por viaje igual o mínimamente superior al de su competidor más cercano, el Colectivo, y es cobrado mediante un sistema de tarjeta inteligente de prepago. El precio unitario por viaje tiene un descuento por compras de volumen.

Considerando estas necesidades de las personas la propuesta de valor de valor de O´clock es dar un servicio de transporte puntual, cómodo y seguro, desde las cercanías de tu hogar a la estación

de metro más conveniente.



Así, O´clock tiene una propuesta basada principalmente en los beneficios funcionales del servicio (puntualidad, comodidad y seguridad) y en una porción menor en beneficios emocionales, ya que una vez que incluyan el servicio a su dinámica familiar recordaran la seguridad que entrega el servicio y que refleja en el ingreso puntual de su personal de servicio.



3.1.3. Canales de distribución

Los canales de distribución serán los siguientes:

1) *Espacios físicos:*
   - Oficinas de O´clock, lugar en donde se encuentran las dependencias administrativas de la flota.
   - Dependencias de ingreso al condominio, el *O´clock point*, al interior del condominio. Ej. estacionamiento de ingreso al condominio.
2) *Sitio web*.
   - En la página de web de la compañía.

3.1.4. Relaciones con los clientes

Se busca una relación de largo aliento con el cliente y el usuario. Buscamos que el servicio sea una solución eficiente y permanente para el cliente de forma tal que el servicio esté integrado a la dinámica diaria de la vida familiar.

3.1.5. Modelo de flujo de ingresos

En una primera etapa los ingresos de la compañía estarán dados por el precio cobrado por la compra de planes por parte de los clientes, lo que les permitan un determinado número de viajes con una vigencia determinada. Por cada viaje realizado, se efectúa el respectivo descuento del saldo existente en la cuenta del cliente. Es un sistema de pre pago con descuento por medio de una tarjeta magnética.

En la medida que el pack de viajes considera más viajes, el precio unitario de cada uno de ellos disminuye. Las tarifas de los pack es la siguiente:

Pack	Viajes	Precio Pack	Precio viaje	Vigencia
Big	42	$48.300	$1.150	120 días
Small	15	$18.000	$1.200	60 días

Considerando que el servicio se basa en el transporte de un grupo de pasajeros, no vinculados entre ellos, en un mismo minibús, y ellos pueden ser transportados en cualquier vehículo, se

estima que la forma de determinar el ingreso mínimo de financiamiento del proyecto está dada por una cantidad de pasajeros transportados por días. Ellos, considerando además que el comportamiento del usuario será bastante uniforme en los distintos días. Así, hemos estimado las siguientes cifras:

Criterio de viajes	Pasajeros
Cantidad diaria mínima para financiar operaciones	236
Cantidad diaria estimada	260

La compra de los packs se relazará mediante el uso de tarjetas de crédito y transferencias electrónicas, no se considera el empleo de dinero efectivo, y la compra de los mismos se realizará por los siguientes canales:

a) Sitio web, podrá utilizarse tarjetas de crédito o transferencias electrónicas.
b) Oficinas administrativas de O´clock, mediante el uso de tarjeta de crédito y transferencia electrónica.

Ingresos no operacionales
En una segunda etapa, y luego que ya exista reconocimiento del servicio y de sus vehículos, se contempla el empleo de los vehículos como soporte de imágenes publicitarias adosadas en su exterior, y el uso de pantallas al interior de los vehículos en las cuales se muestre publicidad.

3.1.6. Recursos claves
Los recursos más importantes para prestar el servicio, cumpliendo la propuesta de valor, son los siguientes:

1) ***Staff***. Personas necesarias para ejecución de los procesos diarios de compañía: choferes (6), Supervisor de Turno (1), Jefe de Flota (1) y Gerente (1).

2) ***Flota de vehículos*.** Conjunto de 3 minibuses con capacidad para transportar 14 pasajeros y que cumplan con las exigencias normativas para el transporte urbano de pasajeros.

3) ***Sistemas* informáticos**. Recursos necesarios para la prestación de los servicios:
   - ***Sitio web****:* Portal que permite la difusión del servicio, el contacto con potenciales clientes, el registro de clientes nuevos, la compra y/o la contratación de packs de viajes.
   - ***Sistema de control de flota por medio de tecnología GPS****:* Permite un monitoreo en tiempo real de toda la flota, lo que permite evitar inconvenientes en la rutas que involucren un retardo en el tiempo de traslado.
   - ***Sistema de descuento de viajes contratados mediante el empleo de tarjetas inteligentes****:* Cada vez que se utiliza el trasporte debe ser descontado un viaje de la cuenta de los clientes.

4) ***Espacios* físicos.**
   - ***O´clock Point***: Lugares determinados para recoger y dejar los pasajeros al finalizar cada recorrido.
   - ***Oficina administrativa****:* Dependencia que alberge las oficinas administrativas de la compañía y sala de descanso para choferes.
   - ***Estacionamientos***: Utilizados para la flota de vehículos.

3.1.7. Actividades claves

Las actividades claves para O´clock son las siguientes:

- Marketing
- Venta.
- Transporte de pasajeros.
- Monitoreo de flota por sistema GPS
- Programas de mantención mecánica de la flota.
- Satisfacción del cliente.
  - *Control de Supervisor.* Mediante herramientas del sistema de control de flota.
  - *Encuesta de satisfacción del cliente*. Mensualmente se encuestará (vía email) al 8% de los clientes.
  - *Casilla electrónica de reclamos*. Casilla dispuesta en el sitio web de la compañía.

3.1.8. Asociaciones claves

Para O´clock se presentan las siguientes asociaciones claves:

- Administración de los Condominios. Con la administración se acuerda la exclusividad al interior del condominio, como también la autorización para disponer el O´clock Point junto la entrada y disponer en algún de servicios el conteiner con las oficinas administrativas de la flota.
- Servicio automotriz en el que realice mantención periódica de la flota y sus eventuales reparaciones.
- Compañía y/o estación de servicio para efectuar las cargas de combustible (cuenta corriente).

3.1.9. Estructura de costos

Los elementos del modelo de negocio dan como resultado la estructura de costos:

- Remuneraciones del staff.
- Vehículos.
- Combustible.
- Programa de mantención de flota.
- Sistema de control de flota (GPS).
- Sistema informático para administración de tarjetas inteligentes.
- Seguro automotriz.
- Teléfonos celulares.
- Sitio web.

3.2. ANÁLISIS INTERNO

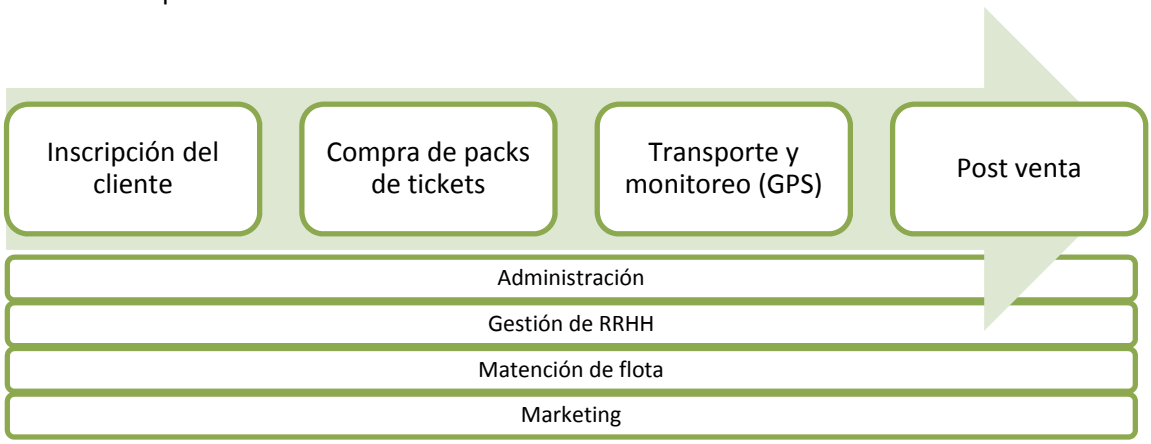
3.2.1. Análisis FODA

El análisis FODA nos ha permitido identificar las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Puntualidad en el servicio. • Certeza en disponibilidad del servicio. • Vehículos cómodos, seguros, limpios y con aire acondicionado. • Calidad de atención: personal entrenado. • Monitoreo de flota vía GPS. • Precio competitivo. • Posibilidad de variar recorrido conforme estado del tráfico vehicular. • Trayectos importantes (horas peaks) se realizan en el flujo vehicular mayoritario.	• Escasa oferta de transporte público. • Incertidumbre del actual servicio. • Modelo y/o servicio fácilmente exportable a otros sectores/comunas. • Urbanización de nuevos sectores de unidades habitacionales de UF 20.000 aprox. y más. • Parque automotriz de transporte público congelado. • Disminución de líneas de Colectivos.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
• Limitaciones del número de vehículos y capacidad de la flota. • Variabilidad del precio de los combustibles. • Exposición a retrasos por cuestiones de tráfico vehicular.	• Establecimiento de recorridos de Transantiago. • Creación de nuevos recorridos de Colectivos. • Posibles réplicas del servicio. • Conflictos con la Administración de condominios. • Cambios en la regulación y normas actuales.

3.2.2. Cadena de Valor

La cadena de valor de O´clock es la siguiente, compuestas por 4 actividades principales y 4 actividades de soporte



3.2.3. Recursos, capacidades y competencias

Los recursos, capacidades y competencias de O´clock se encuentran alineadas bajo la propuesta de valor de Puntualidad, Seguridad y Comodidad, así se han dispuesto una gama de seleccionados

recursos físicos (minibuses nuevos) y humanos (personal profesional y con experiencia), de forma tal de prestar un servicio en base a una secuencia de recorridos entre puntos predeterminados.

3.2.4. Ventajas competitivas

O´clock cuenta con la ventaja competitiva, por sobre su competencia, de otorgar un servicio que asegura la **puntualidad** en la hora de salida, atributo con el cual no cuentan los otros servicios de transporte, la que en conjunto con la **comodidad** y **seguridad** permiten entregar una propuesta de valor que hoy no está disponible en el mercado.

3.3. ESTRATEGIA DE ENTRADA

La estrategia de entrada está basada en la **diferenciación** (e innovación), ya que el servicio que ofrece no existe actualmente, uno que brinde puntualidad, regularidad, seguridad y comodidad en la conexión condominio/Metro. Asimismo, la diferenciación se basa en la calidad del servicio, el que si bien también se puede encontrar en el servicio de taxi no está vinculado con la certeza y oportunidad que el usuario pueda requerir.

3.4. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Una vez que el servicio se haya posicionado dentro del mercado del trasporte privado de pasajeros, su estrategia de crecimiento estará dado por la **Penetración de Mercado** y la correspondiente cuota mediante la creación de nuevos recorridos para otros sectores en la comuna de Las Condes, conectando nuevos condominios o puntos de la comuna con estaciones de Metro, creando nuevas flotas O´clock.

Una vez alcanzados niveles óptimos de crecimiento en la comuna de Las Condes, se estima aplicar una estrategia de Desarrollo de Mercado, extendiendo sus servicios a otras comunas del sector oriente de Santiago, especialmente Vitacura, Lo Barnechea y La Reina

3.5. ESTRATEGIA DE SALIDA

Atendiendo a las características propias del proyecto, la estrategia de salida más adecuada ante negativos resultados que hagan inviable continuar con la ejecución del mismo, tales como menor crecimiento al esperado o aumento inesperado de los costos, se procederá a ***Liquidación* de la compañía**, vendiendo todos los activos de la misma, dentro de los destaca la flota de vehículos existente.

Ahora, en caso de obtener resultados positivos, concretándose las proyecciones de desarrollo, la estrategia de salida estaría enfocada a la **venta de la Compañía** a otros actores del mercado del transporte privado de pasajeros que estén dispuestos incursionar en una nueva línea de negocios, por ejemplo empresas de Buses (Ej. Tur Bus), empresas de taxis (Ej. taxi Flash), o empresas de servicio de transfer (Ej. Delfos). Ahora, bien también podría interesar la empresa a Municipalidades de comunas con habitantes de alto poder adquisitivo que tengan oferta reducida de recorridos de Transantiago.

3.6. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Considerando la clasificación de estrategias competitivas de Michael Porter, el servicio O´clock está diseñado en base una de estrategia de diferenciación que pone énfasis en los aspectos relevantes y deseados por el consumidor, entre otros, la puntualidad y frecuencia. Esto se logra a través de un sistema logístico con el que se busca la satisfacción y fidelización del cliente, incorporando el propio servicio a la dinámica diaria del hogar.

Claramente la ventaja competitiva de O´clock está dada por su certeza en tiempos de disponibilidad del servicio (salida desde un punto a otro) y eventual puntualidad en el arribo a destino, sin perjuicio de estar expuesto a factores externos que pueden atentar en contra, pero respecto de los cuales se han diseñado medidas de mitigación (Ej. rutas alternativas en caso de alto tráfico).

Así también, la diferenciación se basa en la seguridad y comodidad el servicio, no así en su precio, el cual se establece simplemente como uno que sea competitivo en el mercado (referencia el del colectivo).

Atributo / Sistema	Puntualidad	Seguridad	Comodidad
O´clock $1.150	El sistema de circuito de los vehículos está diseñado para dar máximo cumplimiento a los horarios preestablecidos, existiendo márgenes de tiempo que permiten superar desfases de tiempo.	Son vehículos nuevos, a los que se les realizan todas las mantenciones necesarias y son revisados periódicamente, además de ser conducidos por choferes profesionales y en turnos acotados.	Confort alto, ya que son vehículos nuevos, con aire acondicionado, con butacas independientes. Además, el cliente no conduce el vehículo, liberándolo así del estrés propio de las horas de alto tráfico.
Colectivo $1.200	Absolutamente incierta, depende de la disponibilidad de móviles que acudan al llamado y no tienen estándares de puntualidad exigibles.	Son vehículos de calidad y seguridad incierta. Depende mucho del dueño de vehículo, que generalmente es el mismo conductor, o uno contratado que no siempre brinda la mantención adecuada al vehículo.	Si bien existe un chofer, por lo que se puede aprovechar el tiempo de traslado, el estado del vehículo es absolutamente incierto, y el espacio interior del vehículo es reducido.
Taxi $3.400	Para alcanzar la puntualidad requiere ser programado el viaje con antelación (1 hora a lo menos) y depende de la disponibilidad de móviles que acudan al llamado y, al igual que en el caso anterior, no tienen estándares de puntualidad exigibles.	Son vehículos de calidad y seguridad incierta, aunque generalmente mejor que la del Colectivo. Depende mucho del dueños de vehículo, que generalmente es el mismo chofer, el que puede conducir más horas de las recomendadas	Confort medio-alto. El vehículo es conducido por un chofer. Es altamente dependiente de las condiciones del vehículo y su grado de mantención.
Automóvil $3.000	Si bien es por esencia puntual, ya que presta el servicio en el momento deseado. Sin embargo, existen otros factores que atentan: disponibilidad del vehículo, restricción, avería, etc.	Tiene altos estándares de seguridad dependiendo del tipo de vehículo, su antigüedad y de que a éste se le realicen las mantenciones adecuadas.	Si bien el confort del automóvil es alto, el cliente es quien conduce, lo que agrega estrés y tensión en horas de alto tráfico.

4. PLAN DE MARKETING

4.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

El principal objetivo será el dar a conocer el servicio y posicionar la marca y los beneficios asociados a esta. Así, los objetivos específicos serán:

- Dar a conocer la existencia del servicio.
- Que el público objetivo entienda los beneficios del servicio.
- Lograr que el público reconozca la marca "O´clock".

Luego, una vez alcanzado el posicionamiento de la marca se iniciará una etapa cuyo objetivo será el incremento de la cuota de mercado inicial.

4.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

El proyecto considera implementar una estrategia de segmentación en base a clientes, basado en los siguientes elementos:

Área	Descripción
Geográficos	• Urbanizaciones nuevas enclavadas en comunas de la Región de Metropolitana, Condominios. • Condominios que cuenten con conexión a línea de Metro. Estación en un radio máximo aproximado de 5 kilómetros. • Condominios que tengan una escasa oferta de transporte público, o poco regular.
Demográficos	• Ingresos medios-altos. • Indiferente de la etapa del ciclo de vida de las personas (estudiantes, trabajadores. adultos jóvenes, casados, solteros, adultos mayores, etc.). • Con independencia de sexo.
Psicográficos	• Personas que prefieran llevar un estilo de vida práctico y que valoren la puntualidad como forma de optimizar el tiempo. • Personas que requieran del servicio doméstico regular en sus casas

En consideración a los diversos factores indicados, el mercado objetivo de una primera etapa del proyecto son los residentes de la comuna de Las Condes, sector El Remanso.

4.3 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

4.3.1 Estimación de participación de mercado

Considerando que la competencia del servicio está dada especialmente por Colectivos, y se estima que existe una gran cantidad de usuarios desatendidos (959 personas aprox.), que alcanza a lo menos el 25,6% del mercado. Así, se pretende alcanzar una participación de mercado en del 7%, en un mercado que crece a una tasa de 6,4%, lo que implica una tasa de crecimiento de la empresa de un 6,5% anual.

La participación de mercado está determinada principalmente por la capacidad de inversión en incorporar nuevos vehículos a la flota o crean nuevas flotas.

4.3.2 Número de clientes y Demanda anual por producto

El número de clientes está determinado por la viviendas que conforman los condominios en que se radican los servicios de O´clock, en este caso particular son los que corresponden al sector El Remanso, el cual cuenta con 620 unidades habitacionales. Ahora bien, para estos efectos consideramos *Clientes* a los jefes de hogar o dueñas de casa de estos hogares, toda vez que ellos resolverán si contratan el servicio O´clock para sus hijos y la o las personas que presten servicios domésticos en sus casas, los *Usuarios*.

Ahora, debemos considerar que el gasto de trasporte de los Usuarios es financiado por los clientes, por cuanto:

- Para Adolescentes y Jóvenes, en general, son los padres los que determinan la forma en que se transportaran sus hijos y financiaran el servicio.
- Para el personal de servicio es del Cliente, en su calidad de Empleador, quien resuelve la forma movilización del trabajador, no el mismo trabajador, razón por la cual quien resolverá la contratación del servicio es el Empleador. Para éste, O´clock no implicará un costo mayor del que ya incurre por concepto de movilización que debe pagar al trabajador.

Así, el mercado y sus segmentos presentan las siguientes cifras:

Mercado		
• **El Remanso: 5 condominios**	3.740 personas	100%

Segmentos de mercado		
• **Adolescentes y Jóvenes**	299 personas	8%
• **Trabajadores servicios domésticos**	660 personas	17,6%
total	959 personas	25,6%

Se estima que el mercado y demanda goza de las siguientes características:

- El mercado está plenamente identificado y delimitado por la cantidad de viviendas de los condominios.
- El mercado es estable, no sufriría mayores fluctuaciones, toda vez que las viviendas de los condominios son para familias con un número de integrantes más bien consolidado, como así también los requerimientos de personas para desarrollar servicios domésticos
- La demanda es estable durante el año, no es cíclica, por cuanto los usuarios requieren del servicio en forma regular.
    - Los Adolescente y Jóvenes requieren de transporte especialmente para asistir a los centros de estudios, actividades que mantienen en forma bastante regular durante el la semana.
    - El servicio doméstico debe ser prestado durante todo el año. En caso que los trabajadores (usuarios) gocen de vacaciones, igualmente concurriría algún reemplazo que debiera requerir exactamente el mismo servicio de transporte. Asimismo, la demanda no debería sufrir alteraciones negativas intra-semana.

Así, es posible estimar una demanda para el año 1 considerando el transporte de a lo menos el 35% de los trabajadores de servicios domésticos (231 personas) y el 10% de los Adolescentes (30 personas) 261 personas en forma diaria, en general con doble servicio diario (Metro/Condominio y condominio/Metro), se estima realizar 522 traslados de pasajeros al día.

Los 522 viajes (tickets) diarios permiten proyectar un total de 10.962 viajes mensuales, resultado que se obtiene de los viajes diarios multiplicado por 21 días. Así, al año, se proyecta transportar 131.544 personas, calculo que se consigue de la suma de los 12 meses del año calendario.

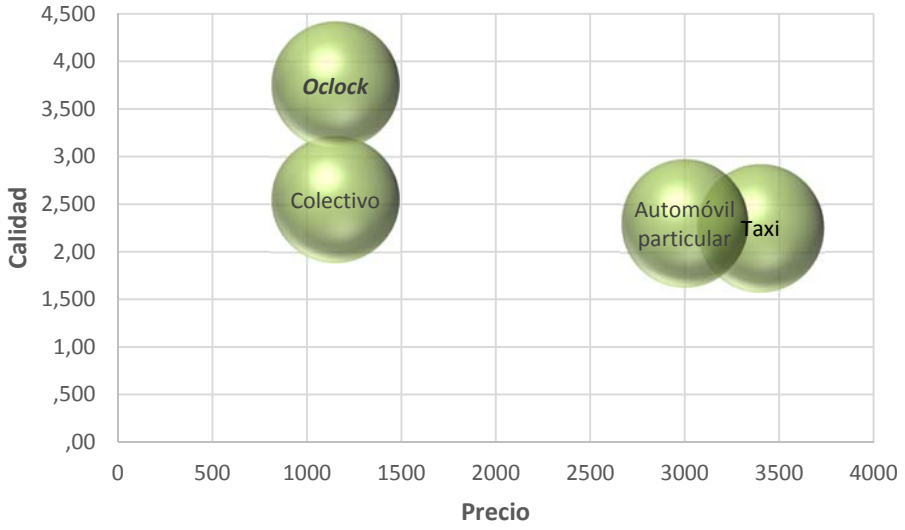
Ítem	Tickets
Diarios	522
Mensuales	10.962
Anuales	131.544

En resumen, las proyecciones de la demanda, permiten estimar que alcanzaremos una cuota de mercado de 7% aprox. cada año. Así, para los primeros 3 años se proyecta:

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas proyectadas del mercado	$ 2.294 MM	$ 2.441 MM	$ 2597 MM
Participación de mercado nuestra	7%	7%	7%
Ventas de nuestra empresa	$ 161 MM	$171 MM	$ 182 MM

4.4 ESTRATEGIA DE SERVICIO

4.4.1 Mapa de posicionamiento



Se aprecia gráficamente que O´clock es la mejor alternativa de servicio del mercado en la relación precio/calidad, muy por sobre el automóvil particular y el taxi, disminuyendo su brecha respecto el colectivo, pero siendo igualmente superior.

4.5 ESTRATEGIA DE PRECIO

4.5.1 Para el inicio y el largo plazo

El inicio de las operaciones contemplará la siguiente tabla de precios, el cual está establecido en base a gastos de la operación, precio de la competencia, disposición a pagar de los clientes, y estrategia de competencia. Así, el precio inicial del servicio será:

Pack	Viajes	Precio Pack	Precio viaje	Vigencia
Small	15	$18.000	$1.200	60 días
Big	42	$48.300	$1.150	12 días

Considerando como base de comparación de valor de ticket unitario de una Big Pack del servicio O´clock, se aprecia la variación en precio respecto de sus eventuales competidores varía entre un 4% y 295%.

Servicio	Precio Unitario del Ticket	% Variación en base Big Pack
O´clock - Big Pack	$ 1.150	0%
O´clock - Small Pack	$ 1.200	4%
Taxi	$ 3.400	295%
Automóvil	$ 3.000	261%
Colectivo	$ 1.200	4%

Se estima mantener el precio inicial de los servicio sin una alteración mayor que la resultante y establecida para el monitoreo del precio en el largo tiempo.

Se contempla la venta de viajes bajo modalidad de prepago en paquetes que ajustados a las dinámicas reglares y diarias de los usuarios, es por ellos que se considera un paquete *Big* de 42 viajes, con lo que estima satisfacer las necesidad de 21 días hábiles de actividades. Este paquete considera el precio unitario base de $1.150 por viaje. La caducidad de 90 días no afectaría perjudicaría al cliente toda vez que el paquete se estima será consumido en un periodo mucho menor, pero da un rango prudente para su consumo.

El paquete Small, de 15 viajes, está diseñado especialmente para suplir o complementar el consumo de usuarios que agotaros sus viajes en un tiempo menor al contemplado, pero que no están dispuestos o no pueden adquirir un nuevo paquete de Big. Si perjuicio de dar esta posibilidad, se potenciará la compra de paquetes *Big* estableciendo para desincentivo menor para la compra de paquetes *Small,* un costo de viaje mayor en $50.-

4.5.2 Criterios a considerar

El precio inicial y base del servicio está determinado en base a los siguientes criterios:

Criterio	Descripción
Gastos de la operación	Remuneraciones del staff y valor de combustible.
Precio de la competencia	Tener un valor igual o inferior al del Colectivo, que hoy es $1.200.
Estrategia de competencia	Competir en base a calidad de servicio y no de precio. Por el mismo precio pueden optar a un servicio de mejor calidad.
Disposición a pagar de los clientes	Considerando que un atributo importante para seleccionar un servicio es el precio, ante la paridad de éste, optan por el de mejor calidad, O´clock. (Focus group)

4.6 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

El servicio y la venta del servicio se encuentran concentrados en O´clock, no se considera la participación de intermediarios. Así, los canales de distribución serán los siguientes:

1) *Sitio web*.
   - En la página de web de la compañía.

2) *Espacios físicos:*
   - Oficinas de O´clock, lugar en donde se encuentran las dependencias administrativas de la flota.
   - Dependencias de ingreso al condominio, el O´clock point, al interior del condominio. Ej. estacionamiento de ingreso al condominio.

4.7 ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES

4.7.1 Herramientas de promoción y presupuesto

- ***Marketing mix***

- ***A quiénes se dirige***

La estrategia de comunicaciones está dirigida principalmente al jefe de hogar y/o dueña de casa de viviendas, ellos son los Cliente, por cuanto son padres de los adolescentes y jóvenes y los empleadores de las personas que prestan los servicios doméstico, quienes serán los Usuarios del servicio.

La estrategia se dirige a estas personas por cuanto ellos:

- Deben costear la movilización de la personas hasta su hogar.
- Tienen interés en que sus hijos salgan en forma puntual desde el Condominio, para

cumplir sus horarios de estudio.

- Tienen interés en que sus trabajadores lleguen en forma puntual a sus hogares y no se entorpezca la dinámica familiar diaria.
- Son responsables de la seguridad e integridad de sus hijos y trabajadores, estos últimos por los "accidentes de trayecto", accidentes laborales.
- Tienen interés en que sus hijos y trabajadores puedan movilizarse en forma cómoda y lleguen descansados a iniciar sus actividades, de estudio o labores, o bien puedan descansar en el retorno a sus hogares.

- ***Herramientas específicas, medios, público objetivo***

Herramienta	Medios	Objetivo
Cupones online por medio de terceros	Groupon Grupalia	Promoción y penetración de mercado
Descuentos en tiendas	Descuentos en supermercados o tiendas del sector (Ej. stripcenter)	Promoción y penetración de mercado Fidelización
Redes sociales	Facebook Twitter	Promoción y penetración de mercado
Campaña flyers	Team promocional	Promoción y penetración de mercado
Puerta a puerta	Team promocional	Promoción y penetración de mercado
Publicidad física en O´clock point	Empresa de medios.	Promoción y penetración de mercado

4.7.2 Programa de publicidad

La implementación de Plan de Marketing estará a cargo de una agencia de publicidad, que recibirá las directrices generales del plan de marketing de parte del Directorio y su trabajo será supervisado por el Gerente de O´clock. Dicha Gerencia, durante el primer semestre de actividades será monitoreada semanalmente.

Medio /Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes10	Mes11
Puerta a puerta	Lanza-miento	Lanza-miento	Lanza-miento	Lanza-miento							
Campaña flyers	Lanza-miento	Lanza-miento	Lanza-miento	Lanza-miento	Pene-tración	Pene-tración					
Publicidad física	Lanza-miento	Lanza-miento	Lanza-miento	Lanza-miento	Pene-tración		Pene-tración		Pene-tración		Pene-tración
Redes sociales	Lanza-miento	Lanza-miento	Lanza-miento	Lanza-miento	Pene-tración	Pene-tración	Pene-tración	Pene-tración	Pene-tración	Pene-tración	Pene-tración
Cupones online por terceros	Lanza-miento		Lanza-miento		Pene-tración		Pene-tración		Pene-tración		
Descuentos en tiendas	Lanza-miento	Lanza-miento	Lanza-miento	Fideliza ción	Fideliza ción	Fideliza ción	Fideliza ción	Fideliza ción	Fideliza ción	Fideliza ción	Fideliza ción

4.8 ESTRATEGIA DE VENTAS

La estrategia de venta se surtirá de las siguientes actividades:

1) ***Sitio web***. O´clock contará con un sitio web que presente la Compañía y el servicio, y muestre todas las ventajas del mismo sitio web: conocer horarios de salida de los viajes, registrarse como cliente, revisar el consumo de los viajes comprados, comprar nuevos viajes, etc. Además, a través del sitio se podrá solicitar la visita de un promotor de O´clock al domicilio del potencial cliente.

2) ***Campaña de Mailing***. Se implementará una campaña de correos electrónicos a los jefes de hogar registrados en la base de datos de las administraciones de los condóminos de El Remanso, en la que se presenta el servicio, sus ventajas y forma de contratación del servicio. Esta iniciativa busca que el futuro Cliente conozca el servicio.

3) ***Campaña de flyers***. Campaña de entrega de flyers al interior de los condominios, entregando esta pieza publicitaria junto con la barrera de entrada al condominio, al momento de ingreso y salida de vehículos. Así se tomará contacto con el futuro Cliente.

   Además, se implementará la entrega de flyers a los trabajadores de servicios domésticos (potenciales usuarios) al ingreso desde el condominio, de forma tal que conozcan el servicio y puedan requerírselo a su empleador.

4) ***Realización de campaña puerta a puerta***. Serán visitados todos las viviendas del sector por promotoras/es capacitados para explicar las virtudes del servicio y resolviendo dudas que puedan surgirle a los potenciales clientes. El objetivo es que los promotores tomen contacto directo con los potenciales Clientes. Estas personas estarán capacidad para inscribir a Clientes en el sistema y efectuar venta del servicio.

5) ***Instalación de Stand Promocional***. Junto al ingreso del condominio, en el mismo lugar que funcionará como O´clock Point, se instalará un stand promocional, junto a una de los minibuses, en el cual se entregará información del servicio y se realizarán ventas.

4.9 PRESUPUESTO DE MARKETING

Dentro de los 3 primeros meses del proyecto deben ser ejecutadas las 4 últimas actividades descritas en el número anterior, las que tienen un costo total de $2,15 millones aprox. El detalle de los gastos se presenta en el siguiente cuadro:

Actividad	Descripción del gasto	Unidades	Precio	Total
Mailing	Diseño de campaña de mailing	1	$ 100.000	$ 100.000
Campaña Flyers	Impresión de flyers: Pack de 100 flyers	20	$ 6.990	$ 139.800
	Promotores/as. Por jornada de 4 hrs	10	$ 25.000	$ 250.000
	Vestimenta: polera + jockey	10	$ 15.000	$ 150.000
Puerta a Puerta	Impresión de flyers: Pack de 100 flyers	20	$ 6.990	$ 139.800
	Promotores/as. Por jornada de 8 a 10 hrs.	10	$ 100.000	$ 1.000.000

	Vestimenta: polera + jockey	10	$	15.000	$	150.000
Stand	Impresión de flyers: Pack de 100 flyers	10	$	6.990	$	69.900
	Pendón	5	$	29.990	$	149.950
				TOTAL	$	2.149.450

El presupuesto anual de marketing corresponde a un 5% aprox. de las ventas proyectadas, lo que asciende a $7,5 millones aprox., y considerando que durante los 3 primeros meses del proyecto ya se gastará la cifra indicada ($2,15 MM), queda disponible para nuevas iniciativas de marketing $5,35 millones, monto que se gastará conforme los nivel ventas materializadas y necesidades de reeditar alguna de las actividades desarrolladas, o alguna nueva.

4.10 MÉTRICAS E INDICADORES PARA MONITOREAR EL PLAN DE MARKETING

Se consideran las siguientes:

- Número de clientes inscritos por semana.
- Número de pasajeros transportados por día.
- Cantidad de comprar mensuales.
- Cantidad de usuarios que compra por segunda vez por mes.
- Número de visitas al sitio web.
- Número de correos a *"contactenos@oclock.cl"*.
- Indicador: publicidad/ventas.

5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

5.1. ESTRATEGIA DE DESARROLLO

El plan de implementación comprende u periodo de 6 meses, considerando desde la constitución de la sociedad hasta la aplicación de mejoras detectadas en el primer de operaciones. Cada etapa y su oportunidad están contempladas en la carta Gantt incorporada a continuación. Para este primer semestre de actividades se considera la participación del equipo gestor y del Gerente.

5.2. AVANCES Y REQUERIMIENTOS DE RECURSOS

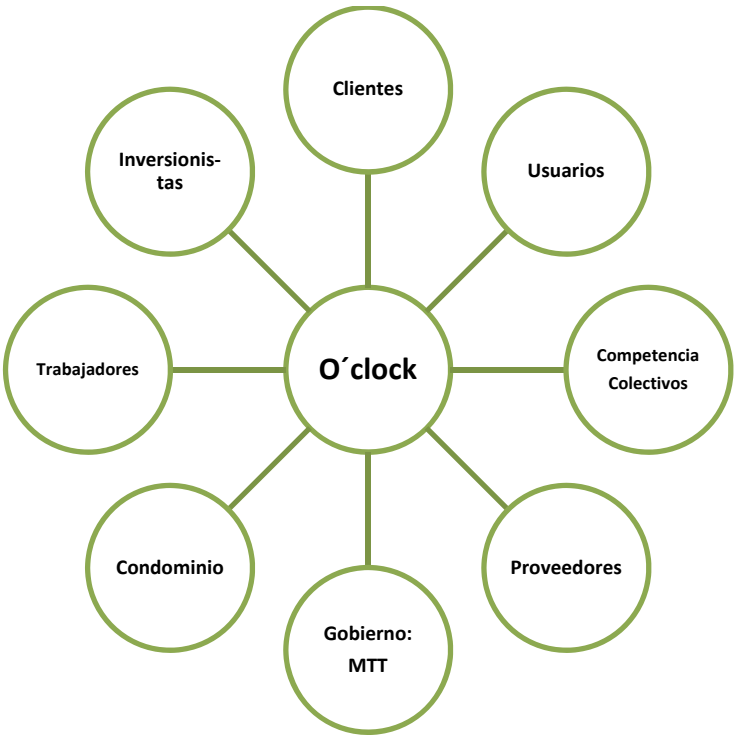
Los avances de implementación se realizarán conforme señala la carta Gantt siguiente, considerando que los requerimientos de recursos económicos serán necesarios desde la primera etapa, toda que ellos están abocados principalmente a la adquisición de los minibuses.

5.3. CARTA GANTT

Mes / Actividad	1ro				2do				3ro				4to				5to				6to			
Constitución de la sociedad	x	x																						
Iniciación de actividades en SII			x	x																				
Negociación de minibuses			x	x																				
Selección y contratación Gerente	x	x	x																					
Creación sitio web			x	x																				
Compra de minibuses					x	x																		
Permisos MTT y municipales					x	x																		
Compra e instalación oficinas							x	x																
Reclutamiento y selección							x	x																
Publicidad					x	x	x	x	x	x	x	x												
Campaña de mailing				x	x		x		x		x													
Capacitación del personal									x	x														
Marcha blanca											x	x												
Inicio de operaciones													x	x	x	x								
Ajustes operacionales																	x	x	x	x				
Implementación mejoras																					x	x	x	x

6. RSE y SUSTENTABILIDAD

6.1 MAPA DE STAKEHOLDERS



6.2 VALORES ÉTICOS DEL NEGOCIO

Los valores éticos que guiarán la al equipo emprendedor como así también a los trabajadores de O´clock, y que se verán reflejados en sus actividades diarias son los siguientes:

1. **Orientación a la satisfacción del cliente**. Compromiso con satisfacer la necesidad de los usuarios de contar con un transporte puntual. Valoramos a todas las personas y nos preocupamos de dar un trato respetuoso. Desarrollamos la hospitalidad, cordialidad en todas nuestras actividades.

2. **Seguridad en el transporte de pasajeros**. Compromiso de garantizar las condiciones de un servicio de máxima seguridad hacia los pasajeros. En todo nuestro actuar y las decisiones que tomamos, la seguridad es un pilar, cumpliendo los más altos estándares de la industria.

3. **Trabajo en equipo y su seguridad**. Confiamos en las personas y su trabajo, destacando su diaria contribución. Intentamos resolver los problemas en equipo y reconocemos los

logros en todos los niveles. Compromiso de actuación en virtud de la prevención de daños y contra el deterioro de la salud de los colaboradores. Cada decisión que adoptamos tiene por norte el bienestar de nuestro equipo.

4. **Compromisos con resultados.** Determinación de objetivos encaminados al cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios. Generamos estructuras y procesos simples que nos permitan dar soluciones y respuestas oportunas y efectivas. Trabajamos en equipo y nos coordinamos para maximizar el uso de los recursos y el tiempo de todos. Mantenemos en control los costos, sin poner jamás en riesgo la seguridad y el nivel de servicio a nuestros clientes.

6.3 DETERMINACIÓN DE IMPACTOS SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONÓMICOS

Área	Impacto
Social	• Contribuye a disminuir la congestión vehicular: permite reemplazar el uso de vehículos con baja capacidad de transportes de personas por otros tienen mayor capacidad, un minibús reemplaza a 5 colectivos. • Mejora la calidad de vida de los usuarios del servicio: mayor comodidad, seguridad y rapidez. • Crea fuentes de trabajo para el personal de O´clock y permite el desarrollo de sus familias.
Ambiental	• Contribuye a disminuir la congestión vehicular: permite reemplazar el uso de vehículos con baja capacidad de transportes de personas por otros tienen mayor capacidad, un minibús reemplaza a 5 colectivos. • Mejora la calidad de vida de los usuarios del servicio: mayor comodidad, seguridad y rapidez. • Crea fuentes de trabajo para el personal de O´clock y permite el desarrollo de sus familias.
Económico	• Genera la rentabilidad esperada para los inversionistas. • Entrega una solución a los empleadores respecto del transporte de sus trabajadores de casa particular.

7. RIESGOS CRITICOS

7.1 RIESGOS INTERNOS y PLAN DE MITIGACIÓN

Riesgo	Plan de mitigación
1. Insuficiencia de vehículos **(Ej. un vehículo en panne)**	• Contar con convenio con un *rent a car* para disponer de un vehículo de reemplazo rápidamente.
2. Insuficiencia de choferes **(Ej. enfermedad de un chofer)**	• Contar con un grupo de choferes que puedan reemplazarse entre ellos. Ej. Alguno que tenga media jornada pueda sumir temporalmente la otra media jornada. • Contar con Supervisor y Jefe de Flota con licencia de conducir profesional.
3. Caída del sistema de cobro	• Registrar en un *Libro de Emergencias* la identidad del usuario transportado, para luego poder efectuar el correspondiente descuento manual de los viajes realizados. • Disponer de soporte telefónico para efectuar una revisión de los lectores. • Contar con un lector volante de repuesto, disponible en las oficinas administrativas.
4. Caída del sitios web y del sistema de compra de paquetes de viajes	• Implementar servicio de pago con POS en lugar de fácil acceso en el condominio. • Permitir, mediante software, el cuentas de viajes registren saldos negativos para ser descontados en la próxima recarga.

7.2 RIESGOS EXTERNOS y PLAN DE MITIGACIÓN

Riesgo	Plan de mitigación
1. Atochamientos en las calles de transito regular de los recorridos de los minibuses	• Cambiar recorridos guiados por el sistema GPS y los software de manejo de flota y monitoreo online de tránsito.
2. Accidentes de tránsito que inhabiliten un minibús	• Contar con convenio con un rent a car para disponer de un vehículo de reemplazo rápidamente.
3. Conflicto con la Administración de condominios	• Gestiones del Jefe de Administrativo y/o un Director con la Administración del Condominio

8. BIBLIOGRAFIA y REFERENCIAS

- ✓ *Damodaran ONLINE (http://people.stern.nyu.edu/adamodar/)*
- ✓ *Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (http://www.mtt.gob.cl/)*
- ✓ *Confederación Nacional de taxis Colectivos de Chile (http://www.conatacoch.cl/)*
- ✓ *Banco Central de Chile (http://www.bcentral.cl/index.asp)*
- ✓ *Bolsa de Comercio de Santiago (http://www.bolsadesantiago.com/Paginas/home.aspx)*
- ✓ *SVS-Superintendencia de Valores y Seguros (http://www.svs.cl)*
- ✓ *Transantiago de la ciudad de Santiago de Chile (http://www.transantiago.cl/)*
- ✓ *Metro de Santiago (http://www.metrosantiago.cl/)*
- ✓ *Taxímetro: Información de precios, distancia y tiempo para taxis (http://www.taximetro.cl/)*
- ✓ *Curso: "TEAM PROYECT: BUSINESS PLAN DEVELOPMENT", profesor: Máximo Errázuriz de Solminihac*
- ✓ *Textos y documentos sugeridos a lo largo del programa.*
- ✓ *Apuntes y material de clases.*