



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA RADIO TAXIS VIP LTDA.

MEMORÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

ALEJANDRO AGUSTÍN COBIÁN STEVENSON

PROFESOR GUÍA:

SR. JAIME ALÉE GIL

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

SR. CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI

SR. JERKO JURETIĆ DIAZ

SANTIAGO DE CHILE

2015

RESUMEN EJECUTIVO

El principal objetivo de este trabajo de título consiste en la elaboración de un plan estratégico para la empresa de transporte vía terrestre Radio Taxis VIP Ltda. Esta empresa corresponde a una PYME familiar con más de 23 años en el rubro. La empresa cuenta con una sucursal ubicada en la comuna de Ñuñoa y principalmente abastece con el transporte de pasajeros a Farmacias Ahumada, Municipalidad de Vitacura, y Viña Concha y Toro.

Parte importante de este trabajo se enmarca dentro de los procesos de profesionalización y re-estructuración estratégica de la empresa. Lo anterior, debido a que al día de hoy se encuentra realizando servicios con márgenes muy bajos y ocupaciones de vehículos muy altas que no le permiten expandirse a nuevos clientes.

La metodología empleada en la memoria considera un análisis del entorno, con el fin de determinar las principales tendencias, dinámicas y desafíos que presenta la industria. Luego se procede a realizar un análisis interno de la empresa, utilizando como marco teórico la utilización del modelo de la cadena de valor, el desarrollo de un análisis FODA, seguido del desarrollo del modelo CANVAS, competencias centrales, un análisis profundo a los modelos de negocios actuales de la empresa y finalmente una serie de entrevistas a los clientes.

A partir del diagnóstico anterior y las oportunidades particulares presentadas por la empresa, es que se definen los objetivos estratégicos a seguir, la estrategia de crecimiento recomendada, los indicadores y metas a utilizar y finalmente el plan de acción necesario. Además de lo anterior se re-define la visión, misión y el posicionamiento de la empresa.

Los pilares propuestos sobre los que se basa el crecimiento de la empresa son el potenciamiento del modelo de negocios de la Viña Concha y Toro, buscando aumentar en los próximos 5 años un 12% de *value share* dentro de la facturación de la empresa. Además de lo anterior, se busca mejorar la calidad del personal humano mediante una mejora de procesos y capacitación del personal clave en términos de tecnología.

Como conclusión, se puede destacar que este trabajo de memoria hace importantes aportes en términos de levantamiento de procesos, cuestionamientos de estrategias, mejora de competitividad, coordinación entre las áreas, mejora de políticas internas, entre otros. Lo anterior son apuestas fundamentales que permitirán a la empresa crear una propuesta basada en la diferenciación, lo que se torna particularmente relevante en una industria comoditizada, a su vez lo anterior otorgar mayor valor agregado a sus clientes y lograr tener una cartera de clientes más diversificada.

Tablas de Contenido

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO 2: PLANTEAMIENTO DE LA MEMORIA	3
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN.....	3
2.2 OBJETIVOS	4
2.2.1 OBJETIVO GENERAL	4
2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
2.3 METODOLOGÍA	4
2.4 MARCO CONCEPTUAL	5
2.4.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	5
2.4.1.1 FUERZAS DE PORTER	5
2.4.1.2 PEST.....	6
2.4.2 ANÁLISIS INTERNO.....	7
2.4.2.1 FODA	7
2.4.2.2 MARKETING MIX.....	8
2.4.2.3 CANVAS	8
2.4.2.4 CADENA DE VALOR.....	9
2.4.2.5 ENTREVISTAS.....	10
2.4.2.6 COMPETENCIAS CENTRALES.....	10
2.4.3 PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	11
2.4.4 ALCANCES DE LA MEMORIA	11
CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	12
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	12
3.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	13
3.1.2 ORGANIGRAMA.....	14
3.1.3 DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ÁREAS.....	14
3.1.3.1 LOCUCIÓN (OPERACIONES)	14
3.1.3.2 FINANZAS & FACTURACIONES	15
3.1.3.3 COMERCIAL.....	16
3.2 MERCADO.....	17
CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL	19
4.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	19
4.1.1 ANÁLISIS PEST	19
4.1.2 ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER.....	23
4.2 ANÁLISIS INTERNO	25
4.2.1 COMPETENCIAS CENTRALES.....	26
4.2.2 CADENA DE VALOR	27
4.2.3 FODA.....	30
4.2.4 ANÁLISIS FINANCIERO.....	31
4.2.5 ENTREVISTAS A LOS PRINCIPALES CLIENTES.....	33
4.3 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO ACTUAL	34
4.3.1 ANÁLISIS MÓDELO DE NEGOCIO DETERMINÍSTICO – FARMACIAS AHUMADA	38
4.3.2 ANÁLISIS MÓDELO DE NEGOCIO ALEATORIO – VIÑA CONCHA Y TORO	42
4.3.3 ANÁLISIS MÓDELO DE NEGOCIO ESTÁTICO – MUNICIPALIDAD DE VITACURA.....	46
4.3.4 CONCLUSIONES PRINCIPALES DE LOS PRINCIPALES MODELOS DE NEGOCIO	48
CAPÍTULO 5: PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO	49
5.1 VISIÓN	49
5.2 MISIÓN.....	49
5.3 VALORES	50
5.4 POSICIONAMIENTO DE MARCA	50
5.4.1 SLOGAN	50
5.4.2 LOGO	50
5.4.3 TARJETAS DE PRESENTACIÓN	51

5.4.4	PÁGINA WEB	52
5.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	53
5.5.1	OBJETIVOS GENERALES	53
5.5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	54
5.5.3.	ESTRATEGIAS PARA LOGRAR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	54
5.5.3.1	ESTRATEGIAS ÁREA COMERCIAL	54
5.5.3.2	ESTRATEGIAS ÁREA LOCUCIÓN (OPERACIONES)	55
5.5.3.3	ESTRATEGIAS ÁREA FINANZAS & FACTURACIONES	55
5.5.3.4	ALIANZA CON FACULTADES DE INGENIERIA CIVIL INDUSTRIAL Y COMERCIAL.....	55
5.6	INDICADORES – METAS	56
5.7	PLAN DE ACCIONES	57
5.7.1	FIRMA DE CONVENIOS CON EMPRESAS DE FUNCIONAMIENTO SIMILAR A VIÑA CONCHA Y TORO.....	58
5.7.2	AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS E INTRODUCCIÓN DE TECNOLOGÍA	58
5.7.3	DESARROLLO ÁREA DE RECURSOS Y CAPITAL HUMANO	59
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES.....		60
BIBLIOGRAFÍA		63
ANEXOS		64

Índice Gráficos

GRÁFICO 1 – EVOLUCIÓN ENTRE TIPO DE TAXI.....	18
GRÁFICO 2 – ANTIGÜEDAD PROMEDIO POR TIPO DE TAXI.....	19
GRÁFICO 3 – EVOLUCIÓN DEL PIB ENTRE LOS AÑOS 2001 Y 2015.	21
GRÁFICO 4 – EVOLUCIÓN DEL PIB EN LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE ENTRE EL AÑO 2008 Y 2014.....	22

Índice Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1 – DIAGRAMA DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.	6
ILUSTRACIÓN 2 – MODELO PEST.	7
ILUSTRACIÓN 3 – DIAGRAMA ANÁLISIS FODA.	8
ILUSTRACIÓN 4 – MODELO CANVAS.....	9
ILUSTRACIÓN 5 – CADENA DE VALOR DE MICHAEL E. PORTER	10
ILUSTRACIÓN 6 – ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN.	14
ILUSTRACIÓN 7- DIAGRAMA DE PROCESOS ÁREA DE OPERACIONES.	15
ILUSTRACIÓN 8 – DIAGRAMA DE PROCESOS ÁREA FINANZAS & FACTURACIONES.	16
ILUSTRACIÓN 9 – DIAGRAMA DE PROCESOS ÁREA COMERCIAL.	17
ILUSTRACIÓN 10 – MODELO CANVAS DESARROLLADO PARA RADIO TAXIS VIP LTDA.....	35
ILUSTRACIÓN 11 – DIAGRAMA DE FLUJO OPERACIONAL.	38
ILUSTRACIÓN 12 – DIAGRAMA DE FLUJO OPERACIONAL.	43
ILUSTRACIÓN 13 – LOGO SELECCIONADO POR LA EMPRESA.....	51
ILUSTRACIÓN 14 – CARA FRONTAL DE LAS NUEVAS TARJETAS DE PRESENTACIÓN DE RADIO TAXIS VIP.	51
ILUSTRACIÓN 15 – PÁGINA WEB EMPRESA MONUMENTAL CON LOG IN PARA SUS CLIENTES.....	52
ILUSTRACIÓN 16 – OFERTA DE TAXIGO EN SU PÁGINA PRINCIPAL CON TODA SU GAMA DE SERVICIOS ONLINE,	53
ILUSTRACIÓN 17 – PESO EN FACTURACIÓN AL AÑO 2015 DE LOS DISTINTOS MODELOS DE NEGOCIO.....	56

Índice de Tablas

TABLA 1 – ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD.....	12
TABLA 3 – ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO DE LA CADENA DE VALOR.	28
TABLA 4 - ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS DE LA CADENA DE VALOR	29
TABLA 2 – DESARROLLO FODA RADIOTAXIS VIP LTDA.....	31
TABLA 5 – TIEMPO PROMEDIO POR ACTIVIDAD.	40
TABLA 6 – TIEMPO TOTAL DE GESTIÓN DIARIA.....	40
TABLA 7 –INGRESOS POR SERVICIO MENSUAL.	40
TABLA 8 – DETALLE DE LOS COSTOS ASOCIADOS AL SERVICIO.....	41
TABLA 9 – RENTABILIDAD MENSUAL APROXIMADA POR SERVICIO.	41
TABLA 10 - TIEMPO PROMEDIO POR ACTIVIDAD.	44
TABLA 11 - TIEMPO TOTAL DE GESTIÓN DIARIA.....	44
TABLA 12 – INGRESOS POR SERVICIO MENSUAL.	44
TABLA 13 – COSTOS POR SERVICIO MENSUAL.	45
TABLA 14 – RENTABILIDAD MENSUAL POR SERVICIO.	45
TABLA 15 – TIEMPO PROMEDIO POR ACTIVIDAD.	46
TABLA 16 – INGRESOS MENSUAL PROMEDIO.....	46
TABLA 17 – COSTO MENSUAL PROMEDIO.	47
TABLA 18 – RENTABILIDAD MENSUAL PROMEDIO.	47
TABLA 19 – TABLA COMPARATIVA MODELOS DE NEGOCIO BASE RADIO TAXIS VIP LTDA.	48

Índice de Anexos

ANEXO 1 – DETALLE ENTREVISTAS A CLIENTES RADIO TAXIS VIP LTDA.	64
ANEXO 2 - DESCRIPCIÓN DE CARGOS REALIZADA PARA LA EMPRESA:.....	74
ANEXO 3 - DETALLE FLOTA FIJA RADIO TAXIS VI LTDA.	79
ANEXO 4 - DETALLE EMPRESAS DE RADIOTAXIS INSCRITAS EN EL MINISTERIO DE TRANSPORTES AL AÑO 2013.	81
ANEXO 5 - DETALLE FACTURACIÓN POR CLIENTE ENERO 2015:	88
ANEXO 6 - DETALLE FACTURACIÓN ENTRE 2007 Y 2014:	88
ANEXO 7 - DETALLE FACTURACIÓN ANUAL 2007 -2014 PRINCIPALES CLIENTES.....	90
ANEXO 8 - FACTURACIONES ANUALES Y CRECIMIENTO.	90
ANEXO 9 - LINK DE DESCARGA DE DETALLE LICITACIÓN VIÑA CONCHA Y TORO.....	91
ANEXO 10 - LINK DE DESCARGA DE DETALLE OFERTA FANTAXICO.	91
ANEXO 11 - LINK LICITACIÓN MUNICIPALIDAD DE VITACURA.	91
ANEXO 12 - REQUERIMIENTOS TÉCNICOS LICITACIÓN MUNICIPALIDAD DE VITACURA.....	91
ANEXO 13 – BALANCE RADIO TAXIS VIP LTDA AÑO 2014	91

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Como objetivo principal de la memoria se pretende realizar un profundo levantamiento de los procesos actuales, además de desarrollar un plan estratégico para Radio Taxis VIP Ltda. Esta empresa es parte del mercado de transporte de pasajeros por vía terrestre principalmente a lo largo de toda la región metropolitana de Chile. El desarrollo operacional de esta empresa se enfoca en el transporte masivo de pasajeros mediante convenios con empresas tanto privadas como públicas.

El transporte de personal vía terrestre es un mercado altamente competitivo, regulado y explotado en Chile, el cual puede ser fácilmente tratado como un commodity debido a las actuales regulaciones de precios y requerimientos tanto de los vehículos como de los conductores, previamente impuestas y fiscalizadas por el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones¹. Lo anterior genera que una adecuada gestión de sus recursos y re-planteamiento de su estrategia sea clave para lograr asegurar un negocio sustentable con mejoras específicas en el mediano y largo plazo.

En particular el negocio de radiotaxis en la región metropolitana cuenta al año 2013 con 321 empresas registradas en la subsecretaría de transporte, las cuales tienen a su vez registrado cerca de 27.200² vehículos entre taxis básicos, de turismo y ejecutivos. Más aún, este mercado en particular presenta altas barreras de entrada debido a las regulaciones anteriormente nombradas y al actual congelamiento del número de vehículos permitidos, los cuales se encuentran en gran medida fijos desde el año 1998 de acuerdo a la ley N° 20.076, la cual además fue prorrogada por 5 años por el artículo único de la ley N° 20.474 en el año 2010. Lo anterior ha generado que el permiso de circulación al año 2015 supere los \$8.000.000 CLP³ según la Confederación Nacional de Taxis de Chile.

En específico durante la memoria se registrarán y analizarán tanto las áreas como los procesos de RadioTaxis VIP Ltda., se identificarán oportunidades de mejora y se detectarán las variables críticas de cada proceso. Más aún, se realizará un análisis de sus principales clientes y se determinará el potencial de cada uno de éstos y sus modelos de negocios asociados.

Por otro lado, se realizará un análisis externo de la industria con foco en el negocio de transporte mediante convenios y licitaciones con empresas privadas e instituciones públicas, debido al modelo de negocios ya definido por RadioTaxis VIP.

¹ Página del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones: <http://www.mtt.gob.cl/>

² Detalle Parque Vehicular de taxis al año 2014: http://www.subtrans.gob.cl/wp-content/uploads/2014/01/Taxis_Nacional_Abril2014.pdf

³ <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2014/04/680-573064-9-hasta-en--8-millones-se-venden-cupos-para-operar-taxis-en-santiago.shtml>

Por último, en base a toda la información establecida en la memoria sobre las áreas, procesos, análisis interno, externo, marketing, finanzas y recursos humanos, se realizarán recomendaciones estratégicas, se definirán indicadores y metas claras para finalmente cerrar con las conclusiones principales.

CAPÍTULO 2: PLANTEAMIENTO DE LA MEMORIA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

El trabajo de la memoria se desarrolló principalmente en base a información oficial de distintos medios, tales como documentos publicados en páginas de Ministerios y Subsecretarías del Estado de Chile, estudios publicados por instituciones privadas, entre otros. Además de lo anterior el trabajo se complementará con información facilitada por la empresa, entrevistas realizada a clientes e información obtenida mediante observación.

De acuerdo a lo observado y establecido por el cliente, se puede asumir que actualmente las empresas de radiotaxis en Chile, y en particular RadioTaxis VIP Ltda. Cuentan con procesos muy poco formalizados que les impiden realizar numerosas actividades de forma eficiente, lo anterior principalmente debido al hecho de que la mayoría de estas empresas son micro empresas manejadas por los mismos taxistas, los que en su mayoría no tienen estudios profesionales secundarios. En particular los problemas identificados en RadioTaxis VIP Ltda. Son:

1. Conocimiento de los puestos estratégicos muy concentrados, es decir, existe un alto riesgos de que si alguno de estos trabajadores sale de la empresa o se enferma, nadie sea capaz de remplazarlo de manera eficiente en el corto plazo, generando una dependencia y un poder de negociación del empleado, considerablemente alto.
2. Alta ocupación de la empresa no permite expandirse dentro de sus clientes o a potenciales nuevos clientes. Lo anterior se debe a que los procesos internos de la empresa no están estandarizados, no han sido previamente analizados ni tienen una justificación formal sino más bien se han creado en base a la práctica – error, sumado a la experiencia de los años de funcionamiento.

3. Falta de indicadores de rendimiento. Actualmente el único indicador que lleva la empresa es de ingresos, egresos y número de servicios, impidiendo realizar un análisis más exhaustivo sobre el funcionamiento general de la empresa y poder tomar acciones para corregir los errores, o replicar las buenas prácticas.
4. Dependencia total del gerente general, es decir poca confianza real entre las áreas, concentración muy alta de tareas y baja planificación estratégica.
5. Política de marketing y publicidad inexistente, actualmente funcionan mediante referencia de boca a boca o email directo a potenciales clientes.

2.2 OBJETIVOS

Los objetivos particulares de este trabajo de memoria se dividirán de acuerdo al alcance esperado. En particular:

2.2.1 OBJETIVO GENERAL

“Desarrollo de un plan estratégico para RadioTaxis VIP Ltda.”.

2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Levantar, analizar y detectar oportunidades de mejora para los procesos actuales de la empresa.
2. Determinar atractivo de la industria.
3. Análisis exhaustivo del modelo de negocios de la empresa y sus sub-modelos de negocio.
4. Desarrollar una propuesta de posicionamiento y desarrollo de marca.
5. Desarrollar y recomendar una propuesta estratégica para la empresa en base al análisis interno y externo.

2.3 METODOLOGÍA

La metodología que se utilizará durante el desarrollo de la presente memoria consiste en primera instancia en un análisis del contexto nacional junto a un análisis externo de la industria mediante un análisis de las cinco fuerzas de Porter, además de un análisis

PEST. Con lo anterior se buscará tener claridad sobre la dinámica de la industria, atractivo, principales amenazas, cambios en el corto, mediano, largo plazo, entre otros.

En segunda instancia se realizará un análisis interno de RadioTaxis VIP Ltda., Mediante entrevistas a las principales áreas, entrevistas a los principales clientes, observación de los procesos de la empresa, levantamiento de los procesos, estudio exhaustivo de los procesos, análisis de los recursos humanos, análisis de las competencias centrales, análisis de las principales áreas, detección de las competencias centrales y variables críticas, diagramas de procesos y un profundo análisis de los distintos modelos de negocios actuales de la empresa. Con lo anterior se pretende poder identificar cuáles son las variables más críticas de la empresa en cada proceso, rentabilidad de sus servicios principales, principales oportunidades de mejora, problemas críticos, entre otros.

En tercera instancia se realizará una propuesta de un plan estratégico en base a la información obtenida en las instancias previas, teniendo como objetivos medidas de fácil aplicación, mejoras rápidas y una clara estrategia de la empresa para el mediano y largo plazo, con el fin de aumentar la rentabilidad y disminuir la ocupación.

En última instancia se desarrollarán las conclusiones en base a toda la información expuesta anteriormente, con el fin de plasmar claramente los puntos más importantes del trabajo de la memoria.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

2.4.1 Análisis Externo

2.4.1.1 Fuerzas de Porter

En base al desarrollo de las 5 fuerzas de Porter se podrá determinar la dinámica del análisis externo bajo el estudio de las amenazas de los nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes, las amenazas de los productos sustitutos, el poder de negociaciones de los proveedores, y finalmente la rivalidad entre los competidores. Finalmente, la principal ventaja de realizar este análisis es brindar un marco para lograr anticiparse a la competencia y lograr influir en ella en el largo plazo, además de otorgar información clave para lograr un posicionamiento eficaz en el largo plazo⁴. En particular el desarrollo se realizará bajo el análisis del siguiente esquema:

⁴ http://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas._Michael_Porter

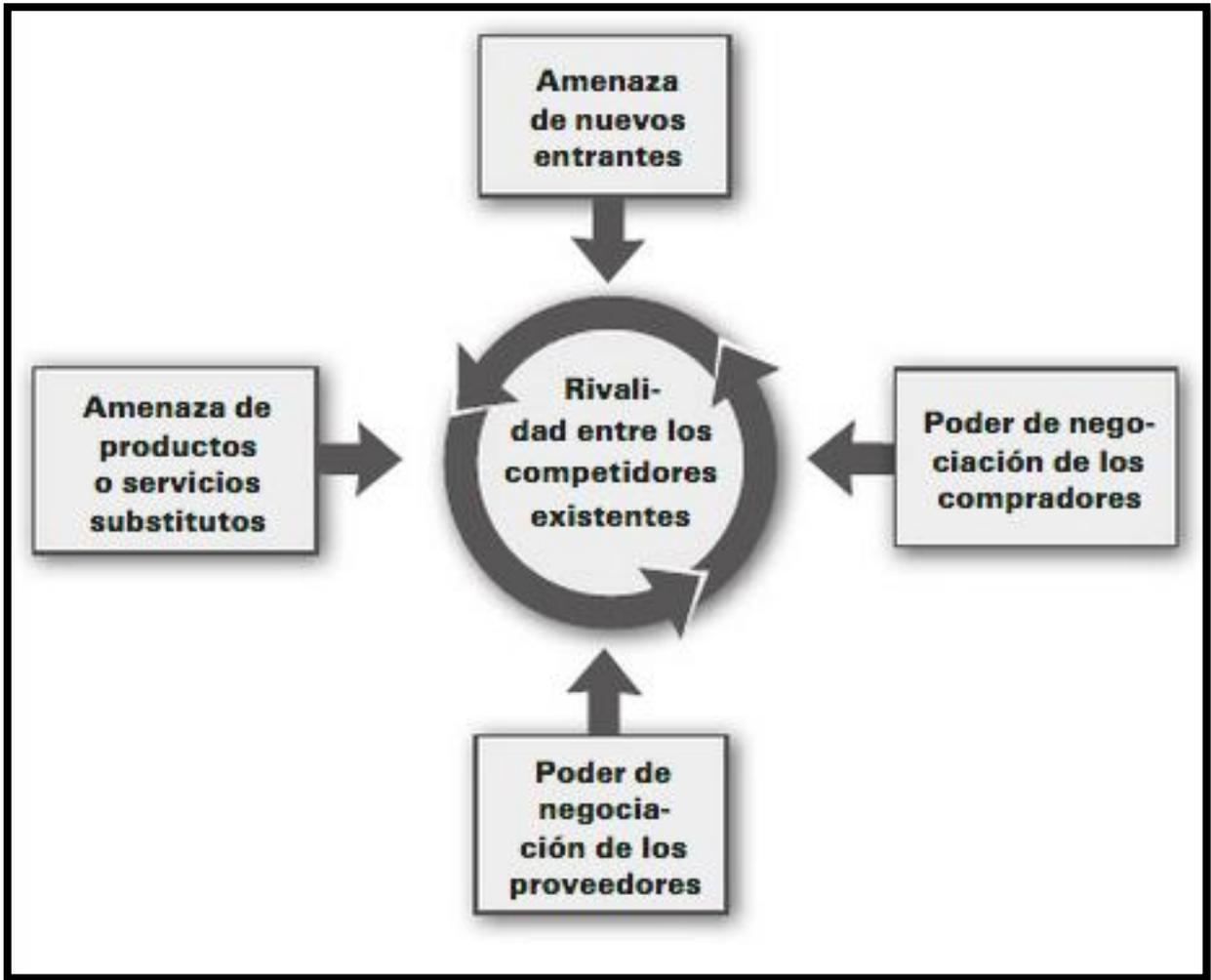


Ilustración 1 – Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.

2.4.1.2 PEST.

En base al desarrollo del análisis PEST se podrá obtener una mejor definición del contexto nacional a través de un análisis de 4 factores críticos externos: Político, Económico, Socio-Cultural y Tecnológico.



Ilustración 2 – Modelo PEST⁵.

2.4.2 Análisis Interno.

2.4.2.1 FODA

Con el desarrollo del análisis FODA se determinará el posicionamiento de la empresa RadioTaxis VIP Ltda. Frente a sus competidores, en particular se analizarán sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas bajo el siguiente esquema:

⁵ Fuente: http://dq02twkgm36s3.cloudfront.net/wp-content/uploads/2013/04/PEST_analysis.gif



Ilustración 3 – Diagrama Análisis FODA.⁶

2.4.2.2 Marketing Mix

Con el desarrollo del marketing mix se buscará definir el posicionamiento de la empresa en el corto y mediano plazo mediante la definición de las 4P: Producto/servicio, Plaza, Precio y Promoción.

2.4.2.3 CANVAS

El modelo CANVAS en este caso nos permitirá realizar un levantamiento de todos los procesos y actividades que realiza la empresa RadioTaxis VIP Ltda para la aplicación de su estrategia de negocios. En la actualidad, con el fin de lograr determinar la real estructura del negocio, sus recursos y actividades claves. En base al siguiente diagrama se desarrollará el modelo:

⁶ Fuente: <https://semanaraf.files.wordpress.com/2014/03/foda.png>

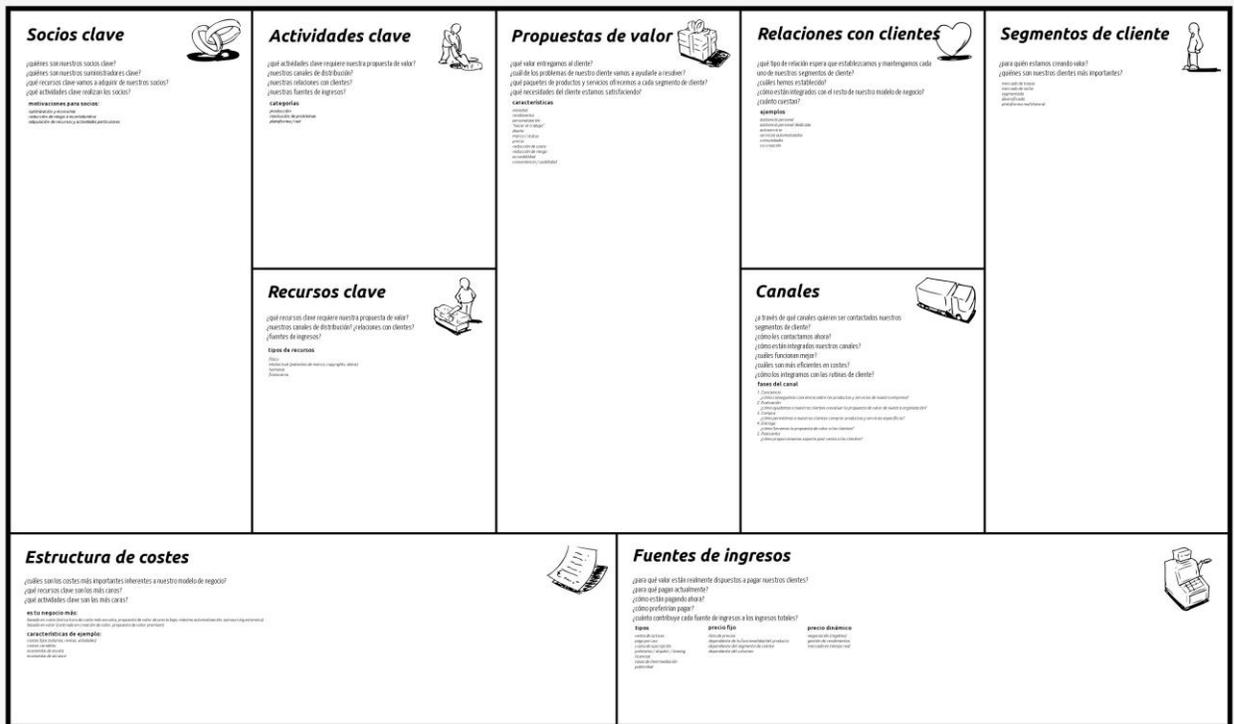


Ilustración 4 – Modelo CANVAS.⁷

2.4.2.4 Cadena de Valor

El desarrollo de la cadena de valor de la empresa buscará lograr diagnosticar cuáles son realmente las actividades principales vs las secundarias con el fin de identificar las que realmente añaden valor al negocio y son necesarias para mantener una ventaja competitiva frente a la competencia. El diagrama a desarrollar está basado en la cadena de valor de Michel Porter⁸:

⁷ Fuente: <http://www.innovacion.gob.cl/wp-content/uploads/2012/10/modelo-canvas.jpg>

⁸ Fuente: Porter, Michael E. Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance: With A New Introduction. n.p.: New York : Free Press, [1998], 1998. UNIVERSITY OF MELBOURNE's Catalogue. Web. 14 Sept. 2015.

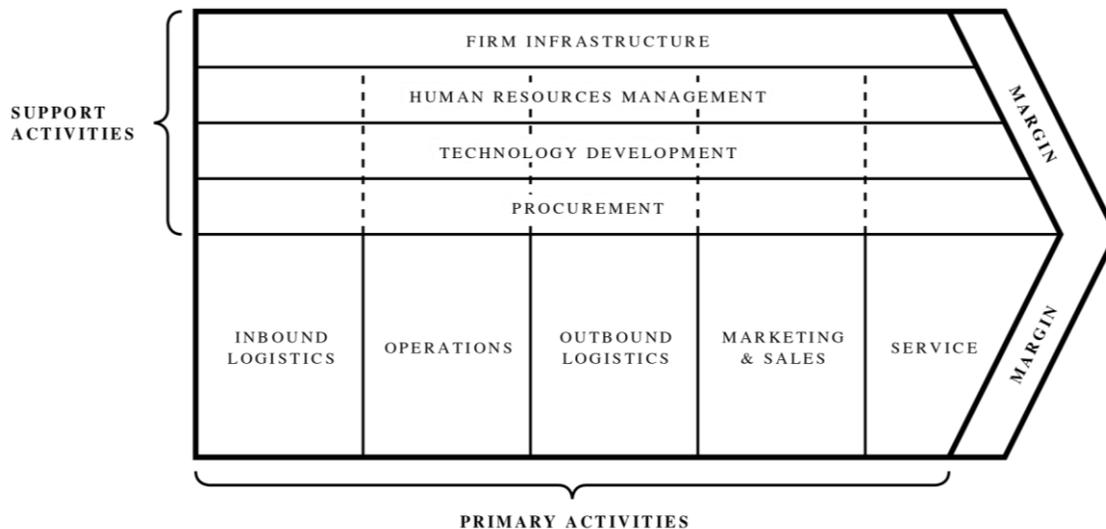


Ilustración 5 – Cadena de Valor de Michael E. Porter⁹

2.4.2.5 Entrevistas

Las entrevistas de este trabajo de memoria serán desarrolladas en un clima sereno, tranquilo y de confianza. Se buscará que los entrevistados logren entregar información clave que la empresa RadioTaxis VIP Ltda. Al día de hoy no está capturando, lo anterior con el fin de obtener una mejor intuición de cómo realmente funcionan los servicios entregados, variables claves para los clientes, entre otros.

A grandes rasgos en la entrevista se realizará un cuestionario previamente autorizado y definido con Radiotaxis VIP Ltda. Con el fin de no dañar la relación empresa-cliente y complementar en base a la experiencia de la empresa el cuestionario propuesto. Los principales puntos a evaluar son: Servicio, Precios, Requerimientos mínimos, Competidores, Proveedores similares, entre otros.

2.4.2.6 Competencias centrales

Las competencias centrales, fundamentales para lograr generar ventajas competitivas de una empresa versus sus rivales, se desarrollarán de acuerdo a sus cuatro características principales:

⁹ Fuente:

https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/4/4f/Michael_Porter's_Value_Chain.svg/2000px-Michael_Porter's_Value_Chain.svg.png

- a. Valiosas: Deben ayudar a la empresa a aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas.
- b. Singulares o únicas: No las poseen muchos otros.
- c. Costosas de imitar: En su historia, una cultura organizacional o un nombre de marca único y valiosos. También por causas ambiguas, a veces no se tiene claridad de su razón de ser. O socialmente complejas cuando las relaciones interpersonales, la confianza y/o la amistad entre gerentes, proveedores y clientes es sobresaliente.
- d. Insustituibles: Sin equivalente estratégico.

2.4.3 Propuesta Estratégica.

La propuesta estratégica se definirá en base a la información obtenida en las fases previas, además de los objetivos estratégicos definidos por la empresa. En particular se buscará determinar la dirección correcta para conseguir los objetivos en el mediano y largo plazo, buscando mantener las competencias centrales y ventajas competitivas propias de RadioTaxis VIP Ltda.

Más aún, se buscará lograr plasmar estos objetivos junto con esta planificación en la empresa con el fin de generar un compromiso real entre los empleados, mejorando la posibilidad de éxito de las principales recomendaciones y buscando convertir a este proceso en una de las prioridades más altas de la empresa.

Por último, la propuesta estratégica estará formada por los planes funcionales para cada una de las áreas, desarrollando un plan 100% transversal.

2.4.4 Alcances de la memoria

En este caso particular, el memorista tendrá el rol de asesor/consultor para la empresa, por lo cual se espera poder influenciar de manera positiva para que se puedan llevar a cabo la mayor cantidad de recomendaciones posibles otorgadas tras el término del proyecto. También es importante dejar claro que existe una posibilidad de que la empresa no adopte las recomendaciones planteadas, situación en la cual el memorista tendrá un campo de acción nulo dado que el Gerente General será el que finalmente tome las decisiones sobre la implementación.

Debido a lo anterior es que es fundamental aclarar que el principal objetivo del proyecto es realizar un diagnóstico de la situación actual (tanto de la empresa como de la industria) y analizar el mix actual tanto de servicios como clientes con el fin de crear

recomendaciones, valorizar decisiones y finalmente formalizar los procesos existentes en la empresa para lograr definir indicadores y metas para el mediano y largo plazo.

CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

- **Empresa:** RadioTaxis VIP Ltda.
- **Rubro:** Transporte de personal vía terrestre¹⁰.
- **Ubicación:** Avenida Senador Jaime Guzmán 3449, Ñuñoa, Santiago, Chile
- **Gerente General:** Roberto Cobián.
- **Estructura de la propiedad:**

Dueño	Capital Accionario
Mónica Martínez	50%
Roberto Cobián	50%

Tabla 1 – Estructura de la Propiedad¹¹

- **Visión:**

“Ser líderes en calidad de servicios en el mercado de transporte de pasajeros para empresas, logrando una alta fidelidad de nuestros clientes”.

¹⁰ De aquí en adelante cada vez que se hable de transporte se estará hablando de transporte terrestre.

¹¹ Fuente: Elaboración Propia.

- **Misión:**

“Lograr transportar con respeto, excelencia y profesionalidad a todos los empleados de nuestros clientes, asegurando altos estándares de calidad y excelente disposición para complacer al cliente”.

- **Antecedentes Generales:** Fundada en 1988 mediante una alianza estratégica entre Mónica Martínez y Daniel Fuentes, ambos socios fundadores con la participaciones equitativas. Mónica tomó el rol de socia capitalista, aportando gran parte de los activos fijos para el funcionamiento de la PYME, por otra parte Daniel asumiría como gerente general, comprometiéndose a cumplir los objetivos anuales de la empresa.

En un principio el objetivo principal del negocio era el transporte de personas naturales vía terrestre, haciendo uso principalmente de taxis básicos mediante previa reserva telefónica. El modelo de negocio detrás del servicio ofrecido es básicamente ser un concentrador de demanda, quedándose con el 25% del total de servicio y traspasando el 75% restante al móvil.

En 1992 hubo un cambio estructural donde Roberto Cobian tomó la posición de Daniel Fuentes como socio y gerente general.

El cambio en la dirección de la empresa significó un cambio radical en el modelo de negocios, pasando del transporte exclusivo de personas naturales al transporte exclusivo de trabajadores de empresas privadas y organizaciones públicas en base a convenios previamente establecidos.

Actualmente, RadioTaxis VIP Ltda. Cuenta con 34 móviles de planta que le aseguran una capacidad para gestionar el traslado de aproximadamente 3.500 pasajeros al mes, con lo que se estima ventas anuales cercanas a los \$400.000.000 Pesos Chilenos.

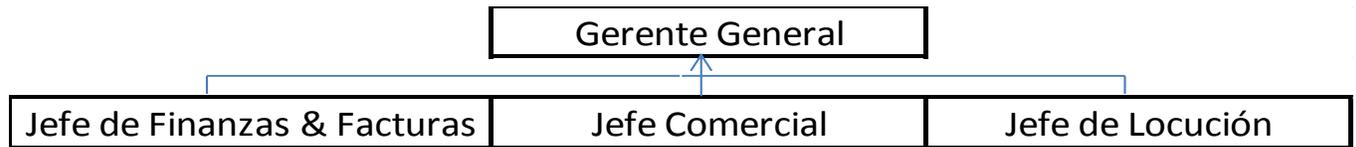
3.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dado que que RadioTaxis VIP Ltda. Trata de una micro empresa¹², la estructura organizacional es bastante simple, siendo uno de sus dueños (Roberto Cobián) el

¹² Lo anterior de acuerdo al estatuto de las PYMES por contar con ingresos menores a 2.400 U.F. (<http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/estatuto-de-las-pymes>).

gerente general. La gerencia general incluye, la supervisión de todas las actividades que se realizan, desde la administración hasta la logística operacional y la gestión de los recursos humanos.

3.1.2 ORGANIGRAMA



Número de trabajadores: Cuenta con 10 empleados en su nómina, siendo el resto del personal proveedor externo de la empresa (móviles).

3.1.3 DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ÁREAS

3.1.3.1 LOCUCIÓN (OPERACIONES)

Considera el proceso desde el requerimiento del servicio, hasta la rendición del vale a la central. Dentro de ella se encuentra la asignación de móviles, el aviso a los móviles seleccionados y el canje de vales por efectivo.

Dentro de esta área el proceso que más recursos requiere (en horas hombres) es la asignación de móviles, en particular la asignación para el retiro de los empleados de Farmacias Ahumada.

Gráficamente, el área se puede desfragmentar en los siguientes procesos:

¹³ Fuente: Elaboración propia.

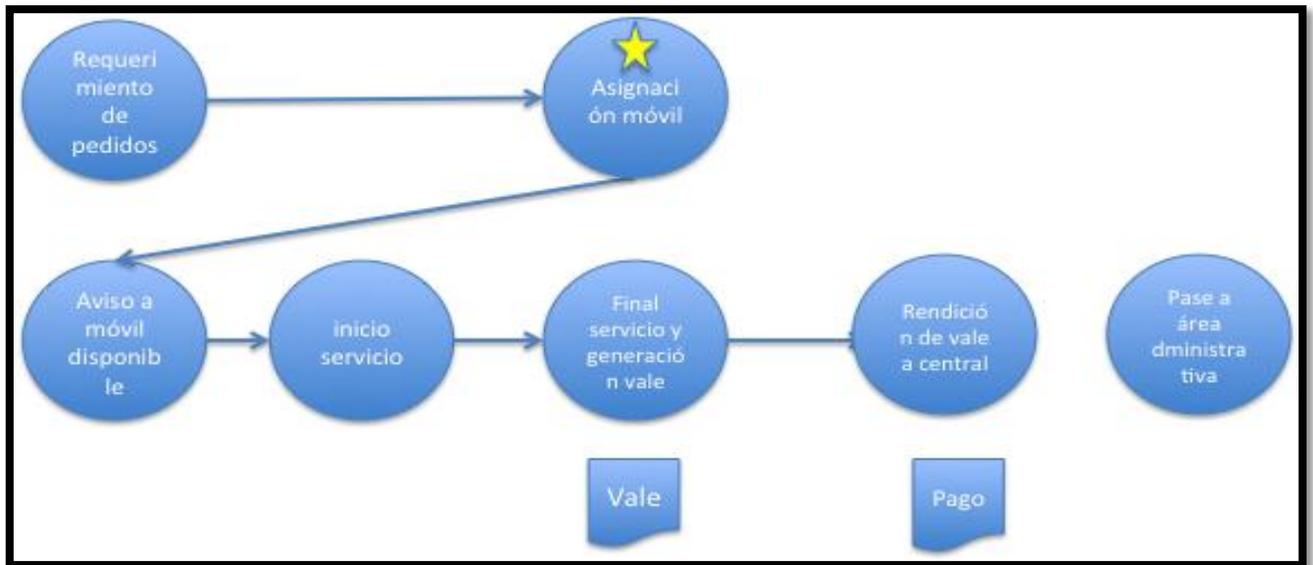


Ilustración 7- Diagrama de procesos área de Operaciones.¹⁴

3.1.3.2 FINANZAS & FACTURACIONES

El principal objetivo de esta área es generar los reportes mensuales. Para lograr lo anterior dentro del área se consideran las siguientes tareas: liquidación de vales, canje de vales por efectivo, separación de vales por cliente, confección de los informes por cliente (con detalle de cada servicio realizado), generación de la factura, envío a la empresa y finalmente el cobro, siendo la confección de los informes la tarea de la confección del informe lo que más recursos requiere (en horas hombre).

En síntesis, el área se puede desfragmentar en los siguientes procesos:

¹⁴ Fuente: Elaboración propia.

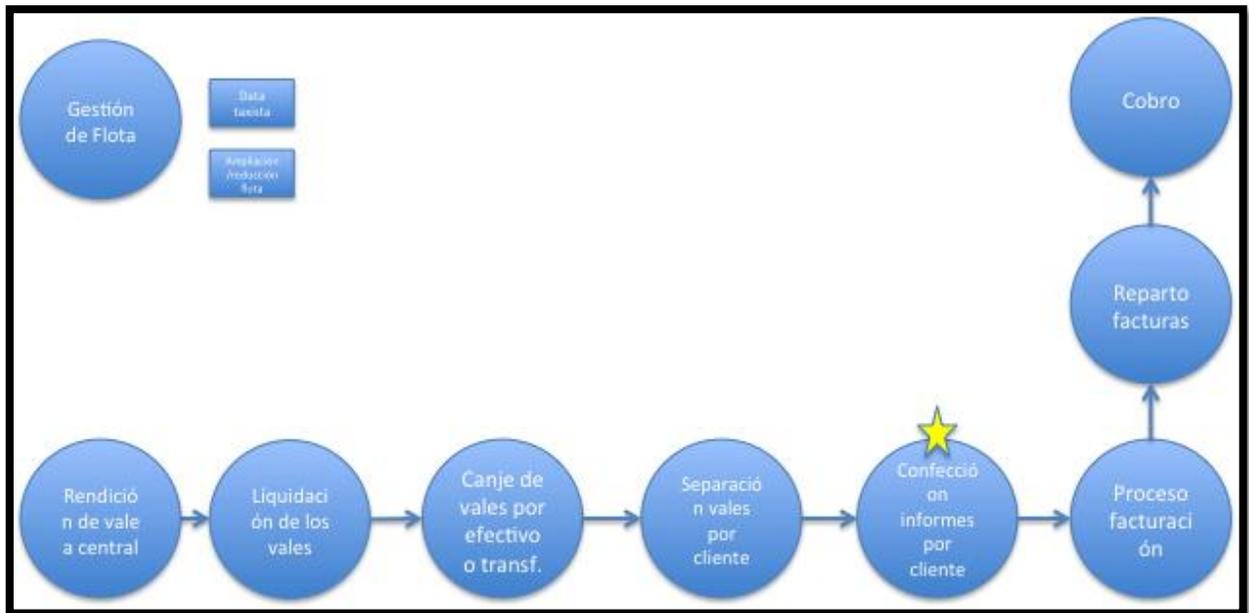


Ilustración 8 – Diagrama de procesos área Finanzas & Facturaciones¹⁵.

3.1.3.3 COMERCIAL

El principal objetivo de esta área es identificar potenciales clientes para la empresa, ya sean públicos o privados. Para generar lo anterior las tareas comprendidas son: búsqueda de licitaciones, análisis de las bases, proceso de postulación y seguimiento, levantamiento de ajustes necesarios en el área financiera y de operaciones, siendo la postulación a las licitaciones el proceso que más recursos requiere (en horas hombre).

En síntesis, el área se puede desfragmentar en los siguientes procesos:

¹⁵ Fuente: Elaboración propia.

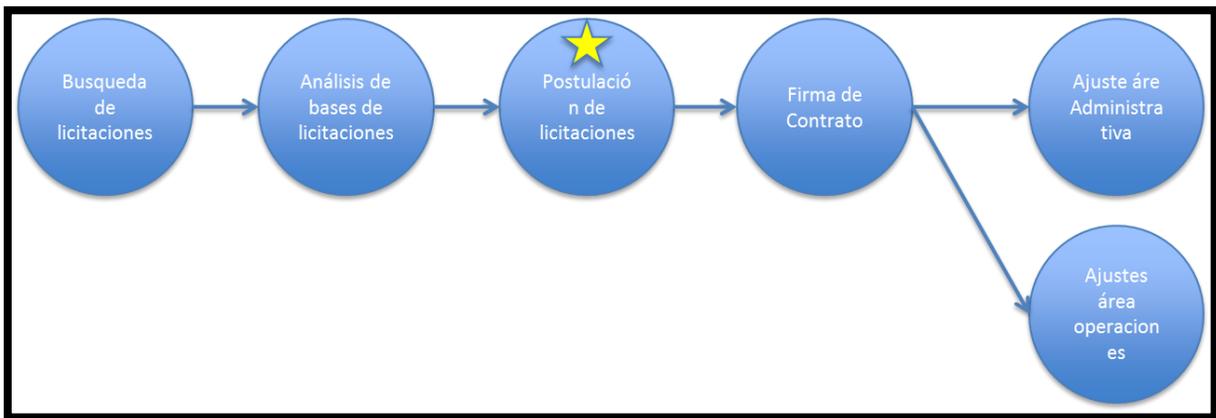


Ilustración 9 – Diagrama de procesos área Comercial¹⁶.

3.2 MERCADO

Si bien el negocio de transporte de personal se ha mantenido estable durante los últimos años en términos de plazas fijas (para la región metropolitana), estos han sufrido cambios en términos de participación por tipo de taxi (básico, ejecutivo, turismo) y en términos de antigüedad. En particular se ha generado un traspaso de taxis ejecutivos a básicos y un aumento en la antigüedad de éstos últimos. En el gráfico a continuación se puede apreciar la evolución que han tenido los tipos de taxi entre el año 2010-2014:

¹⁶ Fuente: Elaboración propia.

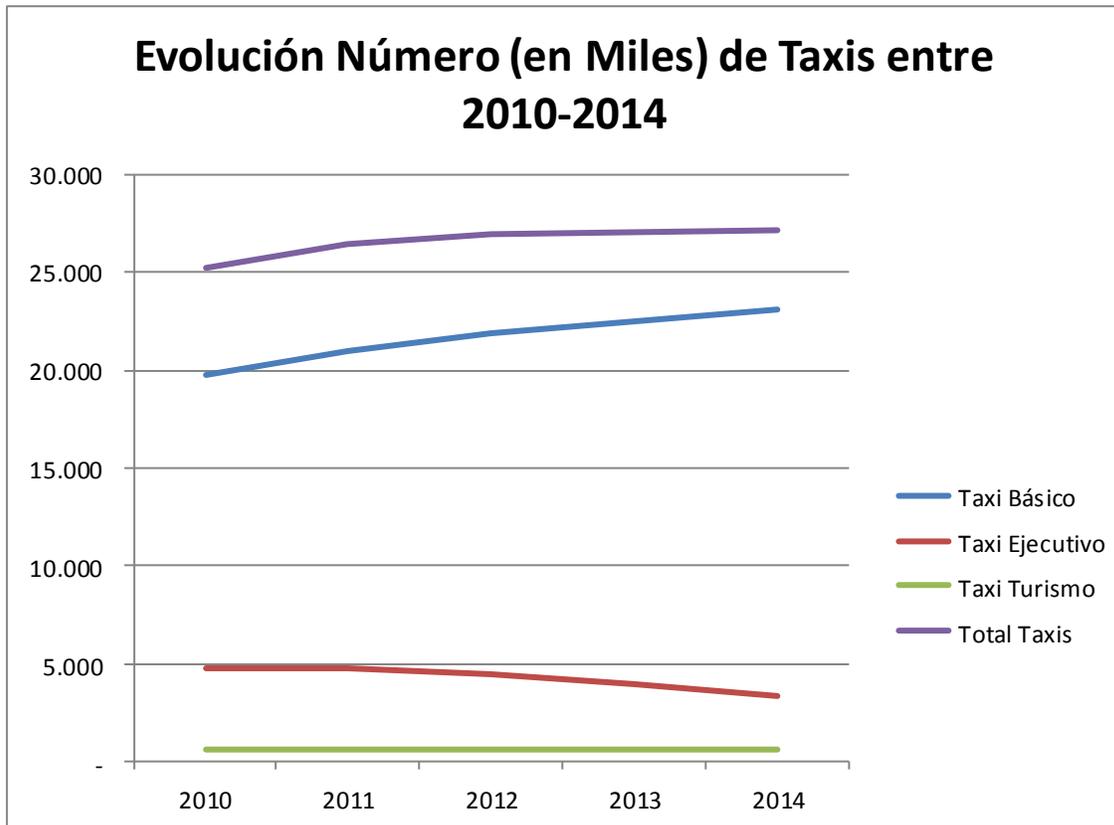


Gráfico 1 – Evolución entre tipo de taxi¹⁷.

¹⁷ Fuente: Elaboración propia en base a la información pública de la subsecretaría de transporte (<http://www.subtrans.gob.cl/estadisticas/parques-vehiculares.html>).

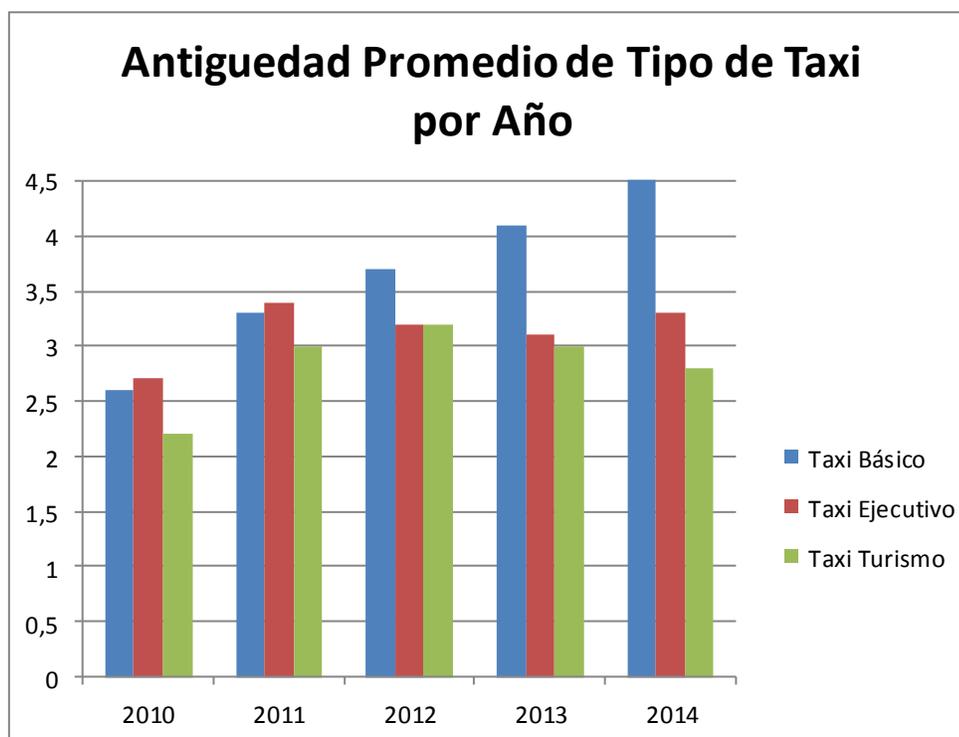


Gráfico 2 – Antigüedad promedio por tipo de taxi¹⁸.

El estudio en mayor profundidad sobre el mercado y competidores se verá en el Capítulo 4 – Análisis Externo.

CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL

4.1 ANÁLISIS EXTERNO

4.1.1 ANÁLISIS PEST

- **Ámbito Político y Legal:**

¹⁸Fuente: Elaboración propia en base a la información pública de la Subsecretaría de transportes (<http://www.subtrans.gob.cl/estadisticas/parques-vehiculares.html>).

Antes de 1997 el rubro de los radiotaxis no se encontraba regulado con legislaciones, sino que sólo se exigía el permiso de circulación y la licencia de conducir profesional. Esto cambió radicalmente a partir del año 1998 cuando el gobierno de Eduardo Frei, de la mano de la Confederación Nacional de Taxis (a partir de ahora llamada CONFENATACH), generaron una legislación (vigente hasta el día de hoy) que congelaba por un periodo inicial de 5 años el parque de taxis en Chile, principalmente buscando solucionar el aumento desproporcionado de taxis en el país, la congestión de las principales vías públicas del país, la contaminación ambiental, entre otros. Además de lo anterior se le dio la atribución al Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones para regular la tarifa y se incluyeron medidas de exigencias mínimas con respecto a temas de seguros, certificación, años de antigüedad, entre otros, generando un servicio más profesional y de mayor calidad.

Al año 2015, el número de taxis en la RM es cercano a 27.000 y no hay una fecha comprometida en la cual se vaya a modificar el número actual del parque de taxis en el país.

Por otro lado, otra ley que ha influido sobre la demanda de los taxis en el país debido a sus duras penas, es la ley de tolerancia cero, que corresponde a una modificación de la ley N°18.290 que establece, dentro de otros, endurecer las penas a los conductores que provoquen lesiones graves, gravísimas o la muerte por conducir en estado de ebriedad, en particular aumentando las condenas de los tres años y un día, a los 10 años y endureciendo las sanciones a aquellos conductores que dejen al accidentado sin prestarle ningún tipo de ayuda, pudiendo acarrear la privación de libertad entre cinco años y un día a los 10 años.

- **Ámbito Económico**

El ámbito económico tiene un impacto directo sobre la industria del transporte principalmente debido a que al ser un servicio otorgado por las empresas como un beneficio y comodidad extra hacia sus empleados, en la mayoría de los casos sucede que al entrar en una crisis, recesión o contracción económica, los servicios relacionados al transporte disminuyan directamente debido a los distintos ajustes presupuestarios.

En particular es importante conocer los movimientos del PIB debido a que este tiene por objetivo resumir en una única cifra el valor monetario de la actividad económica en un determinado período de tiempo¹⁹.

¹⁹ Fuente: Gans, J, King, S, & Mankiw, G 2011, Principles Of Microeconomics. [Electronic Resource].



Gráfico 3 – Evolución del PIB entre los años 2001 y 2015.²⁰

Al mirar la situación del país se puede apreciar que el PIB muestra un crecimiento prácticamente sostenido entre el 2003 y 2011, con una caída en el 2005 debido principalmente a la crisis asiática, asimismo, la otra caída que se puede apreciar corresponde al año 2009 debido a la crisis sub-prime. Por otro lado se pueden destacar como periodos de expansión económica los años entre el 2010-2014.

²⁰ Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por el banco central de Chile.

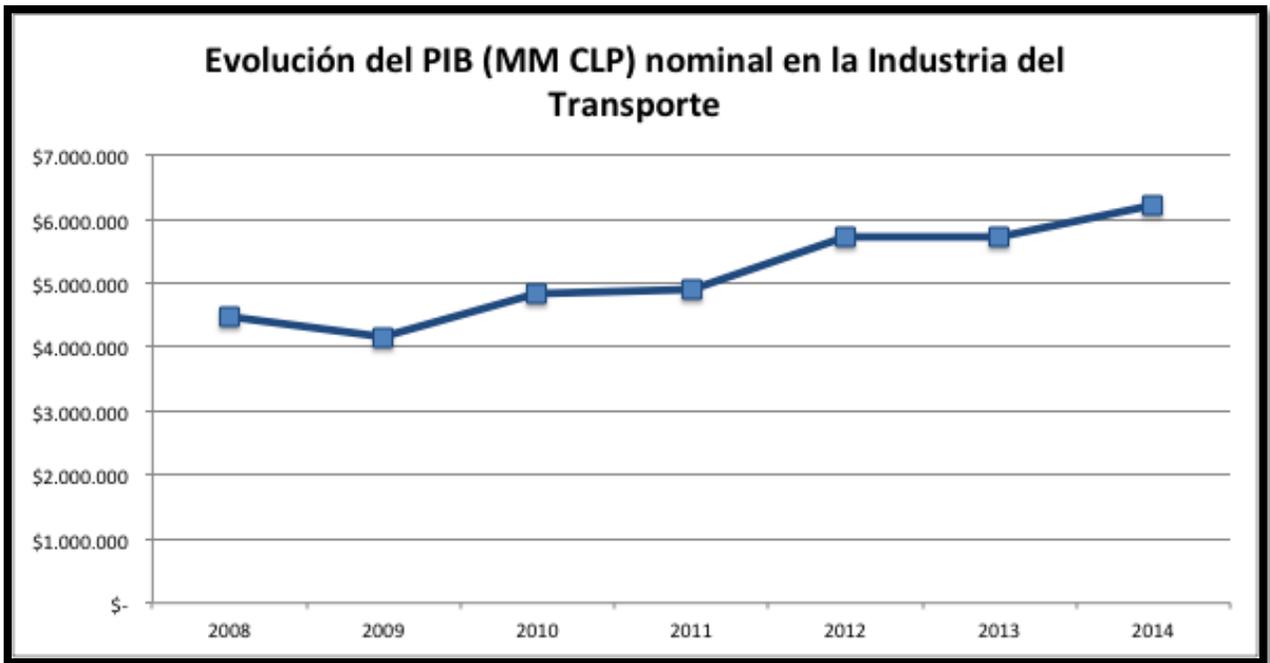


Gráfico 4 – Evolución del PIB en la industria del transporte entre el año 2008 y 2014²¹.

Al abrir el PIB por sector industrial y enfocarnos en la industrial de transporte nuevamente es posible apreciar la caída durante el año 2009 y la posterior recuperación prácticamente sostenida hasta el año 2014, alcanzando el mayor consumo del periodo observado.

- **Análisis Sociocultural**

De acuerdo a un estudio realizado entre Cabify, el programa de seguridad vial del Gobierno de Chile y la Comisión Nacional de Seguridad de Tránsito del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones sobre el uso de taxis en el país²² (reservados a través de una aplicación), se puede observar que al año 2013 la cultura chilena destaca por:

- Un servicio en taxi consta de una distancia de 11,5 kilómetros en promedio.
- Un servicio en taxi considera en promedio 23 minutos aproximados.
- El costo promedio de un servicio ronda los \$5.000 CLP.
- El tiempo de espera promedio por un taxi es entre 7 y 12 minutos.

²¹ Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por el banco central de Chile.

²² Fuente: <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2013/03/659-515760-9-estudio-determina-el-comportamiento-de-los-usuarios-de-taxis-via-smartphones-en.shtml>

- Los horarios de mayor demanda son entre las 7:00 – 9:00 y entre las 18:00 – 20:00 horas.
- El 65% de los usuarios corresponden a hombres, donde el 55% de éstos son mayores de 55 años.
- El 35% de los usuarios corresponden a mujeres, donde el 75% de éstas son mayores de 35 años.
- El 68% de las mujeres se sube acompañada, mientras que en el caso de los hombres corresponde a un 44%.
- Las zonas más visitadas son: El Golf, Apoquindo, Vitacura, Providencia, Kennedy, Bellavista, La Dehesa y Ñuñoa. Por otro lado, de los viajes a regiones el 35% corresponde a Viña del Mar, seguido por Rancagua con un 9%.

Por otro lado, también es posible apreciar un cambio en la cultura chilena con respecto al tipo de taxi que están seleccionando, pasando de una gama exclusiva de taxis básicos hasta la oferta actual que incluye taxis de lujo (principalmente ofrecidos por la empresa Uber y Cabify, y en la cual se pueden encontrar Mercedes, Audi, BMW, entre otros similares). El servicio de taxis de lujo en Chile al 2013 registra alrededor de 35-40²³ traslados por día y una flota de 35 autos pertenecientes a las marcas de lujo. El cobro extra que significa la selección de este tipo de autos ronda un 25%, equivalente a \$1.050 pesos por kilómetro y una tarifa mínima de \$5.000 CLP.

Por último, se puede apreciar un cambio en la modalidad de pago de la sociedad chilena, la cual tiene cada vez un índice más alto de penetración de máquinas Redbanc²⁴, llegando a 1.550 terminales por cada 100.000 habitantes al año 2013²⁵.

4.1.2 ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER

- **Amenaza de los nuevos competidores:**

Para el caso particular de la industria en Chile y la licitación actual vigente que mantiene el número de plaza de taxis congeladas, se puede afirmar que la amenaza de nuevos competidores es **débil**. Lo anterior, se justifica dado que sería muy costoso para una empresa entrar a comprar patente de taxis que logren sustentar una base sana y competitiva de transporte, dado que significaría

²³ Fuente: <http://diario.latercera.com/2013/02/02/01/contenido/santiago/32-129003-9-los-taxis-de-lujo-llegan-a-santiago.shtml>

²⁴Fuente:

http://www.redbanc.cl/portal_redbanc/browse?pagina=portal_redbanc/inicio.htm

²⁵ Fuente: <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2013/07/655-534142-9-transbank-lanza-plan-especial-para-afiliar-pequenos-comercios-en-160-comunas-del.shtml>

comprar al menos 30 derechos de taxis, lo que podría alcanzar un valor sobre los \$200.000.000 CLP (suponiendo un precio de adquisición de \$8.000.000 por patente) y sin siquiera considerar el costo de los vehículos, lo que a priori no sería un negocio atractivo. Por otro lado, se podría crear otra empresa que siga el modelo de negocio de radio taxis VIP, de concentración de demanda, sin embargo, debido nuevamente al número de taxis de la región metropolitana y las altas demanda que significan los grandes clientes, es que la situación se torna compleja y poco viable. Además de lo anterior, los beneficios que ofrece Radio Taxis Vip son ampliamente superiores a los de mercado (según palabra de los mismos taxistas), por lo que se haría complejo replicarlos y poder tener la liquidez necesaria.

- **Poder de la negociación de los proveedores**

En el caso de RadioTaxis VIP Ltda., los proveedores corresponderían principalmente a los móviles que emplean a diario en sus servicios y los cuales actualmente ascienden a alrededor de 50²⁶. Como ya se comentó, la empresa funciona cobrando un 25% del total del servicio de taxi a cambio de la oferta diaria de servicios para los móviles. Además de lo anterior, en la empresa no existe ningún tipo de contacto regular entre los taxistas, dado que la única visita que realizan los taxistas es semanal y mediante previa reserva por lo que no existe ningún tipo de asociación sindical o símil que les permita tener un mayor poder frente a la empresa. Además de lo anterior, los beneficios que ofrece la empresa a los móviles son ampliamente superiores a los de mercado, permitiéndoles cobrar semanalmente, obtener avances en casos de emergencia, número mínimo de servicios diarios asegurados, entre otros.

Debido a todo lo anterior es que el poder de negociación de los proveedores es **moderado**, apalancado principalmente detrás de que si bien actualmente no hay una asociación entre móviles, si llegase a haber una la empresa se vería muy vulnerable.

- **Poder de negociación de los clientes**

El mercado de radiotaxis en el país se encuentra saturado y con altos índices de ocupación por parte de los móviles, nuevamente detrás de la legislación que mantiene congeladas las plazas de los taxis. Debido a lo anterior es que para las empresas que requieran un alto número de transportes diarios se hace complejo poder encontrar empresas de radiotaxis que puedan suplir su demanda en el

²⁶ 50 móviles considerando tanto los de planta como los de apoyo. Importante destacar que la única diferencia entre estos dos móviles es la frecuencia de trabajo con la empresa.

corto plazo, sin embargo en el mediano – largo plazo es completamente factible. Por otro lado, las empresas medianas y pequeñas en términos de ocupación y servicios tienen un poder de negociación más alto debido a que hay una mayor cantidad de empresas en el mercado que pueden suplir su demanda. Además de lo anterior, las empresas grandes al jugar un papel relevante en términos de facturación en las empresas de radiotaxis, es que pueden buscar servicios preferenciales en términos de costos, lo que nuevamente a largo plazo se convierte en una dificultad al momento de buscar un cambio de proveedor. Debido a todo lo anterior es que se puede definir el poder de negociación de los clientes como **moderado**.

- **Amenaza de productos y servicios sustitutos**

En esta industria de transporte los servicios sustitutos existentes son: Dotación propia de transporte por parte de las empresas, transporte con servicios de turismo y transporte con servicios tipo Uber/Cabify. La primera opción significa una amenaza débil debido a que las empresas buscan externalizar los posibles riesgos de accidentes de sus empleados, más aún si se considera que los riesgos automovilísticos pueden significar pérdidas fatales. Por otro lado, la segunda opción significaría costos muchos más altos dado que según las exigencias del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, los requerimientos son mucho mayores a los de un taxi básico por lo que nuevamente la amenaza sería débil si se considera la importancia por reducir costo de las empresas. Finalmente la última opción significa una amenaza alta en términos de precio, sin embargo en términos de gestión aún se encuentra lejos de las capacidades de una empresa de radiotaxis debido a las complejidades de volumen. Finalmente se puede concluir que la amenaza que significan estas tres opciones es **moderada**.

- **Rivalidad entre los competidores existentes**

Para este punto en particular la legislación vigente correspondiente a los radiotaxis en el país hace que la mayoría de las empresas se vean obligadas a competir con las mismas leyes base, lo que significa un costo promedio similar entre todas y generando en más de una ocasión guerra de precios para lograr ganar las licitaciones, haciendo complejo lograr diferenciación en temas de equipamiento, calidad de móviles o de taxis. Más aún, en este mercado la mayoría de las empresas están manejadas por ex – taxistas lo que genera que el funcionamiento y los servicios ofrecidos sean muy similares, creando un mercado altamente comoditizado. En base a todo lo anterior es que se puede concluir que la rivalidad entre los competidores existentes es **alta**.

4.2 ANÁLISIS INTERNO

4.2.1 COMPETENCIAS CENTRALES

A partir de los requisitos vistos en el marco conceptual, junto a las conversaciones mantenidas con el gerente general, los encargados de área, clientes y usuarios, se identificaron las siguientes competencias centrales por parte de la empresa:

1. **Selección específica de personal:** En Radio Taxis VIP Ltda., El personal que entra a trabajar como móvil debe pasar por una serie de filtros que buscan reflejar las altas expectativas del servicio que la empresa busca. Tales como personal calificado que cumpla requisitos como antecedentes impecables, vehículos de primer nivel, nivel de educación por sobre el promedio, entre otros.

En particular, esta competencia central permite que los choferes de la empresa entreguen un servicio superior al promedio, minimizando los atrasos y resultando en un servicio altamente confiable que le permite diferenciarse de sus competidores.

2. **Responsabilidad para/con los clientes:** La empresa tiene altos niveles de cumplimiento con los clientes, sin embargo hay escasas ocasiones en las que el servicio no se lleva a cabo con total éxito²⁷. Para esas ocasiones, la empresa toma medidas en las cuales se responsabiliza por los costos directos e indirectos que el pasajero pueda tener. Esta política, a pesar de ser costosa, ha generado una lograda aumento la fidelización de sus clientes, generando una ventaja competitiva versus la competencia.
3. **Reputación:** Durante los más de 23 años de funcionamiento de la empresa, ésta ha logrado generar una positiva reputación a su favor que le ha permitido validarse dentro del rubro. La reputación generada viene principalmente detrás de las empresas a las que le ha prestado servicios, tales como: Laboratorios de Chile, Farmacias Ahumada, Warner Chile, Universidad Adolfo Ibáñez, Municipalidad de Vitacura, Viña Concha y Toro, entre otros.
4. **Logística de asignación de servicios:** La empresa tiene un sistema de asignación de móviles que no es replicado usualmente en el sistema de radiotaxis debido normalmente al aumento de costos que genera. Usualmente las empresas mandan el móvil más cercano a buscar a los pasajeros, mientras

²⁷ Algunas de las razones para que un servicio no sea llevado a cabo con éxito principalmente son: atrasos, colisiones, choques y problemas con direcciones de retiro.

que Radio Taxis VIP Ltda. Busca generar rutas recursivas parar el chofer, logrando crear lazos interpersonales con el cliente.

5. **Relación cercana con el personal:** La rotativa de los choferes en las empresas de radiotaxi es muy común, lo que genera grandes costos a las empresas de transporte dado que pierden un móvil asignado a un cliente y deben encontrar otro que cumpla con el perfil de la empresa. En Radio Taxis VIP Ltda. los choferes tienen una relación de confianza cercana con la gerencia lo que busca hacerlos sentir parte de la empresa, minimizando la rotación y mejorando el ambiente de trabajo.

6. **Compromiso con el buen servicio:** Mientras gran parte de las empresas de transporte apunta a ser la más grande, Radio Taxis VIP Ltda. apunta a no crecer si esto significa una baja en la calidad del servicio. Lo anterior ha generado que la empresa haya ganado premios al mejor proveedor²⁸, aumentando la fidelización de sus principales clientes.

La principal ventaja de las competencias centrales especificadas es que han permitido que Radio Taxis VIP Ltda. Logre mantener una planta fija y estable de móviles de alta calidad, los cuales han permitido potenciar las relaciones con los clientes en base a confianza y responsabilidad, impactando directamente en la calidad de servicio, fidelización de los clientes y crecimiento dentro de ellos.

4.2.2 CADENA DE VALOR

A partir del modelo de Michael E. Porter, se puede hacer el análisis de la cadena de valor para Radio Taxis VIP Ltda. A continuación se resume la situación actual de la empresa:

Actividades de Apoyo	Comprende	Situación Actual	Situación vs. Competidores
----------------------	-----------	------------------	----------------------------

²⁸ Municipalidad Vitacura año 2014; Viña Concha y Toro año 2014 y 2015.

Infraestructura de la Empresa	Administración, contabilidad, finanzas y planificación estratégica.	Estas actividades corresponden a las principales actividades desarrolladas por el gerente general, en particular los temas de Administración y Finanzas. Contabilidad se encuentra sub desarrollada debido a las prioridades de la gerencia, siendo los documentos básicos desarrollados a pedido por un contador externo. Finalmente y como es el caso general para las PYMEs, la planificación estratégica funciona principalmente de manera operacional y táctica, sin miras a un desarrollo estratégico.	Superior. Si bien hay muchas oportunidades de desarrollo estratégico y en temas de contabilidad, la empresa ha logrado sobrevivir más de 20 años en el rubro, además de contar con un gerente con conocimientos de ingeniería civil industrial y comercial incompletos lo que le significa una ventaja versus los otros gerentes que normalmente son ex-taxistas sin mayores conocimientos formales.
Administración de Recursos Humanos	Reclutamiento, capacitación y desarrollo.	Si bien no existen políticas de capacitación o desarrollo, en la empresa existe una alta prioridad al reclutamiento de personal, siendo un proceso liderado directamente por el gerente general.	Superior. Si bien no existen políticas de capacitación y desarrollo, esta es una situación normal en el rubro dado el perfil de los trabajadores y el alto índice de rotación. Por otro lado, la exigente política de reclutamiento le ha permitido tener una base de móviles superior al promedio, logrando ganar premios al mejor proveedor y ser reconocido en sus clientes por la calidad de éstos.
Desarrollo Tecnológico	Investigación y desarrollo, mejora de servicios.	No existe inversión en investigación ni desarrollo, sin embargo sí existen esfuerzos en mejorar continuamente los servicios.	Inferior. La dinámica de la industria y de las empresas más grandes es moverse hacia propuestas de valor basadas en la tecnología lo que permite una mejor gestión de la flota, facilidades de facturación y en general mayor valor agregado. Si bien la empresa realiza mejora en sus servicios, estos no llegan significativos al ser contrastados contra los esfuerzos de la competencia.
Adquisiciones	Adquisición de materias primas y mercancías.	En este caso la materia prima correspondería a la adquisición de radio taxis, los cuales debido a su alto costo de derecho no se ha explotado.	Equivalente. De acuerdo a lo investigado se puede afirmar que la mayoría de las empresas de radio taxis en Chile funcionan como concentradoras de demanda, sin embargo las empresas más grandes han generado un ventaja competitiva al adquirir ellos mismos los radio taxis y tener mayor control sobre sus flotas y la selección del conductor.

Tabla 2 – Análisis de las actividades de apoyo de la cadena de valor²⁹.

²⁹ Fuente: Elaboración propia.

Actividades Primarias	Comprende	Situación Actual	Situación vs. Competidores
Logística Interna	Gestión de flota.	La logística interna básicamente considera la gestión de flota fija y variable de la empresa, dependiendo de la regularidad con la que se trabaje con el móvil. Actualmente esta gestión de flota es liderada por la gerencia, logrando manejar toda su demanda sin mayores contratiempos.	Superior. Dada la dinámica del mercado donde los pagos por las empresas de radio taxis es similar, además de la dinámica de los taxistas (de los cuales gran parte se ve obligado a trabajar 7 días a la semana) Radio Taxis VIP Ltda. Ha logrado diferenciarse manteniendo a sus móviles durante varios años, superando los índices de rotación de la industria y facilitando la gestión de la flota.
Operaciones	Asignación de móviles.	La asignación de los móviles que realizarán los servicios diariamente, es directamente supervisada por la gerencia general por lo que si bien significa una alta inversión de horas hombres, logra asegurar la calidad que busca la empresa.	Equivalente. Si bien gran parte de los competidores usa un método de asignación similar, las empresas más grandes han logrado diferenciarse y simplificar el proceso mediante la utilización de tecnologías e incorporación de los Smartphone en sus flotas.
Logística Externa	Retiro de pasajeros.		
Marketing y Ventas	Publicidad, promoción, precios y canal.	Actualmente no existe ninguna política de publicidad ni promoción establecidas. Con respecto a los precios la empresa es flexible debido a que se adapta a las necesidades de sus clientes mediante su mix de móviles básicos y ejecutivos. Con respecto al canal la empresa simplemente trabaja bajo el contacto directo y el boca a boca.	Inferior. Principalmente detrás de la inexistente política de publicidad, disminuyendo su posibilidad de captar nuevos clientes, lo que sí ha explotado la competencia mediante páginas web, anuncios en diarios, anuncios en google, entre otros. Además, al no contar con página web la empresa cuenta con un canal muy limitado y en desventaja frente a sus competidores. Con respecto a la promoción, generalmente no es una dinámica que se de en la industria por lo que se está en una situación equivalente. Sin embargo con respecto a los precios la empresa presenta una oferta muy flexible, logrando diferenciarse positivamente.
Servicio	Post venta y relación con los clientes	Actualmente este es un tema que la gerencia general supervisa directamente por lo que tiene alta prioridad dentro de la empresa. Más aún, la empresa tiene una política que busca asegurar un buen servicio, por lo que en caso de no llegar o de atrasos, se hace 100% responsable del costo del transporte seleccionado por el pasajero.	Superior. Debido a las políticas de la empresa de hacerse cargo de cualquier falla en el sistema, es que la empresa logra asegurar un servicio más confiable que la competencia.

Tabla 3 - Análisis de las actividades primarias de la cadena de valor

4.2.3 FODA.

El desarrollo del análisis FODA se puede apreciar en la siguiente tabla:

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Procesos 100% internalizados e intuitivos, haciendo fácil la incorporación de nuevos actores.• Jerarquía interna definida y eficiente, logrando una alta flexibilidad y bajo tiempo de respuesta a problemas u oportunidades.• Fidelidad por parte de los móviles, logrando generar una base responsable, familiarizada con los valores de la empresa y la dinámica de la empresa.• Proceso de apoyo económico a trabajadores, otorgando adelantos en caso de enfermedad y/o accidentes.• Más de 26 años de experiencia en la industria, logrando un conocimiento robusto sobre las dinámicas, procesos y legislaciones.• Buena gestión de capital y respaldo económico, otorgando la oportunidad de atender grandes clientes con pago a 60, 90 o 120 días.• Capacidad de personalización y flexibilidad de los servicios ofrecidos, logrando captar todas las necesidades de sus clientes.	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Alta utilización actual genera una imposibilidad de sumar nuevos clientes.• Alta dependencia de cargos claves de la empresa, tanto del área de servicio al cliente como de finanzas.• Alta dependencia de 3 clientes, significando entre ellos sobre un 90% de los ingresos totales de la empresa.• Alto responsabilidad otorgada a móviles que prestan servicios a puestos ejecutivos de los clientes, pudiendo generar términos de contrato.• Incertidumbre diaria sobre disponibilidad de móviles debido a accidentes, compromisos, fallas del automóvil, etc.• Alta dependencia del flujo de caja dada necesidad de los móviles.• Procesos y responsabilidades no formalizadas, generando alta ocupación para los 3 cargos gerenciales de la empresa.• Desarrollo de marca y planes de marketing nulo, siendo muy poco reconocido en el rubro.
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Incorporación de nuevas tecnologías al negocio que permitan optimizar procesos.• Ineficiencia del transporte público ha causado un aumento del transporte privado³⁰.	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Ingreso de nuevos actores tecnológicos y de bajo costo al mercado tales como Cabify, Uber y Easy taxi.• Descongelación/aumento de las plazas de taxis definidas por el

³⁰ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=85558>

<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la facturación debido a un alza en los precios³¹ de la tarifa base de los taxistas. 	<p>gobierno, aumentando la competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la legislación actual de la industria, obligando a renovar un porcentaje de los taxis actuales o buscar nuevos móviles. • Nuevas exigencias en licitación de la municipalidad de Vitacura, tales como autos eléctricos. • Crisis económicas en el país, generando una contracción de servicios y una baja en la facturación de la empresa. • Aumento de precio del petróleo, subiendo los costos asociados al transporte pero no las tarifas.
---	---

Tabla 4 – Desarrollo FODA RadioTaxis VIP Ltda.³²

4.2.4 ANÁLISIS FINANCIERO

De los ratios obtenidos del balance general del año 2014 entregado por la empresa, se pudieron obtener los siguientes ratios y conclusiones:

- Ratios de liquidez:
 - Razón circulante

$$= \textit{Activo circulante} / \textit{Pasivo circulante} = \frac{\$11.930.519}{\$0} = \text{∞}$$
- Ratios de actividad:
 - Rotación de cuentas por cobrar

$$= \textit{Ventas netas} / \textit{Cuentas por cobrar} = \frac{\$451.739.637}{\$11.011.366} = 41 \text{ días}$$
 - Rotación de activos totales

$$= \textit{Ventas anuales} / \textit{Activo total} = \frac{\$451.739.647}{\$81.991.443} = 5.5$$

³¹ <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2014/07/680-586080-9-bajada-de-bandera-de-taxis-aumentara-a-300-pesos.shtml>

³² Fuente: Elaboración propia.

- Ratios de endeudamiento:

- Razón de endeudamiento = $\text{Activo total} / \text{Pasivo total} = \frac{\$81.991.443}{\$0} = \infty$.

- Ratios de rendimiento:

- Rendimiento sobre la inversión

=

$$\text{Utilidad antes de intereses e impuestos} / \text{Activo total} = \frac{\$15.111.586}{\$81.991.443} = 0.18.$$

- Índice de rentabilidad financiera

=

$$\text{Utilidad después de intereses e impuestos} / \text{Patrimonio} = \frac{\$15.111.586}{\$85.172.510} = 0.17$$

A partir de lo anterior se puede concluir que

- Dada la inexistencia de deudas por parte de la empresa es que existen oportunidades de realizar apalancamiento financiero en caso de necesidad.
- La empresa tiene una alta rotación de cuentas por cobrar dado las condiciones de pago de sus principales clientes, los cuales pagan entre 30 a 60 días. Lo anterior puede ser preocupante en caso de algún imprevisto dado que la empresa no puede dejar de pagarle a los móviles semanalmente.
- La empresa tiene una rotación de activos de 5,5, el cual si bien es un indicador sano dado que significa que están gestionando de forma efectiva los activos, también presenta posibilidad de mejorar este cociente al aumentar las ventas anuales de la empresa.
- Los índices más preocupantes corresponden a los asociados al rendimiento, en los cuales en ningún caso se obtienen valores mayores a 0,2. Lo anterior significa que ambas actividades están presentando bajos valores de eficacia de la gestión.

- Con respecto a la ausencia de los pasivos, esto se justifica debido a que la empresa es una prestadora de servicios, por lo que hace sentido que el activo más alto tenga relación con el activo circulante.

4.2.5 ENTREVISTAS A LOS PRINCIPALES CLIENTES³³

- **FARMACIAS AHUMADA:** El principal interés del cliente viene dado por mantener precios bajos sobre la calidad del auto, flexibilidad, integración de tecnología y/o móvil. Con lo anterior dicho, la principal oportunidad para este cliente recae en automatizar los procesos para lograr seguir brindando el servicio actual al precio establecido, logrando crear un negocio sustentable en el tiempo. A nivel de posicionamiento competitivo RadioTaxis VIP se encuentra sobre el promedio en términos de calidad y precio, pero atrás en términos de tecnología.
- **VIÑA CONCHA Y TORO:** El principal interés del cliente viene dado mantener un servicio de alta calidad, flexibilidad y soporte, además de incluir tecnología o automatización de los procesos más tediosos y operacionales, tales como revisión de vales, facturación y reserva de móviles. A nivel de posicionamiento RadioTaxis VIP se encuentra sobre el promedio en términos de flexibilidad, profesionalidad del trabajo y calidad de móviles. Por otro lado se encuentra atrás en términos de tecnología.
- **MUNICIPALIDAD DE VITACURA:** El principal interés del cliente viene dado por mantener la calidad actual tanto de los móviles como de los autos, además de mejorar términos de presentación personal. A nivel de posicionamiento competitivo ha sido destacado sobre sus competidores pasados, llegando a ganar en 3 ocasiones el premio al mejor proveedor debido a la superación de expectativas en todos los ítems relevantes para la municipalidad, en particular calidad de auto y móvil, además de un soporte de respuesta rápida.
- **SOLEX:** El principal interés del cliente viene dado por la inclusión de tecnología a las tareas más operacionales, además de lograr mantener la puntualidad y flexibilidad de los servicios.

A nivel de posicionamiento competitivo la empresa no cuenta con competidores directos, sin embargo es constantemente comparada en términos de tecnología

³³ Para ver el detalle de las entrevistas referirse al anexo N°1

Con Uber, Safertaxi, Cabify, entre otros, quedando evidentemente desplazado en términos tecnológicos, sin embargo a nivel de calidad de servicio vuelve a destacar sobre el resto.

4.3 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO ACTUAL

Al realizar el modelo de negocio de Radio Taxis VIP Ltda. Se logró apreciar que si bien existe un modelo general, este no logra replicarse en sus principales clientes, haciendo necesario realizar un análisis más profundo en cada uno de estos sub-modelos de negocio.

En particular el modelo de negocio general de la empresa se puede apreciar en la siguiente ilustración:

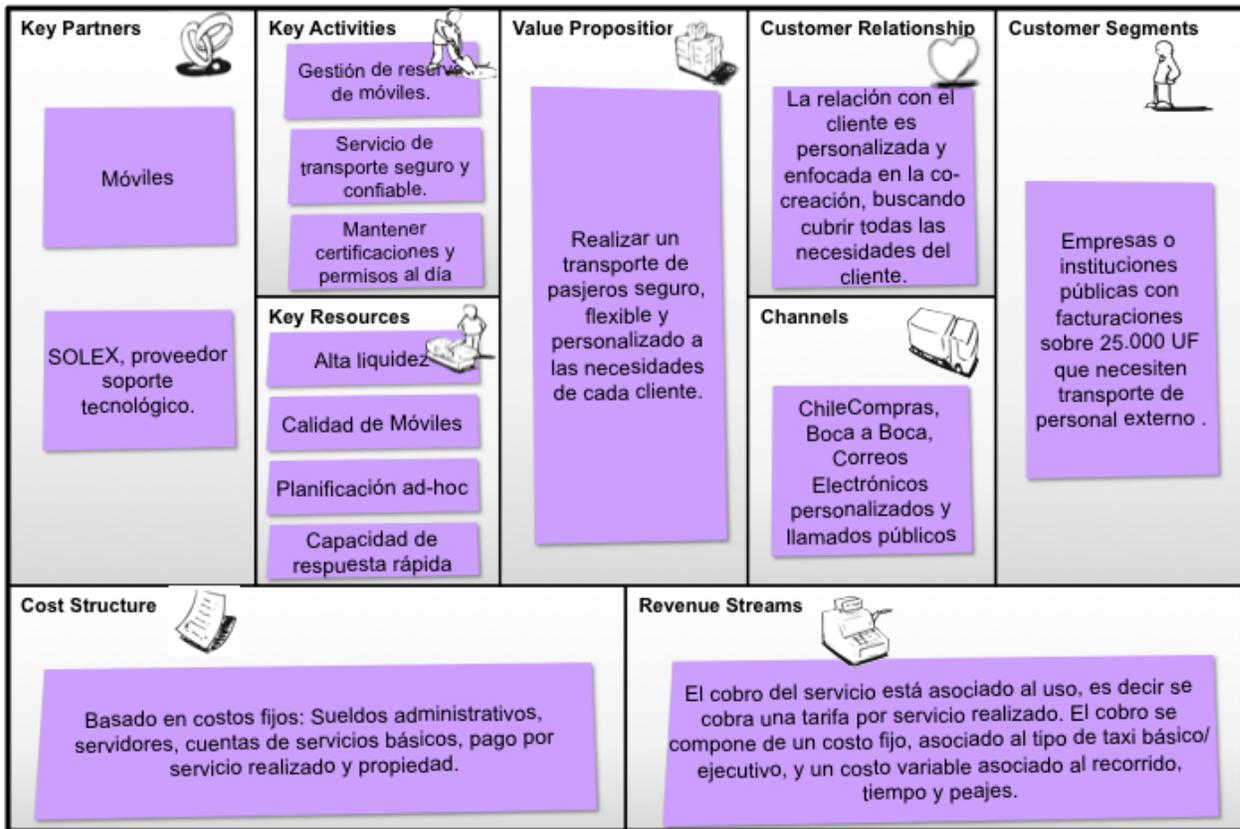


Ilustración 10 – Modelo CANVAS desarrollado para Radio Taxis VIP Ltda.³⁴ .

Segmento de Clientes:

Radio Taxis VIP Ltda. Ha trabajado mayoritariamente con empresas privadas sin discriminar por peso de facturación, sin embargo el año 2010 hubo un cambio de foco estratégico que genere una exclusión de empresas/organizaciones que significasen un bajo número de servicios al mes. Al día de hoy la empresa busca enfocarse exclusivamente en medianas y grandes empresas u organizaciones que signifiquen al menos facturaciones de \$50.000.000 CLP al mes y que logren justificar la flexibilidad y personalización que las empresas de este tipo buscan.

Por otro lado, la atención a personas naturales está totalmente descartada debido a la mayor incertidumbre y bajos márgenes.

³⁴ Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por la empresa, entrevistas con clientes, entrevistas con móviles, entrevistas con las áreas, entre otros.

Propuesta de Valor:

Para el cliente es fundamental lograr un transporte seguro de sus empleados dados que al ser ellos contratantes de los servicios son indirectamente los responsables de cualquier accidente sufrido por sus empleados. Debido a lo anterior es que es fundamental que la empresa cuente con taxis con todas las certificaciones al día y seguros requeridos por el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones.

Además de la seguridad, la flexibilidad y personalización es fundamental debido a las diferencias en servicios que requiere cada uno de los clientes en temas de horarios, volumen, tipos de pasajeros (gerentes, planta operacional, invitados), presupuestos, entre otros.

Canales:

El método más utilizado por la empresa corresponde al correo electrónico, mientras que en segunda instancia se utiliza el “boca a boca”. Finalmente, la empresa busca conseguir clientes del ámbito público mediante el portal de licitaciones Chilecompra y del ámbito privado mediante llamados públicos de las empresas.

Relación con el cliente:

Dada la diferencia entre cada uno de los servicios requeridos por los clientes es que este es 100% personalizado. Más aún, durante los dos últimos años la empresa ha comenzado a desarrollar un modelo basado en la co-creación, utilizando el conocimiento y las prioridades del cliente para diferenciar aún más el servicio de la competencia y logrando mejorar la calidad del servicio.

Estructura de Ganancias:

El ingreso general de la empresa está asociado al 25% del costo total del servicio de transporte realizado³⁵, quedando un 75% para el móvil. Los factores que afectan el costo del servicio (y por ende la facturación de la empresa) son:

- Tipo de Taxi: Básico – Ejecutivo.
- Kilometraje.

³⁵ Esto puede variar dependiendo del tipo de servicio ofrecido, por ejemplo: Servicio otorgado a la Municipalidad de Vitacura.

- Costo de peajes.
- Tiempo de espera.
- Requerimientos Especiales.
- Otros.

Recursos Claves:

En particular en este ítem es fundamental lograr tener una base de móviles capacitados, comprometidos, responsables y con alto sentido común, para lo anterior y debido a la alta movilidad/rotación del rubro es que la empresa cuenta con un programa de adelanto semanal de sueldo a todos los móviles, lo que significa tener que contar con una alta liquidez.

Además de lo anterior, para asegurar una alta calidad de móviles, es que la empresa cuenta con un proceso de selección exigente y en el cuál el mismo gerente general realiza la selección final de personal.

Actividades Claves:

Lograr realizar una gestión de reserva de móviles eficiente, baja en costos y atractiva tanto para el cliente como para el chofer.

Además de lo anterior y debido a la importancia de las certificaciones es que la empresa debe asegurarse continuamente de tener a todos los móviles activos con sus certificados al día.

Socios Clave:

La empresa cuenta con 2 socios que son claves: El primero, SOLEX³⁶ el cual está a cargo de toda la implementación, mantención y otras necesidades tecnológicas que requiera la empresa tales como servidor web, hardware, software, entre otros.

Por otro lado, el socio más fundamental son los móviles, dado que sin ellos la empresa (al no ser dueña de taxis) no podría realizar los servicios comprometidos con los clientes.

³⁶ SOLEX es una empresa líder en soluciones tecnológicas, que implementa desde 1993 sistemas informáticos para la gestión de operación de diversas industrias.

Estructura de Costos:

Dada que la empresa no es dueña de los taxis, los únicos costos en los que incurren son fijos, en particular (por orden de magnitud) sueldos administrativos, costo propiedad, cuentas de luz, agua, electricidad, entre otros.

4.3.1 ANÁLISIS MÓDELO DE NEGOCIO DETERMINÍSTICO – FARMACIAS AHUMADA

A grandes rasgos el servicio considera una recogida masiva de empleados a partir de las 00hrs para luego ser trasladados a sus domicilios particulares, lo anterior genera que las direcciones de recogida (los locales) sean fijos pero que las direcciones de destinos sean variable y sujeta a los pasajeros del día.

ANÁLISIS OPERACIONAL

Este servicio se caracteriza por tener un transporte masivo y simultáneo de pasajeros en el mismo horario durante todos los días de la semana, incluyendo fines de semana y algunos festivos. A la fecha el servicio contempla:

- 2.400 pasajeros al mes.
- 20 móviles por día.
- Retiro a partir de las 00hrs en los locales.
- Uso de taxis básicos.
- Costo fijo por pasajero.
- Tiempo de espera menor o igual a 20 minutos.
- Tiempo de viaje menor o igual a 1:00 hora.

Además el proceso operacional diario se puede apreciar en el siguiente diagrama de flujo:

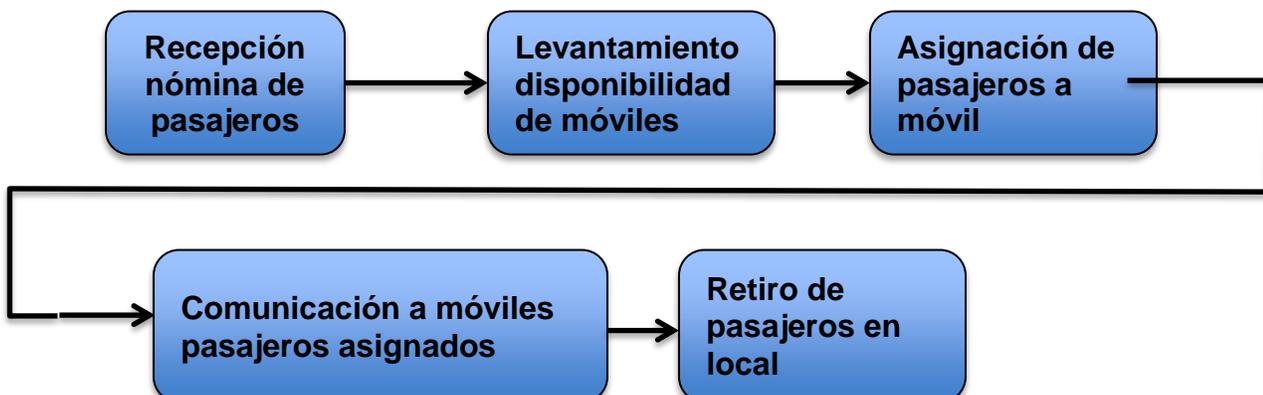


Ilustración 11 – Diagrama de Flujo Operacional.

En particular:

- **Recepción nómina de pasajeros:** En este proceso se verifica el número de empleados recibidos y el número de locales a atender con el fin de asegurarse que el archivo enviado este correcto.

- **Levantamiento de disponibilidad de móviles:** Busca determinar a los móviles disponibles para participar en la ruta de ese día. En particular se dan variaciones debido a autos con problemas técnicos, móviles comprometidos con otros servicios, problemas personales, entre otros.

- **Asignación de pasajeros a móvil:** Este proceso busca crear la ruta más eficiente en base a los móviles disponibles y el destino de los pasajeros contemplados en la nómina. Básicamente se diseña una planilla Excel en la cual está el detalle de todos los móviles, direcciones de retiro de los pasajeros y direcciones finales. Además de lo anterior, este proceso involucra tanto al encargado de designar la ruta como al gerente general, el cual finalmente es el encargado de revisar las asignaciones.

- **Comunicación a los móviles de los pasajeros asignados:** Este proceso considera la llamada a cada uno de los móviles para informarles de los pasajeros que tienen que retirar, especificando los locales correspondientes y las direcciones finales de cada uno de ellos.

- **Retiro de pasajeros en local:** En este proceso los retiran a los pasajeros a partir de la hora especificada por el cliente (00hrs). El hito importante de este proceso es que se generan los vales que posteriormente son rendidos a la empresa.

Por último, en los siguientes cuadros se pueden apreciar los tiempos promedio correspondientes a cada actividad:

Actividad	Tiempo Utilización Diaria Promedio (Hrs)
Recepción Nomina Pasajeros	0
Levantamiento Disponibilidad de Móviles	2
Asignación de pasajeros a móviles	3
Comunicación a móviles pasajeros asignados	1,5
Tiempo de Servicio Promedio	2

Tabla 5 – Tiempo promedio por actividad³⁷.

Tiempo Promedio de Gestión de Servicio (hrs)	6,5
---	------------

Tabla 6 – Tiempo total de gestión diaria³⁸.

ANÁLISIS FINANCIERO

Particularmente y en base a los acuerdos comerciales entre Farmacias Ahumada y Radio Taxis VIP Ltda., es que este servicio funciona con costos asociados al pasajero, no al taxímetro. Debido a lo anterior es que tanto el ingreso y costo por servicio es fijo y previamente establecido. En particular se tiene que:

Ingreso por Pasajero	\$5.000
Ingreso por Servicio Promedio	\$20.000
Números de Servicio Mensuales Promedio	600
Ingreso Total	\$12.000.000

Tabla 7 –Ingresos por Servicio Mensual³⁹.

³⁷ Fuente: Elaboración propia en base a jornadas de observación en la empresa.

³⁸ Fuente: Elaboración propia en base a jornadas de observación en la empresa.

³⁹ Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la empresa.

Costo Fijo por Servicio	\$15.000
Costo Fijo Total	\$9.000.000
Costo Variable Promedio	\$50.000
Costo Total	\$9.050.000

Tabla 8 – Detalle de los costos asociados al servicio⁴⁰.

Rentabilidad por Servicio	\$4.917
----------------------------------	----------------

Tabla 9 – Rentabilidad mensual aproximada por servicio⁴¹.

ANÁLISIS COMERCIAL

Para el análisis comercial se buscaron empresas que pudiesen ser atendidas sin grandes modificaciones al proceso operacional presentado anteriormente. En base a lo anterior se pueden considerar potenciales clientes a competidores directos del rubro farmacéutico que tengan locales abierto hasta las 00hrs, como por ejemplo Cruz Verde y Salco Brand. Además se deben considerar empresas que consideren transporte masivo en horarios fijos como por ejemplo SODEXO, la cual brinda servicios a sus trabajadores desde y hacia los casinos.

ANÁLISIS TECNOLÓGICO

En este modelo de negocio la única tecnología empleada al día de hoy es Microsoft Excel, siendo todos los demás proceso desarrollados manualmente. La situación anterior genera una alta ocupación, no libre de errores, para un proceso que es constante y que sólo actualiza diariamente la base de datos de pasajeros a transportar y los móviles disponibles.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Del modelo anterior es posible concluir que si bien es un proceso efectivo y eficiente dadas las herramientas empleadas, es necesario realizar una revisión en términos de ocupación, dado que al día de hoy el proceso le toma solamente al locutor cerca de 3 horas al día. Además, de las aproximadas 3 horas que toma el diseño de la ruta y posterior revisión por parte del gerente general.

⁴⁰ Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la empresa.

⁴¹ Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la empresa.

En síntesis, es crucial realizar una intervención que logre disminuir la ocupación de los involucrados, en particular de la gerencia general, con el fin de poder liberar tiempo para enfocarse en las decisiones más estratégicas.

Para realizar lo anterior se propone realizar una modelación que permita automatizar este proceso en base a los archivos actuales proporcionados por el cliente. Además, se recomienda considerar al menos las siguientes variables:

- T_e : **Tiempo de Espera a partir de las 00hrs.**
- $D_{i,v}$: **Tiempo de viaje entre local 'i' y domicilio particular 'v'.**
- $N_{p,i}$: **Número pasajeros en móvil 'i'.**
- N_m : **Número móviles planta fija disponibles.**
- $N_{l,d}$: **Número locales a atender día 'd'.**
- N_t : **Número pasajeros a transportar.**
- D_i : **Distancia a recorrer por móvil 'i'.**

Por otro lado, se puede apreciar un claro problema de rentabilidad dada la complejidad y condiciones exigidas por el negocio, por lo que se propone realizar una revisión del contrato con Farmacias Ahumada, enfocándose en definir indicadores que permitan alinear los criterios mínimos de conformidad. Además se recomienda establecer una revisión del contrato dado que al día de hoy la variable asociada al precio de la bencina/petróleo no es considerada.

4.3.2 ANÁLISIS MÓDELO DE NEGOCIO ALEATORIO – VIÑA CONCHA Y TORO

ANÁLISIS OPERACIONAL

Este servicio se caracteriza por funcionar contra llamada, es decir, en el momento que el cliente requiere de un móvil se contacta con Radio Taxis VIP Ltda. Y éste último procede a hacer un levantamiento de móviles para la posterior asignación y comunicación de tiempo estimado de llegada. En cifras duras el servicio contempla:

- 900 Pasajeros en promedio al día.
- 15 Móviles en promedio al día.
- Horario de atención 24hrs.
- Tarifa variable sujeta a detalles del servicio.

- Disponibilidad 100%.
- Taxi ejecutivo.
- Transporte dentro de la Región Metropolitana y V región.

Gráficamente el proceso operacional diario se puede apreciar en el siguiente diagrama:

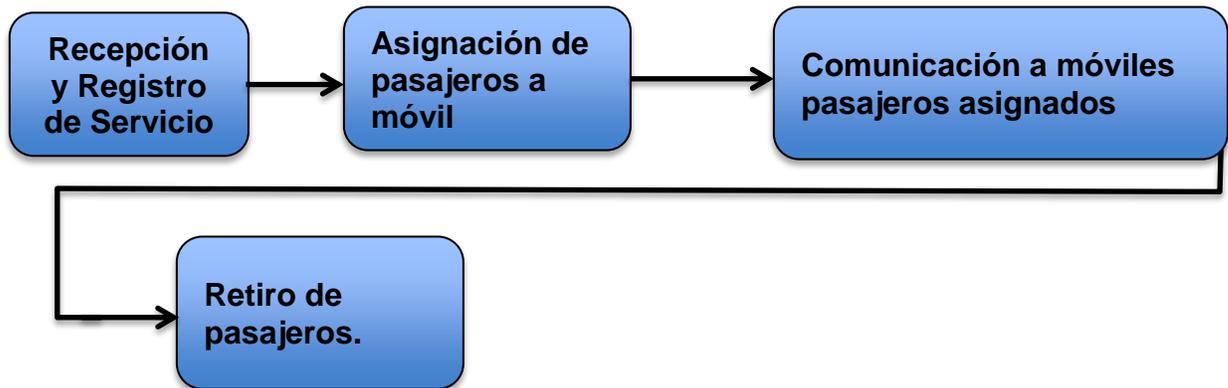


Ilustración 12 – Diagrama de Flujo Operacional.

En particular el proceso contempla:

- **Recepción y Registro de Servicio:** En este proceso se obtienen los datos del servicio tales como: Pasajero (s), lugar de retiro, hora de retiro y lugar de destino.
- **Asignación de pasajeros a móvil:** De acuerdo a la información proveída en la primera etapa, se procede a contactar a los móviles con el fin de seleccionar el más adecuado.
- **Comunicación a los móviles de los pasajeros asignados:** El locutor se comunica con el móvil para confirmar su disponibilidad y aceptación del servicio, comunicándole los datos básicos del servicio.
- **Retiro de pasajeros en local:** El móvil se moviliza al a dirección de destino determinada por el locutor y se procede a llevar al pasajero a la dirección especificada. Al finalizar el servicio el móvil debe conservar el vale para ser rendido posteriormente.

Además de la descripción de las actividades anteriores, en el siguiente cuadro se pueden apreciar los tiempos promedio correspondientes:

Actividad	Tiempo Utilización Diaria Promedio (Hrs)
Recepción y Registro de Servicio	1
Asignación de pasajeros a móviles	0,5
Comunicación a móviles pasajeros asignados	1,5
Tiempo de Servicio Promedio	1

Tabla 10 - Tiempo promedio por actividad⁴².

Tiempo Promedio de Gestión de Servicio (hrs)	3
--	---

Tabla 11 - Tiempo total de gestión diaria.⁴³

ANÁLISIS FINANCIERO

De acuerdo a lo establecido entre las dos empresas es que Radio Taxis VIP cobra exclusivamente por los costos asociados al servicio de un taxi ejecutivo, es decir, en base a una tarifa base, kilómetros recorridos, tiempo de espera, entre otros. El detalle de los ingresos y egresos asociados al cliente se pueden encontrar en los siguientes cuadros:

Bajada de Bandera	\$1.400
Cobro por Kilometro	\$600
Kilometros Promedio por Viaje	\$30
Otros Cobros (tag, peajes) Promedio	\$1.200
Ingreso por Servicio Promedio	\$20.600
Números de Servicio Mensuales Promedio	500
Ingreso Total	\$10.300.000

Tabla 12 – Ingresos por Servicio Mensual.⁴⁴

⁴² Fuente: Elaboración propia en base a jornadas de observación en la empresa.

⁴³ Fuente: Elaboración propia en base a jornadas de observación en la empresa.

⁴⁴ Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la empresa.

Costo Fijo por Servicio Promedio	\$15.450
Costo Fijo Total Promedio	\$7.725.000

Tabla 13 – Costos por Servicio Mensual⁴⁵.

Rentabilidad por Servicio	\$5.150
----------------------------------	----------------

Tabla 14 – Rentabilidad Mensual por Servicio⁴⁶.

ANÁLISIS COMERCIAL

Este modelo de negocio en particular considera el servicio estándar ofrecido por la mayoría de las compañías de radiotaxis, en el cual simplemente se necesita pedir el servicio con cierto tiempo de antelación. Por último y de acuerdo a lo establecido por la empresa, es necesario que el cliente contemple sobre 300 servicios al mes.

ANÁLISIS TECNOLÓGICO

En este modelo de negocios la única tecnología empleada es el software Microsoft Excel, el cual se usa únicamente para ingresar los datos de los servicios pedidos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

A partir de la información presentada es posible inferir que dada la ocupación que este modelo de negocio le genera a Radio Taxis VIP Ltda. Y la facturación mensual que significa (aproximadamente \$10.300.000), es que se puede establecer como un modelo de negocio atractivo y que debiese ser foco de expansión tanto en los clientes actuales como en nuevos clientes. Es importante destacar que este modelo de negocios es el con mayor potencial de expansión dado el tipo de servicio requeridos por los clientes.

Por otro lado, la mayor oportunidad de mejora para disminuir la ocupación viene dada por la recepción y el registro del servicio dado que es un proceso estándar, sujeto a errores humanos y de fácil automatización, en particular si se consideran las tecnologías actuales para la gestión de flota

⁴⁵ Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la empresa.

⁴⁶ Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la empresa.

4.3.3 ANÁLISIS MÓDELO DE NEGOCIO ESTÁTICO – MUNICIPALIDAD DE VITACURA

ANÁLISIS OPERACIONAL

Este servicio en particular considera el arriendo de móviles entre 9:00 y 18:00hrs de lunes a viernes, por lo que operacionalmente sólo requiere el levantamiento de disponibilidad diaria de cada uno de los móviles y la coordinación de su reemplazo correspondiente en caso de algún problema con alguno de los móviles. En cifras el servicio considera:

- 80 pasajeros al mes.
- 9 móviles.

En el siguiente cuadro se puede apreciar la ocupación en la que se incurre para realizar este servicio:

Actividad	Tiempo Utilización Diaria Promedio (Hrs)
Levantamiento Status de Móviles	0,5

Tabla 15 – Tiempo promedio por actividad⁴⁷.

ANÁLISIS FINANCIERO

El acuerdo comercial está basado en los términos establecidos por la licitación firmada en el año 2014 y con vigencia hasta el año 2018. En el cuadro siguiente se pueden apreciar los ingresos/costos asociados:

Ingreso Mensual por Móvil	\$1.500.000
Número de Móviles	9
Ingreso Total	\$13.500.000

Tabla 16 – Ingresos Mensual Promedio⁴⁸.

⁴⁷ Fuente: Elaboración propia en base a jornadas de observación en la empresa.

Costo por Móvil	\$ 750.000
Otros Costos Promedio (Imposiciones)	\$ 60.000
Costo Total	\$7.290.000

Tabla 17 – Costo Mensual Promedio⁴⁹.

Rentabilidad Mensual por Servicio	\$6.210.000
--	--------------------

Tabla 18 – Rentabilidad Mensual Promedio⁵⁰.

ANÁLISIS COMERCIAL

En particular este modelo de negocio asociado a la Municipalidad de Vitacura consta de la particularidad que se requiere tener un número de móviles a libre disposición del cliente durante todos los días laborales del año. Además, apoya a la estabilidad económica dado que se cuenta con un contrato firmado a 4 años con los ingresos/costos/multas y estándares de calidad previamente establecidos.

La oportunidad radica en encontrar otros organismos que requieran servicios similares, y en los cuales Radio Taxis VIP Ltda. pueda hacer uso de su conocimiento de mercado.

ANÁLISIS TECNOLÓGICO

En este modelo de negocio la presencia tecnológica es casi nula. Por parte de la empresa se lleva un reporte de Microsoft Excel con el detalle de cada uno de los móviles, y por parte del cliente se emplea una planilla base con el itinerario de cada uno de los móviles.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

⁴⁸ Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la empresa.

⁴⁹ Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la empresa.

⁵⁰ Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la empresa.

La principal oportunidad que presenta este negocio es la expansión y penetración dentro del sector público. Las ventajas que presenta este sector son la estabilidad que ofrece tanto la institución como el contrato, lo que minimiza el riesgo sujeto a inestabilidades del mercado. Además, las licitaciones ganadas son en base a los términos establecidos por Radio Taxis VIP Ltda., por lo que hay una claridad en base a expectativas de ingresos, número de traslados, calidad de los servicios, entre otros.

4.3.4 CONCLUSIONES PRINCIPALES DE LOS PRINCIPALES MODELOS DE NEGOCIO

Al comparar estos 3 modelos de negocio en cifras se puede obtener la siguiente tabla:

ítem/ Modelo de negocio	MODELO DE NEGOCIOS DETERMINISTICO	MODELO DE NEGOCIOS ALEATORIO	MODELO DE NEGOCIOS ESTÁTICO
Tipo de Taxi requerido	Básico	Ejecutivo	Ejecutivo
Tiempo promedio de Gestión diaria de Servicio (hrs)	6,5	3	0,5
Ingresos mensuales por servicio promedio (CLP)	\$12.000.000	\$10.300.000	\$13.500.000
Costos mensuales por servicio promedio (CLP)	\$9.050.000	\$7.725.000	\$7.290.000
Rentabilidad mensual por servicio promedio	\$2.950.000	\$2.575.000	\$6.210.000
Rentabilidad por servicio promedio (CLP)	\$4.917	\$5.150	N/A
Rentabilidad promedio por hora trabajada	\$15.128	\$28.611	\$414.000
Participación promedio en facturación mensual (%)	32%	48%	20%

Tabla 19 – Tabla comparativa modelos de negocio base Radio Taxis VIP Ltda.

De la tabla es importante destacar que si bien entre el primer y segundo modelo de negocios la rentabilidad por servicio promedio es similar, al incluir en el análisis el factor de las horas empleadas en la planificación del servicio uno puede concluir fácilmente que el segundo modelo es ampliamente más rentable que el primero. Por otro lado el tercer modelo de negocios no es directamente comparable dado que este considera prácticamente el arriendo de móviles, por lo que no incluye una rentabilidad por servicio en particular, sino más bien por móvil.

A partir de lo anterior es claro que el foco de la empresa para sus futuros clientes debiese estar en los modelos de negocios aleatorios o estáticos (segundo y tercer modelo), con el fin de mejorar su rentabilidad y ocupación. Por otro lado, también es recomendable realizar un análisis del contrato sostenido con los clientes que encajen bajo el primer modelo de negocios con el fin de ajustar las tarifas para lograr un servicio más rentable, complementariamente se recomienda automatizarlos mediante uso de tecnología y plataformas tipo FANTAXICO⁵¹ con el fin de lograr aumentar la rentabilidad del servicio y poder mantener los precios actuales.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO

5.1 VISIÓN

La visión actual de la empresa es conocida exclusivamente por el gerente general, no se encuentra comunicada en la empresa ni publicada en la web, por ello es que se propone la siguiente definición:

“Ser la empresa de transportes en Chile más reconocida en términos de calidad de personal, responsabilidad y confianza”.

La meta anterior es ambiciosa pero pretende influenciar y contribuir de manera positiva en el largo plazo, dejando claro la diferenciación de la empresa versus la competencia.

5.2 MISIÓN

En línea con la visión propuesta de la empresa, es que se propone la siguiente definición:

“Lograr superar continuamente las metas y expectativas de nuestros clientes

⁵¹ FANTAXICO: Empresa especializada en la implementación de soluciones tecnológicas para el servicio de transporte de pasajeros, logrando mejorar eficiencia y utilización de procesos.

mediante un servicio de transporte terrestre personalizado, personal altamente calificado, rigurosas normas de calidad internas y preocupación genuina en el entendimiento de la necesidad de nuestro cliente.”

La meta anterior nuevamente busca dejar claro el mensaje de la importancia para la empresa de un trabajo de calidad superior, sustentado por un personal calificado, empoderado, además de un trabajo en conjunto con el cliente que logre entender realmente cuáles son sus necesidades.

5.3 VALORES

- Respeto.
- Calidad.
- Pro-actividad.
- Trabajo en equipo.
- Humildad.
- Rigurosidad.

5.4 POSICIONAMIENTO DE MARCA

El desarrollo actual de la marca por parte de la empresa es nulo por lo que son pocos los potenciales clientes que conocen la existencia de Radio Taxis VIP dentro del universo de 321 empresas de radio taxis en el país, razón por la cual se hace fundamental dedicar esfuerzos al desarrollo de la página web y portal exclusivo para los clientes más importantes, además de considerar una inversión en Google AdWords⁵².

5.4.1 SLOGAN

“Tú destino es nuestra meta”.

5.4.2 LOGO

⁵² Google AdWords: Programa de publicidad en línea de Google que le permite llegar a nuevos clientes y hacer crecer su empresa. Con AdWords, se puede elegir dónde aparecerá su anuncio, establecer un presupuesto que le parezca adecuado y medir el impacto.

El diseño del logo fue realizado por un diseñador gráfico profesional en base al posicionamiento buscado por la empresa, valores y los logos de las empresas referentes de la industria. En base a lo anterior se diseñó la siguiente propuesta:

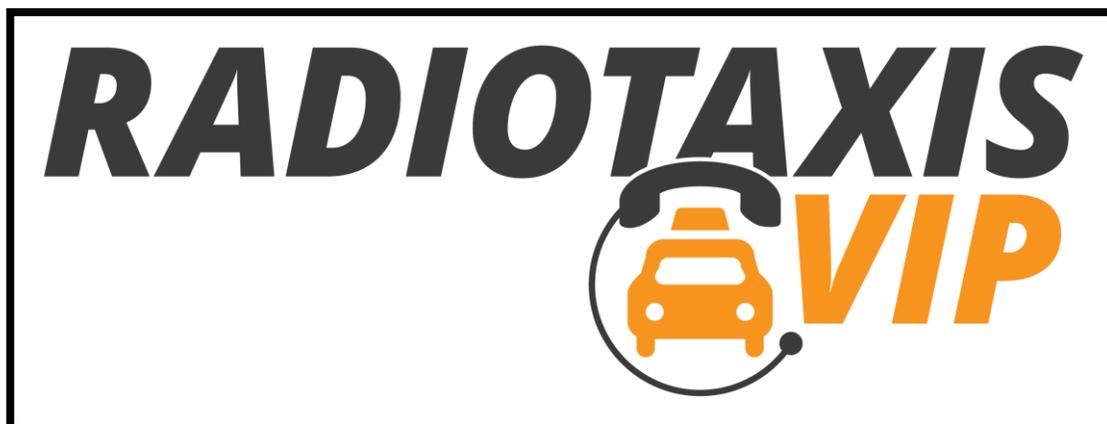


Ilustración 13 – Logo seleccionado por la empresa.

5.4.3 TARJETAS DE PRESENTACIÓN

Dado que uno de los métodos más utilizados por la empresa para la obtención de nuevos clientes es el boca a boca, es que la utilización de tarjetas se convierte en una herramienta atractiva principalmente debido a su bajo costo, por lo que se propone:



Ilustración 14 – Cara frontal de las nuevas tarjetas de presentación de Radio Taxis VIP.

5.4.4 PÁGINA WEB

La creación de la página web está fundamentada en la profesionalización que se está dando a nivel de la industria debido a la penetración de las nuevas tecnologías a costos accesibles. En base a esto es que se hace relevante el diseño de una página web simple que logre incorporar un diseño fácil y amigable, junto con servicios más tecnológicos para al menos los clientes más importantes.

A continuación se pueden apreciar algunos esfuerzos de competidores que han incorporado tecnología a sus procesos estándar:

- **Monumental:** Permiten al cliente acceder a su cuenta, revisar el estado de sus servicios, número de servicios, detalles del transporte, entre otros.

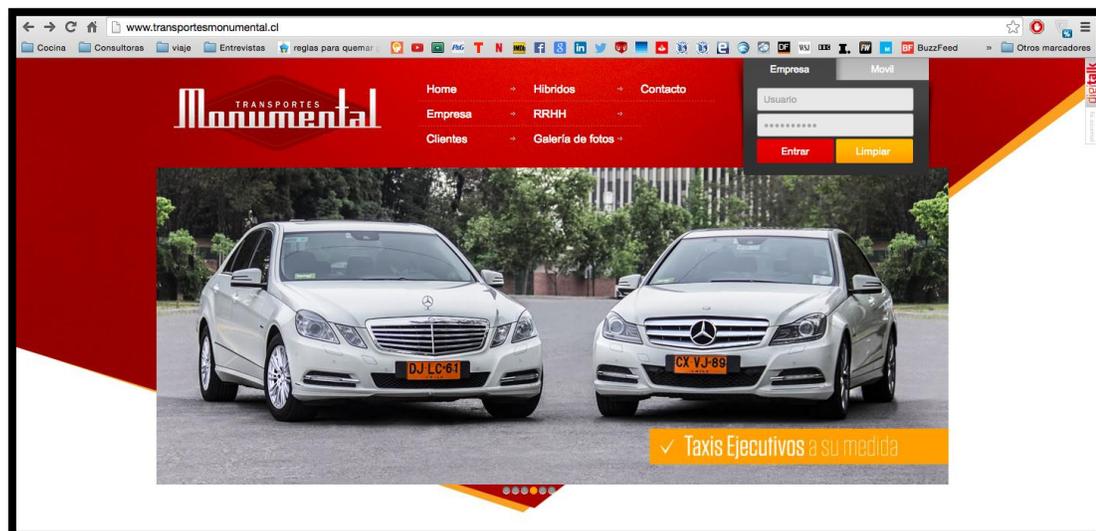


Ilustración 15 – Página web empresa Monumental con Log In para sus clientes.

- **Taxigo:** Ofrece en línea la opción de revisar en tiempo real los vales emitidos con sus respectivas confirmaciones electrónicas, herramientas personalizables para el control de uso del servicio, reportes y estados de cuenta online, seguimiento vía GPS y personalización, entre otros.

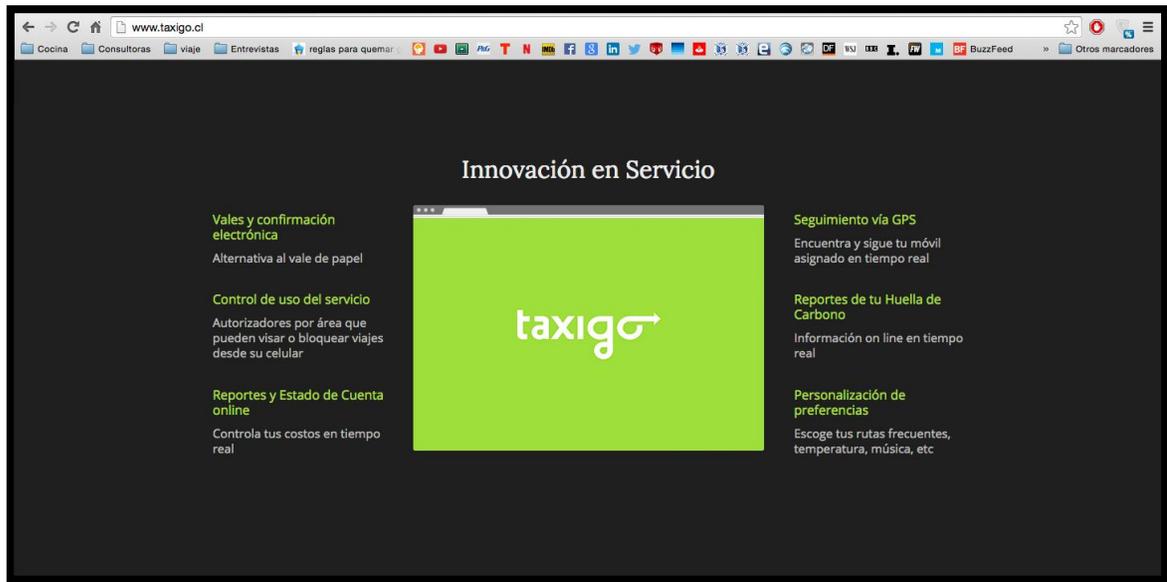


Ilustración 16 – Oferta de Taxigo en su página principal con toda su gama de servicios online,

5.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación se describirán los objetivos generales que permitirán definir las prioridades estratégicas, las cuales estarán en línea con la visión y misión de la empresa. También se definirán objetivos claros que permitan un diseño de planes y acciones a seguir claras.

5.5.1 OBJETIVOS GENERALES

1. Disminuir la ocupación tanto de la gerencia general como de las principales áreas de la empresa, buscando implementar procesos más eficientes que permitan mejorar la capacidad operativa.
2. Implementación de una estrategia para la captación de nuevos clientes, diversificando la cartera de clientes y mejorando la rentabilidad de la empresa.

3. Desarrollar la marca Radio Taxis VIP Ltda. Tanto interna como externamente.

5.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Definir tareas por área que más horas hombres signifiquen a la empresa, automatizando los procesos más críticos.
2. Definir modelo de negocios en el cual la empresa se desea expandir.
3. Atraer al personal más capacitado del rubro mediante el desarrollo del área de recursos humanos.
4. Desarrollar área tecnológica de la empresa para ofrecer servicios más personalizados vía WEB.

5.5.3. ESTRATEGIAS PARA LOGRAR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

5.5.3.1 ESTRATEGIAS ÁREA COMERCIAL

De acuerdo a lo establecido en los objetivos estratégicos, es que en particular el área comercial estará a cargo de la atracción de nuevos clientes con dinámicas similares al modelo de negocios utilizado con la Viña Concha y Toro. Para lograr esto, se deberá definir una cartera de clientes del mercado que cuenten con requisitos similares para contactarlos. Además, se deberá hacer un seguimiento de los llamados públicos que sigan estas directrices.

Por otro lado, el área deberá realizar una reunión con la Viña Concha y Toro con el fin de analizar la posibilidad de aumentar su value share⁵³ prestando servicios a más divisiones de la empresa.

Finalmente el área deberá realizar una inversión con el fin de desarrollar un piloto de una página web interactiva empresa – cliente, la cual deberá permitir al

⁵³ Monto de dinero que una compañía genera vendiendo sus productos/servicios a una empresa en particular, versus el dinero que genera su competencia vendiendo los productos/servicios a la misma empresa.

menos: Hacer reservas, realizar seguimiento a los servicios, acceder a los detalles de servicios (diarios, semanales, mensuales), entre otros.

5.5.3.2 ESTRATEGIAS ÁREA LOCUCIÓN (OPERACIONES)

Esta área tendrá la particular tarea de identificar los procesos recurrentes de cada cliente que más costo tengan (en términos de horas hombres) con el fin de buscar opciones para automatizarlos de la mano de la implementación tecnológica.

En primera instancia se recomienda automatizar el proceso de asignación de móviles de Farmacias Ahumada, utilizando las recomendaciones realizadas en el modelo de negocios.

Por otro lado, esta área también estará a cargo de parte del desarrollo de la cultura organizacional mediante un levantamiento de las principales necesidades de los móviles, principales festividades del país y la empresa, y por último presupuesto asignado por la gerencia.

5.5.3.3 ESTRATEGIAS ÁREA FINANZAS & FACTURACIONES

La principal tarea de esta área será realizar un levantamiento del tiempo de pago que tiene cada uno de sus clientes, buscando identificar los procesos que mayor impacto tengan en el atraso de los días de pagos.

Por otro lado se recomienda desarrollar, en conjunto con el área comercial, una sección en la página web que permita generar facturas electrónicas, además de simplificar el proceso de reporte de gastos hacia los clientes.

5.5.3.4 ALIANZA CON FACULTADES DE INGENIERIA CIVIL INDUSTRIAL Y COMERCIAL

El foco de esta estrategia será mejorar procesos y generar revisiones tipo 'auditorías externas' de buen nivel y a bajos costos. En particular se buscará

aprovechar la posición de PYME de la empresa para generar contacto con las escuelas de ingeniería más importantes del país que consideren trabajos de prácticas y memorias.

Esta alianza deberá ser liderada por el gerente general con el fin de generar una alianza potente en el mediano-largo plazo y que asegure la selección del personal adecuado.

5.6 INDICADORES – METAS

El cambio más significativo planteado en la propuesta estratégica tiene relación con el desarrollo del modelo de negocios de 'Viña Concha y Toro'. Debido a lo anterior es que el principal indicador que se propone tiene relación con el Split que existe entre cada uno de los modelos de negocio en la empresa. En particular al día de hoy se tiene:

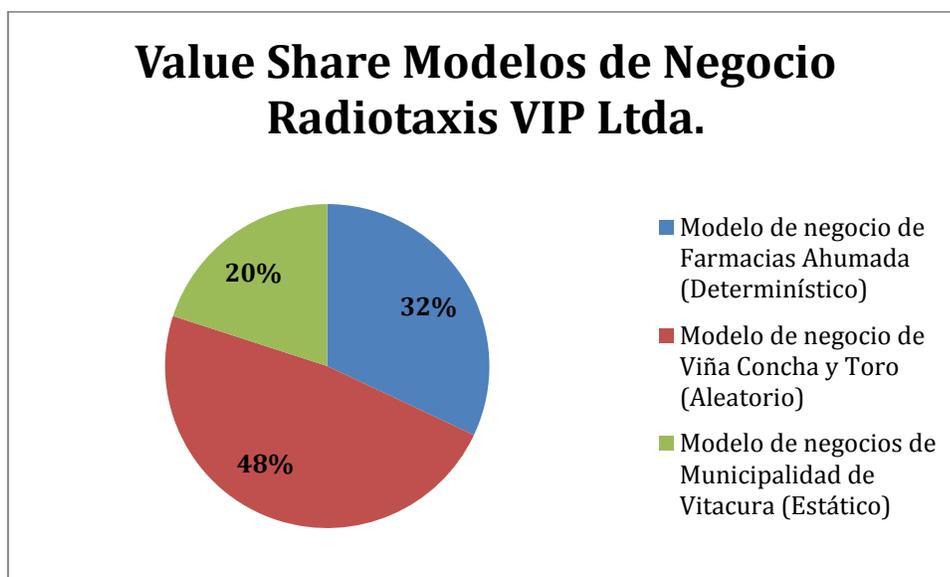


Ilustración 17 – Peso en facturación al año 2015 de los distintos modelos de negocio⁵⁴.

A partir de lo anterior es que se definirá como el principal indicador de la empresa el value share de cada uno de sus modelos de negocio, buscando aumentar a de un 48% a un 60% la participación del modelo de la viña en los próximos cinco años y a un 70% en los próximos 10. Además de lo anterior, es importante destacar que este crecimiento se espera que se dé acosta del modelo de Farmacias Ahumada y en segunda instancia

⁵⁴ Fuente: Elaboración propia en base a la información financiera facilitada por la empresa.

en base al modelo de la Municipalidad de Vitacura. El crecimiento de este indicador influenciará directamente en el crecimiento orgánico de la empresa.

Por otro lado, otro indicador que es importante introducir en la empresa es el Índice de crecimiento, lo anterior con el fin de lograr realizar un seguimiento mensual, semestral y anual de las facturaciones de la empresa. Además, lo anterior permitirá controlar un crecimiento enfocado en la generación de valor sobre el volumen de los servicios. En particular se proponen los siguientes indicadores/metetas:

- ***IX en valor*** = $\frac{\Sigma(\text{Ventas periodo } t)}{\Sigma(\text{Ventas periodo } t-1 \text{ año})}$. Meta inicial: IX 103 vs Último año.
- ***IX en volumen*** = $\frac{\Sigma(\text{Servicios realizado periodo } t)}{\Sigma(\text{Servicios realizado periodo } t-1 \text{ año})}$. Meta inicial: IX 100 vs. Último año.

Además de los indicadores anteriores, se propone implementar indicadores que midan por un lado la calidad de servicio en los clientes, además de los procesos de regulación interna (tales como revisión técnica al día, seguros complementarios contratados, cumplimiento del equipamiento de los autos comprometidos, entre otros). En particular se propone:

1. ***% Calidad de servicio*** = $\frac{\text{Servicio sin atrasos}}{\text{Total de servicios realizados}} \times 100$. Meta: 90%.
2. ***% Cumplimiento de procesos internos*** = $\frac{\Sigma \text{Proceso internos cumplidos}}{\Sigma \text{Procesos internos medidos}} \times 100$.
Meta: 95%.

5.7 PLAN DE ACCIONES

Dado que ya se ha determinado la visión, misión y los objetivos estratégicos para realizar las estrategias estipuladas, es que se hace necesario generar acciones concretas para lograr tener un plan estratégico efectivo. Es específico, se establece cuáles serán las acciones a seguir, se asigna un responsable que la supervise y ejecute los planes de acción en los plazos estipulados.

A continuación se describen las principales acciones que demandan una mayor descripción y detalle:

5.7.1 FIRMA DE CONVENIOS CON EMPRESAS DE FUNCIONAMIENTO SIMILAR A VIÑA CONCHA Y TORO

Esta etapa jugará un rol clave en la estrategia seleccionada dado que será fundamental para lograr la diversificación de la cartera de clientes de la empresa, además de lograr mejorar la rentabilidad de los servicios ofrecidos. Si bien al día de hoy Radio Taxis VIP Ltda. Cuenta con una ocupación al límite, la propuesta es que en el corto - mediano largo plazo se logre aumentar la rentabilidad en los negocios de los otros clientes, o en su defecto optar por cancelar los servicios en pos moverse a esta estrategia más atractiva.

En particular las acciones contenidas en esta tarea son:

1. Analizar situación de los clientes actuales con el fin de liberar ocupación.
2. Formar terna de potenciales clientes con funcionamiento similar a la Viña Concha y Toro.
3. Contactar potenciales clientes y agendar reuniones.
4. Revisar concursos públicos de las condiciones especificadas en el modelo de negocio.
5. Asegurar en la firma de convenios ofertas atractivas tanto para la empresa como para los móviles involucrados.

Finalmente para ser más específico se propone comenzar a investigar el funcionamiento de transporte utilizado en los principales competidores de Viña Concha y Toro, en particular sus principales competidores como CCU, Viña San Pedro, Viña Cousiño Macul, Viña Santa Rita, Viña Santa Carolina, entre otros. Responsable: Jefe de área comercial.

5.7.2 AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS E INTRODUCCIÓN DE TECNOLOGÍA

La principal misión de esta etapa será lograr disminuir la ocupación de ciertos puertos claves, en particular a la gerencia general. Para lograr lo anterior se utilizará en

primera instancia las actividades identificadas en el capítulo 3.1.3, en el cual se resaltaron las tareas particulares de cada área que más tiempo significaban. En orden de prioridad las tareas a simplificar al día de hoy son:

1. Asignación de rutas para Farmacias Ahumada.
2. Confección de reporte de gastos a los clientes.
3. Ingreso de información de los vales.

Para el primer caso se recomienda contratar los servicios de una empresa de tecnología que logre desarrollar una herramienta de fácil uso, compatible con Excel y los realizada en base a los documentos entregados por el cliente, utilizando un formato estándar que pueda ser replicable a otros clientes. En particular se recomienda analizar posibilidad de alianza con la empresa SOLEX, empresa especializada en soluciones personalizadas para empresas.

Por otro lado para el segundo y tercer caso, las soluciones para mejorar estos procesos al día de hoy ya existen e incluso son ofrecidas por empresas locales especializadas en el rubro, por ejemplo Fantaxico. Además de lo anterior, existen distintas empresas multinacionales que ofrecen servicios similares, permitiendo diseñar, implementar y ofrecer un servicio mucho más robusto. Algunas de estas empresas son Autocab, Tdispatch y Cabmanagementsystem.

En este caso en particular se recomienda realizar el trabajo con Fantaxico debido al conocimiento local y soporte personalizado⁵⁵. Responsable: Gerente general, jefe de área de finanzas & facturaciones y jefe de locución.

5.7.3 DESARROLLO ÁREA DE RECURSOS Y CAPITAL HUMANO

En específico esta acción estratégica se dividirá en tres etapas:

1. Desarrollo del área de recursos humanos: Es fundamental desarrollar el capital humano existente mediante una política de recursos humanos que los haga sentirse realmente parte de la empresa, aumentando su compromiso y por ende la calidad de los servicios ofrecidos por Radio Taxis VIP Ltda. En particular el gerente general se tendrá que sentar con el encargado del área de locución (área que más en contacto está tanto con la gente de planta como los móviles) para definir las primeras políticas que se implementarán con el fin de 'generar empresa'. En particular se recomienda definir: Política

⁵⁵ Para más detalle sobre la propuesta de Fantaxico y los costos asociados revisar anexo N°10.

de cumpleaños, política de celebraciones internas (año nuevo, 18 de septiembre, navidad, entre otros), políticas de incentivos en base a rendimiento (móviles más responsables, empleado del mes, móvil con mejor trato, etc.), y política de bonos. Responsable: Gerente general y jefe de locución.

2. Desarrollar un levantamiento de los requerimientos tanto sociales como técnicos que requiere cada posición de la empresa, lo anterior para simplificar el proceso de contratación, el cual cuenta con un alto índice de rotación en la industria. Para lo anterior se propone considerar al menos la descripción del cargo, área al cual el puesto corresponde, objetivo del cargo, funciones principales, requisitos formales y perfil de competencias (técnicas y sociales)⁵⁶. Responsable: Gerente general y jefes de área.
3. Mejoramiento de capital humano: En particular en esta etapa se busca incorporar alumnos de ingeniería civil industrial e ingeniería comercial de primer nivel que logren implementar mejores prácticas en la empresa. Para lograr lo anterior se recomienda ponerse en contacto con los jefes de carrera de las distintas facultades de las universidades para lograr entender en cuáles asignaturas de la malla Radio Taxis VIP Ltda. podría ser un candidato para que sus alumnos realicen algún estilo de práctica. En un principio se propone buscar realizar alianzas con universidades de primera línea como la Universidad de Chile, Pontificia Universidad Católica, Universidad Técnica Federico Santa María, Universidad Adolfo Ibáñez, Universidad de los Andes y Universidad de Desarrollo. Responsable: Gerente General.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

De acuerdo a lo expresado durante el desarrollo de la siguiente memoria se puede afirmar que con respecto a la situación a nivel país, Chile es un país emergente en vías de desarrollo, con una economía en expansión y con un crecimiento sostenido del PIB durante los últimos años. Más aún, al ver el comportamiento de la industria del transporte se puede apreciar un comportamiento muy similar, siendo los únicos periodos de contracción los asociados a las crisis (asiática y sub prime).

Por otro lado, también se comentó la particular situación que se vive en la industria del transporte terrestre, en el cual la legislación vigente mantiene hasta el día de hoy las plazas congeladas de derechos que han generado una alta competencia y un servicio bastante comodotizado. Lo anterior, genera que sea imprescindible el cambio del

⁵⁶ Para ver la propuesta de la acción en más detalle revisar anexo N°2 en el cual se desarrollaron documentos tipo.

enfoque táctico operacional actual de la empresa a uno más estratégico que le permita lidiar de mejor manera con la competencia y el mercado.

Además de lo anterior, del análisis externo se pudo apreciar que a nivel de la industria la incorporación de la tecnología está jugando un rol clave. Por un lado está trayendo nuevos competidores tipo Uber, mientras que por otro lado la baja de costos de ésta está permitiendo cada vez a más empresas del rubro acceder a ellas, más aún las empresas más grandes ya las tienen incorporadas, generando una clara ventaja competitiva.

Por otro lado, del análisis de la cadena de valor y las competencias centrales se pudo apreciar que si bien Radio Taxis VIP Ltda. tiene prácticas valiosas que se han forjado en base a prueba y error, lo que ha generado procesos que funciona de buena manera, sin embargo que en algunos casos son altamente ineficientes. Por otro lado se logró establecer que las actividades claves de la empresa junto a sus características más valiosas tienen directa relación con la búsqueda de un servicio de calidad sobre el promedio, procedimientos rigurosos, flexibilidad frente al cliente y búsqueda de mejora constante.

A partir del análisis FODA, junto con el análisis interno se establecieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que dio paso a la nueva declaración de la visión y misión de la empresa, buscando promover una estrategia diferenciadora que le permitirá a la empresa competir de manera más eficaz con un foco en estrechar las relaciones con el cliente mediante la satisfacción de las principales necesidades de sus clientes.

Una vez estipulada la estrategia de diferenciación fue necesario realizar un análisis de los actuales modelos de negocio de la empresa con el fin de buscar generar en el largo plazo negocios más rentables para la empresa. En particular se pudo establecer que el modelo de negocio más rentable y conveniente para apalancar el crecimiento futuro correspondía al empleado actualmente con la Viña Concha y Toro.

Luego del establecimiento de la estrategia y el modelo de negocio fue necesario concebir las respectivas estrategias funcionales que le permitieran a la empresa lograr los objetivos estratégicos. En particular se definieron estrategias para el para el área comercial, área de locución (operaciones) y área de finanzas & facturaciones.

En la estrategia del área comercial se dará énfasis en el desarrollo de nuevos clientes, logrando tener claramente identificados cuáles son todas las empresas que eventualmente podrían ser clientes de Radio Taxis VIP Ltda. Además se generarán capacidades de búsqueda de llamados públicos, generando un hábito y logrando en el largo plazo tener una cartera de cliente mucho más diversificada.

En la estrategia del área de locución tendrá prioridad por un lado la mejora de procesos mediante la automatización de las tareas más desgastantes. Por otro lado, el área también será fundamental en el desarrollo de capital humano, lo que en esta industria es un factor primordial para el desarrollo de la actividad comercial.

En la estrategia del área de finanzas & facturaciones también se buscará automatizar ciertos procesos, además de incorporar tecnología que por un lado minimice el error humano (por ejemplo facturación electrónica) y por otro lado permita minimizar los tiempos de pagos de ciertos clientes. Lo anterior tendría un impacto muy positivo en la empresa dada la necesidad de liquidez.

Junto con lo anterior y simplificar el proceso de implementación, se definieron indicadores estratégicos que le permitirán a la empresa llevar un seguimiento robusto de su evolución mensual, semestral y anual, lo que será fundamental para lograr asegurar el cumplimiento de la estrategia propuesta. Además de lo anterior, será crucial asegurar el cumplimiento de las actividades claves definidas dado que éstas permitirán desarrollar tanto a la empresa como al personal de ella, generando una ventaja competitiva junto con lograr disminuir la ocupación actual de la empresa.

En particular en primera instancia será primordial acelerar las gestiones para lograr tener resultados en el corto – mediano plazo, específicamente en las tareas de automatización de tareas (las que al día de hoy no permiten a la empresa expandirse ni migrar a un realizar el cambio de enfoque táctico) y acelerar el desarrollo de la página web, la que como ya se nombró logrará mejorar el posicionamiento actual de la empresa versus la competencia, entregar un servicio más profesional, disminuir el error humano al profesionalizar procesos puntuales, entre otros.

Finalmente es importante destacar que la implementación de la nueva propuesta de valor y el foco en el nuevo modelo de negocio, junto con el desarrollo de capital humano, la incorporación de tecnología y la correcta revisión de los indicadores logrará convertir a Radio Taxis VIP Ltda. En una empresa mucho más profesional y competitiva, logrando asegurar su sustentabilidad en el tiempo y mejorar su crecimiento orgánico.

BIBLIOGRAFÍA

○ Bibliografía principal

- E. Ander Egg (1995); Introducción a la planificación; Editorial Lumen, Buenos Aires.
- Hax y N. Majluf (1996)
- O. Armayo (2008); Gestión de empresa con una visión estratégica; Editorial Dolmen, Chile.
- ICI UdeChile. - Hax y N. Majluf (2004); Manual de planificación estratégica.
- Editorial Granica (2012); Estrategias para el liderazgo competitivo.
- Robert Simons (2010); Stress-Test Your Strategy: The 7 Questions to Ask.
- Gans, J., King, S., & Mankiw, G. (2011). Principles of Microeconomics. [Electronic resource]. Melbourne: Cengage Learning Australia, 2011.

○ Sitios Web

- <http://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RINR>.
- <http://www.subtrans.gob.cl/estadisticas/parques-vehiculares.html>.
- <http://www.library.unimelb.edu.au/discovery/>
- <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/transportes/comenzo-a-regir-baja-en-tarifas-de-los-taxis-en-la-region-metropolitana/2015-02-02/121537.html>
- <http://www.confenatach.cl/>

- <http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>

ANEXOS

ANEXO 1 – Detalle entrevistas a clientes Radio Taxis VIP Ltda.

FARMACIAS AHUMADA

1. ¿Qué proveedores trabajan en el área de transporte?
R: **Actualmente nos encontramos trabajando con 6 proveedores, Radio Taxis Monumental, Exclusive, 33, Go, Flash y obviamente Radio Taxis VIP.**
2. ¿Qué experiencia ha tenido con cada uno de estos proveedores?
R: **Yo te diría que una experiencia de altos y bajos, ya que cada cierto tiempo tenemos encontrones debido a distintos problemas con los servicios y las facturaciones. Por ejemplo, normalmente con las empresas más grandes como Flash y Monumental, normalmente tenemos problemas de facturaciones, dado que al ser tantos traslados, siempre hay diferencias en las cuentas.**
3. ¿Qué destacaría de cada uno de sus proveedores?
R: **De Flash destacaría la diversidad de servicios que nos ofrece, desde móviles básicos pasando por móviles de lujo hasta servicios de turismo y van. De Monumental destacaría la página web que ofrece dado que nos permite ver a tiempo real los servicios que hemos realizado, hacer reservas, ente otros. De Radio Taxis VIP destacaría la calidad de sus conductores y la responsabilidad de la empresa.**
4. ¿Qué oportunidades de mejora ve en cada uno de sus proveedores?
R: **Haciéndolo simple te diría que de flash: seriedad al momento de rendir las cuentas, cada cierto tiempo nos encontraos con errores desagradables. De Monumental sus conductores, si bien tiene autos de calidad, estos no siempre están a la altura, haciendo comentarios inapropiados y finalmente de Radio Taxis VIP te diría que pueden mejorar en todo lo que es el sistema de reserva y tecnológico que al día de hoy no existe por lo que tengo entendido.**
5. ¿Cuántos servicios se realizan al mes en promedio con Radio Taxis VIP?

R: Aproximadamente te diría que deben ser entre 600-700 por mes dado que son aproximadamente 2400 trabajadores los que hacen uso de este beneficio.

6. ¿Dentro de FASA, cuántas áreas utilizan el servicio otorgado por Radio Taxis VIP?

R: Principalmente lo que se podría llamar el área operacional, es decir los trabajadores en los locales 00 horas.

7. ¿Cómo es el proceso actual para reservar un Radio Taxis VIP?

R: Todos los días se hace un catastro dentro de cada farmacia para ver quienes van a trabajar hasta las 00 y por lo tanto tener el derecho de contar con transporte hasta su hogar. En base a lo anterior a las 18hrs se le envía el detalle de pasajeros a Radio Taxis VIP para que ellos puedan determinar quién los pasa a buscar y finalmente a las 00 horas los taxistas pasan a recoger a los distintos trabajadores. Además si dentro de 20 minutos no han llegado los taxistas nuestros trabajadores pueden tomar un taxi que después reembolsado.

8. ¿De las prácticas empleadas por los otros proveedores, hay alguna que le gustaría que replicase Radio Taxis VIP?

R: Yo te diría que el funcionamiento de Radio Taxis Monumental con respecto al soporte web y de reserva de taxi es muy bueno.

9. ¿Qué tan importante es para ustedes el servicio de Radio Taxis VIP? ¿Para qué tareas utilizan el servicio normalmente?

R: Para nosotros es fundamental dado que es un servicio de compensación básico que le ofrecemos a nuestros trabajadores, tenemos que cumplir.

10. ¿De Radio Taxis VIP, cuál es la cualidad que ustedes más valoran (en referencia al auto, móvil, entre otros)?

R: Yo te diría que principalmente la calidad de móviles (de acuerdo a lo que me han dicho los empleados) y por mi parte te diría que la flexibilidad que han tenido para lograr ofrecer un servicio acorde a nuestras necesidades.

11. Si tuviese que ponerle nota del 1 al 7 a los siguientes atributos, ¿qué nota les pondría y por qué?

a. Calidad del auto.

R: 3, Para nosotros es importante que el móvil llegue, la verdad que la calidad del auto mientras esté dentro de las regulaciones establecidas por el ministerio no nos complica.

- b. Conductor.
R: **5, Dado que es un servicio complicado para nuestros empleados es importante que los traten bien al término de su jornada laboral, más aún cuando hay algunos que viven en barrios complicados. Es fundamental el compromiso del conductor**
- c. Respuesta a problemas por parte de la empresa.
R: **4, No es fundamental dado que los problemas que tenemos son mínimos y hemos ideado buenas mecánicas de respuesta. Por ejemplo el problema más grande que tenía yo era cuando el móvil se atrasaba y el trabajador reclamaba pero con la inclusión de la medida de tiempo de espera se solucionó. Los otros problemas que hemos tenido es cuando hay algún accidente pero por suerte no hemos tenido complicaciones, siempre ha habido muy buena disposición de la empresa.**
- d. Flexibilidad del servicio.
R: **6, Dado que nosotros necesitamos una empresa que se adapte a las distintas rutas diarias para ir a dejar a nuestros trabajadores, las cuales cambian en número de pasajeros y lugares de destino. Además es importante el hecho de que los taxistas tienen que estar dispuestos a llegar a casi todos los barrios de Santiago.**
- e. Puntualidad del servicio.
R: **7, Un móvil que se atrasa implica un problema directo para mí, dado que significa un reclamo, compensación, entre otros.**
- f. Integración tecnológica en los procesos.
R: **5, Dado que me ayudaría a gestionar de mejor manera el servicio, a tener una visión un poco más ordenada y a desocupar el tiempo de ocupación de mis químicos farmacéuticos.**
- g. Precio del Servicio.
R: **7, Como son tantos servicios al mes (más aún si se consideran los realizados por las otras compañías) para nosotros cualquier modificación al precio significa un gran impacto por lo que nos interesa tener un precio lo más bajo posible siempre.**

12. ¿Cuál es el proceso que tienen con Radio Taxis VIP que más tiempo les representa?

R: **Yo te diría que son dos, primero el relacionado con la nómina de trabajadores y segundo, el de la revisión de la factura.**

MAURICIO SUREDA MIRANDA – ENCARGADO DE VEHÍCULOS – SUB DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN – MUNICIPALIDAD DE VITACURA

1. ¿Qué proveedores trabajan en el área de transporte?

R: Actualmente nosotros trabajamos con 3 proveedores en el área de transporte, los cuales cumplen distintas funciones. Los proveedores actuales son Piamonte, Gonzales y Radio Taxis VIP. Piamonte arrienda vehículos que nosotros manejamos y se preocupan de realizar las mantenciones de kilometrajes, renovarlos cada 4 años y presentar soporte en caso que presenten problemas, con ellos llevamos trabajando 8 años. Gonzales presenta un servicio totalmente distinto dado que nos presta servicio de transporte masivo de gente, en particular buses con conductores para transportar más de 33 personas. Finalmente Radio Taxis VIP nos aportan con el transporte de pasajeros en taxis ejecutivos, normalmente dentro de la comuna para realizar distintos trámites, y llevamos trabajando 8 años juntos.

2. ¿Qué experiencia ha tenido con cada uno de estos proveedores?

R: En general y por suerte, la experiencia ha sido positiva, claramente con algunos más que con otros pero en promedio han sido relaciones libre de problemas graves, de alto calibre. Con el único que hemos tenido problemas más recurrentes es con Piamonte debido a que ha costado mantener los autos con las revisiones (cada 10.000 kms) al día de una manera pro-activa, al día de hoy ellos tienen una relación más reactiva y dado que cada auto que tiene la revisión le significa una multa a la empresa, en ciertos momentos el trato ha sido más complicado.

3. ¿Qué destacaría de cada uno de sus proveedores?

R: De Piamonte destacaría la calidad de sus autos y generalmente las soluciones rápidas que ofrece la empresa relacionado con problemas técnicos del auto. De Gonzales destacaría su puntualidad y presentación personal de sus empleados, la cual es excelente. Y de Radio Taxis VIP destacaría principalmente es la responsabilidad tanto de los móviles como de la empresa en todas las situaciones, además destacaría la buena disposición al momento de recibir comentarios de mejora.

4. ¿Qué oportunidades de mejora ve en cada uno de sus proveedores?

R: De Gonzales creo que su oportunidad está básicamente en la puntualidad, dado que en más de una ocasión nos ha pasado que la empresa llega con atrasos cercanos a los 15'. De Piamonte como ya nombre anteriormente buscaría mejorar el proceso relacionado con la revisión de los autos dado que puede llegar a ser muy desgastante y la verdad es que es un requerimiento básico por parte de la municipalidad. Por último de Radio Taxis VIP buscaría mejorar la presentación de los móviles, los cuales regularmente aparecen vestidos con buzo, de polera,

entre otros. Además sería útil un enfoque más pro-activo de la empresa ya que si bien responden de muy buena manera a todas las recomendaciones que hemos hecho, somos nosotros los que hemos tenido que tomar la Daríamos cuenta.

5. ¿Cuántos servicios se realizan al mes en promedio con Radio Taxis VIP?
R: **En promedio se realizan 15 servicios semanales, por lo que serían cerca de 45 servicios al mes. En todo caso hay estacionalidades más fuertes, en particular septiembre, por ejemplo.**

6. ¿Dentro de la municipalidad de Vitacura, cuántas áreas utilizan el servicio otorgado por Radio Taxis VIP?
R: **Actualmente son 6 áreas las que tiene acceso al servicio de Radio Taxis VIP, sin embargo ciertos cargos puntuales gerenciales de otras áreas también pueden ocuparlos. Al día de hoy las áreas que hacen uso del servicio son la Dirección de Obras, Dirección Administrativa, Acción Social, Servicio de Impuestos Internos, SENDA y DECOM.**

7. ¿Cómo es el proceso actual para reservar un Radio Taxis VIP?
R: **Nosotros contamos con los móviles durante toda la jornada laboral disponibles para nuestros traslados por lo que básicamente yo tengo una planilla distribuida con las horas del día, la cual voy completando a medida que me van pidiendo reservar ciertos bloques. Yo recibo el correo por parte del área especificando en qué horarios lo van a ocupar, quienes lo van a ocupar, el departamento al cual pertenecen y la tarea que se va a realizar, en base a lo anterior se llena un vale el cual después se le entrega a los móviles.**

8. ¿De las prácticas empleadas por los otros proveedores, hay alguna que le gustaría que replicase Radio Taxis VIP?
R: **En este momento se me viene a la mente sólo una práctica que desarrollo Gonzales que ha dado muy buenos resultados, la mejora contaba con una introducción de métricas clave (5) las cuáles buscaban plasmar desempeño en distintos atributos de sus autos, por ejemplo, años de antigüedad, % revisiones realizadas con antelación, falla de los autos, tiempos de respuesta de correos y calidad de autos de repuesto. La verdad no sé si será replicable para la empresa de ustedes pero al menos con nosotros esta práctica ha dado buenos resultados y nos ha permitido mejorar ciertos aspectos claves.**

9. ¿Qué tan importante es para ustedes el servicio de Radio Taxis VIP? ¿Para qué tareas utilizan el servicio normalmente?

R: Para nosotros es fundamental, principalmente porque damos muchos servicios en terreno que de otra manera involucrarían mucho tiempo o serían muy costosos o engorrosos para nosotros. El servicio para el cuál se usa el Radio Taxi varía mucho por lo que no se si podría decirte uno en particular pero un servicio que sí es muy recurrente cada mes, es la entrega de patentes de la Municipalidad a las automotoras debido a un convenio interno que nosotros tenemos con ellas.

10. ¿De Radio Taxis VIP, cuál es la cualidad que ustedes más valoran (en referencia al auto, móvil, entre otros)?.

R: Simple, la calidad del auto y el conductor, cualquiera de esas dos condiciones que falle harán que el servicio no sea de calidad y por ende un potencial problema.

11. Si tuviese que ponerle nota del 1 al 7 a los siguientes atributos, ¿qué nota les pondría y por qué?

a. Calidad del auto.

R: 5, dado que si bien es fundamental que el auto cumpla los requerimientos mínimos establecidos por la Municipalidad, no es necesario para mí que vengan con un BMW pero sí valoro que el auto este en buenas condiciones, limpio, que sus accesorios funcionen, etc.

b. Conductor.

R: 7, es uno de los atributos más relevantes dado que si el conductor tienen una mala actitud, trata mal a los pasajeros o no tiene buena disposición, va a significar reclamos inmediatos y finalmente tendremos que pedir que lo cambian.

c. Respuesta a problemas por parte de la empresa.

R: 6, para nosotros es fundamental que ante cualquier problema la empresa se haga responsable, ya sea cambiando rápidamente a un conductor, supliendo la falla de un auto, entre otros. Dado que nosotros usamos el servicio múltiples veces al día y lo utilizan personas que van desde trabajadores operacionales hasta gerentes, necesitamos poder contar con un servicio de la empresa que nos pueda responder rápidamente.

d. Flexibilidad del servicio.

R: 4, Son pocas las veces que nosotros requerimos servicios adicionales o en horarios no pactados, sin embargo dada la buena relación que hemos logrado generar con los móviles, al momento de requerir trabajo en horas como el almuerzo, lo hemos podido arreglar entre nosotros.

e. Puntualidad del servicio.

R: 3, Porque como nosotros contamos con los autos todo el día disponible para nosotros hay pocas posibilidades de que se atrasen, sólo podrían atrasarse en la mañana sin embargo no es la situación actual.

- f. Integración tecnológica en los procesos.
R: **1, Dado que nuestros procesos en este caso son básicos y no generan mucho tiempo para mí no es fundamental la integración de tecnología. No te miento, sí me gustaría poder tener una visión de dónde está cada móvil en cada momento pero no es algo que me va a permitir mejorar mi control o algo que va a ser fundamental para el servicio.**
- g. Precio del Servicio:
R: **1, en particular en mi caso como el precio viene definido en base a la licitación, este no es un factor que me afecte a mí directamente, sin embargo, sí es relevante al momento de la postulación a la licitación, donde pesa alrededor de un 75% de la ponderación de la nota.**

12. ¿Cuál es el proceso que tienen con Radio Taxis VIP que más tiempo les representa?
R: **En este momento yo te diría que el tema de la revisión de vales y la comprobación de la factura mensual, dado que son muchos servicios todos los días esto genera que la revisión sea un poco engorrosa en más de una ocasión.**

VIÑA CONCHA Y TORO

SOLANGE RODRÍGUEZ– JEFA GENERAL DE ABASTECIMIENTO – VIÑA CONCHA Y TORO

1. ¿Qué proveedores trabajan en el área de transporte?
R: **Trabajamos directamente con Exclusive, Go y Radio Taxis VIP.**
2. ¿Qué experiencia ha tenido con cada uno de estos proveedores?
R: **Con Exclusive llevamos trabajando más de 3 años y la experiencia ha sido buena, son responsables y ya están acostumbrados a nuestro nivel de trabajo. Con Go y Radio Taxis VIP ha sido una grata sorpresa dado que fue una apuesta que se hizo para hacer partícipe a empresas un poco más pequeñas y nos han dado buenos resultados.**
3. ¿Qué destacaría de cada uno de sus proveedores?
R: **De Exclusive el profesionalismo, de Go la integración tecnológica y de Radio Taxis VIP la relación de co-creación por decirlo de alguna manera que se ha dado con la empresa.**
4. ¿Qué oportunidades de mejora ve en cada uno de sus proveedores?

R: Exclusive lograr mantener el estándar de calidad en todos sus autos y conductores. En Go buscar la manera de expandir su capacidad de servicio. De Radio Taxis VIP desarrollar toda su área tecnológica.

5. Si tuviese que ponerle nota del 1 al 7 a los siguientes atributos, ¿qué nota les pondría y por qué?
- a. Calidad del auto.
R: 6, Es fundamental dada la diversidad de nuestros pasajeros.
 - b. Conductor.
R: 6, Un mal conductor significa un mal servicio.
 - c. Respuesta a problemas por parte de la empresa.
R: 5, Muchos problemas no existen dada la sinergia que hemos generado.
 - d. Flexibilidad del servicio.
R: 7, Necesitamos saber que podemos contar con el servicio cuándo lo necesitamos y donde lo necesitamos.
 - e. Puntualidad del servicio.
R: 7, Como la planta ya queda lejos es fundamental poder optimizar nuestros tiempos.
 - f. Integración tecnológica en los procesos.
R: 5, En este momento no es crítico dado el nivel de servicios que tenemos pero si llegamos a expandirlos puede jugar un papel importante.
 - g. Precio del Servicio
R: 5, Tenemos claro que como pedimos un servicio personalizado esto implica mayores precios que sí estamos dispuestos a asumir. Por otro lado en tiempos de recesión este ítem cobra mayor importancia dado que es uno de los primeros beneficios que tenemos que entrar a recortar.
6. ¿Cuál es el proceso que tienen con Radio Taxis VIP que más tiempo les representa?
- R: Como ya te comenté el proceso que más tiempo nos toman son 2, el primero es el de reserva de móviles y el segundo relacionados con la compilación de vales y revisión de los servicios.**

SOLEX S.A.

MAURICIO GUZMAN – ENCARGADO DE PROVEEDORES –DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS – SOLEX

1. ¿Qué proveedores trabajan en el área de transporte?

R: Nosotros trabajamos exclusivamente con Radio Taxis VIP, dada la cantidad de personas que somos en la empresa no se hace necesario requerir a un competidor u otros tipos de servicios.

2. **¿Qué experiencia ha tenido con cada uno de estos proveedores?**

R: Buena y creo que el principal indicador de lo anterior es el tiempo que llevamos trabajando juntos, si no me equivoco ya van a ser 25 años en los cuales hemos podido ir depurando los procesos hasta tener un servicio que funciona bastante bien.

3. **¿Qué destacaría de cada uno de sus proveedores?**

R: Destacaría dos cosas en particular, primero la calidad de los conductores las cuáles siempre han sido excelentes, con buena disposición y muy buena puntualidad. Por otro lado me gustaría destacar la comunicación y actitud de la empresa en pos de mejorar el servicio continuamente, cada vez que hemos tenido un problema hemos logrado solucionarlos trabajando en conjunto.

4. **¿Qué oportunidades de mejora ve en cada uno de sus proveedores?**

R: Yo veo oportunidad de mejora en dos temas muy puntuales, primero la reserva de móviles y segundo el proceso de vales, dado que si bien actualmente funcionan están lejos de ser un proceso rápido sino más bien todo lo contrario, convirtiéndose en un proceso tedioso pero necesario. El tema coge aún más relevancia cuando los mismos usuarios son los que te hablan de aplicaciones tipo Uber y si se considera que nosotros somos una empresa de tecnología.

5. **¿Cuántos servicios se realizan al mes en promedio con Radio Taxis VIP?**

R: Al día de hoy ya vamos en aproximadamente 80-100 servicios mensuales.

6. **¿Dentro de SOLEX, cuántas áreas utilizan el servicio otorgado por Radio Taxis VIP?**

R: La verdad es que todas, desde operaciones hasta gerencia tienen la opción de hacer uso de los móviles siempre y cuando estén alineadas previamente conmigo.

7. **¿Cómo es el proceso actual para reservar un Radio Taxis VIP?**

R: Cada vez que se necesita un radio taxi y ya se cuenta con la justificación necesaria yo procedo a llamar o enviar un correo a la empresa con el fin de que lo envíen a la dirección establecida. Después de que se realiza el

servicio se le otorga el vale al radio taxi el cual nos lo devuelven a final de mes para fiscalizar los servicios.

8. ¿De las prácticas empleadas por los otros proveedores, hay alguna que le gustaría que replicase Radio Taxis VIP?

R: Dado que el único proveedor que usamos son ustedes no tengo mucho que aportar sin embargo, y como ya te comente antes yo he usado Uber y encuentro que sería bueno aplicar alguna de sus prácticas con el fin de hacer un servicio más simple y eficiente.

9. ¿Qué tan importante es para ustedes el servicio de Radio Taxis VIP? ¿Para qué tareas utilizan el servicio normalmente?

R: Para nosotros es fundamental dado que realizamos tanto tareas de soporte hacia nuestros clientes como tramites operacionales, ya sean visitas técnicas, transporte de ejecutivos o salidas gerenciales. Además de lo anterior nosotros también usamos el transporte para traslados al aeropuerto dado que tenemos negocios en Perú y Colombia.

10. ¿De Radio Taxis VIP, cuál es la cualidad que ustedes más valoran (en referencia al auto, móvil, entre otros)?

R: Dado nuestra línea de negocio yo te diría que son principalmente 3. La primera es directamente la calidad del auto, pero más allá de la marca me refiero a qué se vea preocupación en la limpieza tanto externa como interna, como muchas veces el traslado es hacia clientes, para nosotros es fundamental lograr transmitir una buena imagen. Segundo, un conductor agradable y responsable, dado que es importante que nosotros como usuarios nos sintamos cómodos y disfrutemos el traslado. Por último te diría que la puntualidad, nosotros jugamos muchas veces con ventanas de tiempo pequeñas y constantes emergencias por lo que es fundamental poder contar con el móvil cuando se necesita.

11. Si tuviese que ponerle nota del 1 al 7 a los siguientes atributos, ¿qué nota les pondría y por qué?

h. Calidad del auto.

R: 7, Como dije antes la presentación es fundamental con nosotros al tener tanto contacto con el cliente y tanta diversidad en los usuarios del servicio, es un 'must'.

i. Conductor.

R: 7, Nuevamente, son tantas personas de tantas áreas y cargos que es fundamental que los conductores sean excelentes tanto conduciendo como en el trato hacia nosotros.

j. Respuesta a problemas por parte de la empresa.

R: 4, Más que nada debido a que como te comente antes llevamos tantos años trabajando juntos que los problemas que tenemos al día

de hoy son mínimos, sin embargo sigue siendo importante una respuesta rápida por parte de la empresa.

k. Flexibilidad del servicio.

R: 5, Al igual que como te comente antes para nosotros es importante que cuando necesitemos el servicio llegue, sin importar en qué comuna lo necesitamos o en qué horario, aunque la mayoría de los traslados son en las mismas comunas (providencia, Santiago centro, las condes), es importante saber qué podemos llegar a regiones de ser necesario, contar con conductores bilingües, entre otros.

l. Puntualidad del servicio.

R: 7, Lo mismo que te comenté antes, nosotros nos movemos con ventanas de tiempo muy específicas, en particular cuando tenemos reuniones con otra gerencia de nuestros clientes o cuando necesitamos brindar un soporte, por lo que es crucial que los móviles logren cumplir el horario solicitado.

m. Integración tecnológica en los procesos.

R: 5, Básicamente y en línea con lo que te comente antes debido a que somos una empresa de tecnología y estamos al tanto de las mejoras y siempre buscamos hacer más eficiente los procesos es que para nosotros sería valioso incorporar tecnologías que lograrán minimizar el tiempo operacional en estas tareas.

12. ¿Cuál es el proceso que tienen con Radio Taxis VIP que más tiempo les representa?

R: Como ya te comenté el proceso que más tiempo nos toman son 2, el primero es el de reserva de móviles y el segundo relacionados con la compilación de vales y revisión de los servicios.

ANEXO 2 - Descripción de cargos realizada para la empresa:

a. Jefe de Administración:

DESCRIPCION DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO: JEFE ADMINISTRACION

DEPENDENCIA: GERENTE GENERAL

OBJETIVO O PROPOSITO DEL CARGO: diseñar los procedimientos de trabajo para las distintas actividades, controlar toda la documentación generada. Recepcionar, verificar y contabilizar los vales comprobantes por servicios efectuados.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- 1.- Confección de procedimientos.
- 2.- Recepción de vales comprobante.
- 3.- Entrega de materiales.

- 4.- Control de reservas por ejecutar.
 - 5.- Control Ingreso de datos a sistema computacional.
 - 6.- Capacitación del personal.
 - 7.- Otras funciones encomendadas.
-

REQUISITOS FORMALES:

- 1.- Enseñanza media cumplida.
 - 2.- Experiencia anterior, idealmente.
 - 3.- Mayor de 30 años.
 - 4.- Buen nivel de vocabulario.
 - 5.- Idioma inglés, idealmente.
 - 6.- Manejo de base de datos.
 - 7.- Manejo de correos electrónicos.
 - 8.- Manejo a nivel de usuario Word y Excel.
-

PERFIL DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS:

Aptitud: Capacidad para ejercer el cargo.
Actitud: Manifiesta disposición del ánimo.

COMPETENCIA TECNICA:

Conocimiento de Ley laboral.

Conocimiento de Administración.

Conocimiento de normas que rigen el transporte particular de pasajeros.

Conocimientos de computación (Office).

COMPETENCIA EN GESTION - DIRECCION:

Capacidad de armonizar y ejecutar las tareas encomendadas.

Capacidad de planificar, organizar y controlar.

COMPETENCIA DE PERSONALIDAD O APTITUDES:

Capacidad analítica y de síntesis, Resistencia al trabajo bajo presión, Flexibilidad y capacidad de adaptación, Capacidad de trabajo en equipo, Capacidad para motivar y conducir personas, Probidad Administrativa, Razonamiento Lógico, Concentración, Buen trato, Capacidad de reserva y confidencialidad en temas que se le encomienden, Respeto por los conductos regulares.

b. Jefe de Operaciones:

DESCRIPCION DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE OPERACIONES

DEPENDENCIA: GERENTE GENERAL

OBJETIVO O PROPOSITO DEL CARGO: Planear, Asignar y controlar las tareas diarias del departamento locución, control de móviles y atención de clientes.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- 1.- Confección rol de turnos locutores.
- 2.- Supervisión y control de servicios.
- 3.- Supervisión y control de móviles Santiago.

- 4.- Supervisión y control de móviles V región.
 - 5.- Control de calendario vacaciones.
 - 6.- Control de reservas por ejecutar.
 - 7.- Asignación de móviles servicios fuera de Santiago
 - 8.- Control Ingreso de datos a sistema computacional.
 - 9.- Capacitación del personal.
 - 10.- Otras funciones encomendadas.
-

REQUISITOS FORMALES:

- 1.- Enseñanza media cumplida.
 - 2.- Experiencia anterior, idealmente.
 - 3.- Mayor de 30 años.
 - 4.- Buen nivel de vocabulario.
 - 5.- Idioma inglés, idealmente.
 - 6.- Manejo de base de datos.
 - 7.- Manejo de correos electrónicos.
 - 8.- Manejo a nivel de usuario Word y Excel.
-

PERFIL DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS:

Aptitud: Capacidad para ejercer el cargo.
Actitud: Manifiesta disposición del ánimo.

COMPETENCIA TECNICA:

Conocimiento de calles, comunas y puntos cardinales de Santiago.
Conocimiento de normas que rigen el transporte particular de pasajeros.
Conocimientos de computación (Office).

COMPETENCIA EN GESTION - DIRECCION:

Capacidad de armonizar y ejecutar las tareas encomendadas.
Capacidad de planificar, organizar y controlar.

COMPETENCIA DE PERSONALIDAD O APTITUDES:

Capacidad analítica y de síntesis, Resistencia al trabajo bajo presión, Flexibilidad y capacidad de adaptación, Capacidad de trabajo en equipo, Capacidad para motivar y conducir personas, Probidad Administrativa, Razonamiento Lógico, Concentración, Buen trato, Capacidad de reserva y confidencialidad en temas que se le encomienden, Respeto por los conductos regulares.

c. Jefe de Locución:

DESCRIPCION DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE LOCUCION

DEPENDENCIA: JEFE DE OPERACIONES

OBJETIVO O PROPOSITO DEL CARGO: Planear, Asignar y controlar las tareas diarias de los locutores, registro y control de servicios a ejecutar.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- 1.- Verificar y controlar los servicios en ejecución.
 - 2.- Confección rol de turnos para móviles.
 - 3.- Confección de calendario vacaciones.
 - 4.- Control de reservas por ejecutar.
 - 5.- Control de Ingreso de datos a sistema computacional.
 - 6.- Capacitación a locutores y móviles
 - 7.- Otras funciones encomendadas.
-

REQUISITOS FORMALES:

- 1.- Enseñanza media cumplida.
 - 2.- Experiencia anterior, idealmente.
 - 3.- Mayor de 30 años.
 - 4.- Buen nivel de vocabulario.
 - 5.- Idioma inglés, idealmente.
 - 6.- Manejo de base de datos.
 - 7.- Manejo de correos electrónicos.
 - 8.- Manejo a nivel de usuario Word y Excel.
-

PERFIL DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS:

Aptitud: Capacidad para ejercer el cargo.
Actitud: Manifiesta disposición del ánimo.

COMPETENCIA TECNICA:

Conocimiento de calles, comunas y puntos cardinales de Santiago.
Conocimiento de normas que rigen el transporte particular de pasajeros.
Conocimientos de computación (Office).

COMPETENCIA EN GESTION - DIRECCION:

Capacidad de armonizar y ejecutar las tareas encomendadas.
Capacidad de planificar, organizar y controlar.

COMPETENCIA DE PERSONALIDAD O APTITUDES:

Capacidad analítica y de síntesis, Resistencia al trabajo bajo presión, Flexibilidad y capacidad de adaptación, Capacidad de trabajo en equipo, Capacidad para motivar y conducir personas, Probidad Administrativa, Razonamiento Lógico, Concentración, Buen trato, Capacidad de reserva y confidencialidad en temas que se le encomienden, Respeto por los conductos regulares.

d. Locutor:

DESCRIPCION DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO: LOCUTOR

DEPENDENCIA: JEFE DE OPERACIONES

OBJETIVO O PROPOSITO DEL CARGO: Registrar, asignar y controlar los servicios de transporte de pasajeros y mensajería.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- 1.- Atención de teléfonos.
 - 2.- Confirmar reservas a clientes.
 - 3.- Control de móviles en frecuencia.
 - 4.- Asignación de servicios a móviles.
 - 5.- Entrega de servicios modalidad ruta.
 - 6.- Coordinación de móviles en frecuencia.
 - 7.- Registro de tarifas de servicios efectuados.
 - 8.- Ingreso de datos a sistema computacional.
 - 9.- Otras funciones encomendadas.
-

REQUISITOS FORMALES:

- 1.- Enseñanza media cumplida.
 - 2.- Experiencia anterior, idealmente.
 - 3.- Mayor de 30 años.
 - 4.- Buen nivel de vocabulario.
 - 5.- Manejo de base de datos.
 - 6.- Manejo de correos electrónicos.
 - 7.- Manejo a nivel de usuario Word y Excel.
-

PERFIL DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS:

Aptitud: Capacidad para ejercer el cargo.
Actitud: Manifiesta disposición del ánimo.

COMPETENCIA TECNICA:

Conocimiento de calles, comunas y puntos cardinales de Santiago.
Conocimiento de normas que rigen el transporte particular de pasajeros.
Conocimientos de computación (Office).

COMPETENCIA EN GESTION - DIRECCION:

Capacidad de armonizar y ejecutar las tareas encomendadas.
Capacidad de planificar, organizar y controlar los servicios a ejecutar.

COMPETENCIA DE PERSONALIDAD O APTITUDES:

Capacidad analítica y de síntesis, Resistencia al trabajo bajo presión, Flexibilidad y capacidad de adaptación, Capacidad de trabajo en equipo, Capacidad para motivar y conducir personas, Probidad Administrativa, Razonamiento Lógico, Concentración, Buen trato, Capacidad de reserva y confidencialidad en temas que se le encomienden, Respeto por los conductos regulares.

e. Móvil:

DESCRIPCION DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO: CONDUCTOR DE MOVIL

DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO LOCUCION

OBJETIVO O PROPOSITO DEL CARGO: Realizar el traslado de pasajeros y encargos.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- 1.- Traslado de pasajeros.
 - 2.- Traslado de mensajería.
 - 3.- Registro de servicios asignados.
 - 4.- Control de taxímetro.
 - 5.- Registro de tarifas de servicios efectuados.
 - 6.- Entrega de vales quincenalmente.
 - 7.- Control del móvil
 - 8.- Otras funciones encomendadas.
-

REQUISITOS FORMALES:

- 1.- Taxi ejecutivo licitado.
 - 2.- Licencia de conducir A-1
 - 3.- Revisión técnica al día.
 - 4.- Permiso de circulación al día.
 - 5.- Enseñanza media cumplida.
 - 6.- Teléfono celular.
 - 7.- Experiencia anterior, idealmente.
 - 8.- Mayor de 30 años.
 - 9.- Buen nivel de vocabulario.
 - 10.- Idioma inglés, idealmente.
-

PERFIL DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS:

Aptitud: Capacidad para ejercer el cargo.
Actitud: Manifiesta disposición del ánimo.

COMPETENCIA TECNICA:

Conocimiento de calles, comunas y puntos cardinales de Santiago.
Conocimiento de calles, y puntos cardinales de V región, idealmente.
Conocimiento Ley de Tránsito.
Conocimiento de normas que rigen el transporte particular de pasajeros.

COMPETENCIA EN GESTION - DIRECCION:

Capacidad de ejecutar las tareas encomendadas.
Capacidad de planificar, organizar y controlar los servicios a ejecutar.

COMPETENCIA DE PERSONALIDAD O APTITUDES:

Capacidad y resistencia al trabajo bajo presión, Flexibilidad y capacidad de adaptación, Capacidad de trabajo en equipo, Probidad, Razonamiento Lógico, Concentración, Buen trato, Capacidad de reserva y confidencialidad en temas que se le encomienden, Respeto por los conductos regulares.

ANEXO 3 - Detalle flota fija Radio Taxis VI Ltda.

M	PPU	CONDUCTOR	MARCA	MODELO	AÑO	COLOR	Tipo	RETECNICA	RUT
607	FP-XG-84	JORGE EDLAVE	HYUNDAI	ELANTRA	2013	PLATA	Ejecutivo	15-07-15	10.325.092-7
802	CX-TV-51	RICARDO RALVEAR	RENAULT	FLUENCE	2014	PLATA	Ejecutivo	03-06-15	10.120.241-0
806	CX-TV-55	MANUEL PEREZ	RENAULT	FLUENCE	2014	PLATA	Ejecutivo	29-05-15	7.481.826-9
751	CX-TV-99	GERMAN MUÑOZ	TOYOTA	COROLLA	2014	GRAFITO	Ejecutivo	11-10-15	8.863.430-6
287	FI-Y-91	HECTOR MATUS	TOYOTA	COROLLA	2013	GRAFITO	Ejecutivo	14-09-15	6.287.573-9
805	GV-JX-79	FERNANDO FERNANDEZ	DFM	S30NOBLE	2013	BLANCO	Ejecutivo	24-10-15	9.002.867-7
808	BX-LG-65	LEO GILDO MORALES	NISSAN	VERSA	2013	GRAFITO	Ejecutivo	11-10-15	5.271.181-9
427	GT-ZV-33	ENRIQUE MORALES	CHEVROLET	OPTRA	2014	BURDEO	Ejecutivo	05-05-15	5.485.473-0
803	FB-CT-75	CARMEN TORRES	TOYOTA	COROLLA	2012	GRAFITO	Ejecutivo	23-10-15	6.312.907-0
145	GD-PC-71	OSVALDO BLANC	CHEVROLET	OPTRA	2014	PLATA	Ejecutivo	20-10-15	9.129.489-3
252	BX-LX-57	FRANCISCO ALAZAR	NISSAN	TIDA	2013	PLATA	Ejecutivo	09-10-15	14.495.664-8
640	DJ-HD-42	ELADIO AAVEDRA	SAMSUNG	SMS	2012	PLATA	Ejecutivo	09-10-15	5.630.850-4
25	BW-FZ-87	MANUEL MATUS	TOYOTA	COROLLA	2009	GRAFITO	Ejecutivo	23-10-15	7.939.501-3
26	DD-DB-32	MANUEL MATUS	CHEVROLET	CRUZE	2011	GRIS	Ejecutivo	30-06-15	7.939.501-3
107	BJ-ZC-15	JUANZELADA	TOYOTA	COROLLA	2010	GRAFITO	Ejecutivo	24-09-15	6.515.475-7
148	BC-TF-80	ALEJANDRO PONCE	SAMSUNG	SMS	2011	PLATA	Ejecutivo	20-04-15	3.591.600-8
432	BX-GV-74	JORGE ALDEA	HYUNDAI	ELANTRA	2010	AZUL	Ejecutivo	23-09-15	7.847.536-6
601	BT-SL-85	WASHINGTON RIASTE	HYUNDAI	ELANTRA	2009	AZUL	Ejecutivo	04-05-15	6.300.580-0
727	BX-JH-40	SERGIO DOMINGUEZ	SAMSUNG	SMS	2011	PLATA	Ejecutivo	26-09-15	4.947.397-4
260	CL-BR-64	ALEX RADO	NISSAN	V16	2010	NAMARILLO	Básico	13-05-15	7.198.505-9
299	ZN-84-07	EDWIN WALTON	HYUNDAI	ELANTRA	2006	NAMARILLO	Básico	07-05-15	5.789.734-1
519	BX-GW-31	PEDRO HAVIZ	NISSAN	V16	2010	NAMARILLO	Básico	11-06-15	4.614.686-7
569	BI-VW-61	SERGIO TORONADO	HYUNDAI	ACCENT	2011	NAMARILLO	Básico	08-07-15	7.076.701-5
579	BX-GW-85	PEDRO RROYUELO	NISSAN	V16	2010	NAMARILLO	Básico	21-05-15	5.026.567-6
594	BX-GF-24	MARCELO ARA	NISSAN	V16	2010	NAMARILLO	Básico	22-07-15	13.006.740-9
597	BJ-ZF-31	HECTOR CELIS	NISSAN	V16	2009	NAMARILLO	Básico	07-06-15	6.979.956-6
608	CW-JL-27	ROBERTO VEGA	HYUNDAI	ELANTRA	2011	NAMARILLO	Básico	04-09-15	9.959.058-0
712	BJ-XV-58	LUIS QUINTERO	NISSAN	V16	2009	NAMARILLO	Básico	10-07-15	10.088.474-7
730	CL-BR-61	RAUL NOVIA	NISSAN	V16	2010	NAMARILLO	Básico	06-08-15	7.948.544-6
731	DK-JD-84	CELSO JUAZUA	NISSAN	TIDA	2013	NAMARILLO	Básico	16-08-15	8.314.863-2
761	BX-LX-26	PATRICIO IRADO	NISSAN	TIDA	2012	NAMARILLO	Básico	28-04-15	7.366.227-3
902	CC-DS-99	CRISTIAN PEDRA	SSANGYONG	STAVIC	2009	GRIS	Ejecutivo	04-05-15	11.865.643-1
935	DY-WX-24	EDUARDO MILLAN	HYUNDAI	H1	2012	PLATA	Ejecutivo	01-11-15	13.256.632-1
604	CT-BL-10	CLAUDIO TUBERT	CHEVROLET	CAPTIVA	2011	BEIGE	Ejecutivo	25-02-16	17.004.985-3

ANEXO 4 - Detalle empresas de Radiotaxis Inscritas en el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones al año 2013.

Listado de Empresas de Taxis Ejecutivos (Radio Taxis) Registradas en el MTT

Fecha de Actualización: 30 de abril de 2013

Nº	NOMBRE DE LA ENTIDAD	FONOS	COBRO VARIABLE	VEHICULOS VIGENTES
1	TRANSPORTES NUEVA APOQUINDO LIMITADA	2106201	100	344
2	TRANSPORTES NUEVO FLASH S.A.	7760245	100	315
3	MARIA GEMA SAN MARTIN SOTO RADIO TAXI E.I.R.L.	7343728	90	3
4	SANCHEZ Y RAMIREZ LIMITADA	2873530	100	2
5	SERVICIOS TRANSPORTES VIVIANA ISABEL NALVAE SILVA E.I.R.L.	5646464	100	1
6	SERVICIOS DE TRANSPORTES ABS LIMITADA	2010021	90	33
7	TRANSPORTES SANTIAGO S.A	2050077	90	119
8	ASOCIACION AUTOMOVILES ALQUILER PROVIDENCIA LIMITADA	2090445	110	17
9	RADIO TAXI ANDES PACIFICO S.A.	2040104204 0530	100	123
10	SOCIEDAD DE TRANSPORTE SANTIAGO NORTE S.A.	7342276	90	9
11	TRANS-40-DOMINICOS S.A.	2141018 2141774	100	20
12	SOCIEDAD DE TRANSPORTE ALTO KENNEDY S.A.	2015417	100	12
13	TRANSPORTES LAUTARO S.A.	5609900	100	60
14	TRANSPORTES VIA VESPUCCIO S.A.	6311700	120	23
15	EMPRESA DE TRANSPORTES CENTELLA S.A.	2397406 2388340	90	67
16	ASTRAL TRANSPORTE PRIVADO DE PERSONAS S.A.	2981762	90	199
17	TRANSPORTES ITALIA S.A.	6717171	100	46
18	TRANSPORTES SARACOSTTI Y COMPAÑIA LIMITADA	6342191- 2221126	90	26
19	TRANSPORTES ACEVEDO BARRIA MIRANDA Y ORTIZ LTDA	5649845	90	10
20	TRANSPORTES A.A.A. INTERNATIONAL LIMITADA	6414456- 6414895	90	6
21	EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS SIN FRONTERAS LTDA.	5638939	90	11
22	TRANSPORTE TURISMO MILLAN LTDA	6219990	120	6
23	SERVICIOS DE TRANSPORTES MARBELLA LTDA	2854308- 2861724	120	16
24	RADIO TAXIS QUINTA NORMAL LTDA.	8136105	100	1
25	EMPRESA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS Y CARGA TAXAL LTDA	7764730	110	10
26	TRANSPORTE DE PASAJEROS ALEJANDRO SANTIBANEZ ESCALONA LIMITADA	7641233	90	4
27	LUIS CARRERA GARAY TRANSPORTE DE PASAJEROS E.I.R.L.	7644214	90	2
28	TRANSPORTES RHD LIMITADA	90883178	100	1
29	TANDEM S.A.	5603788	90	26
30	TRANSPORTES SANTIAGO RICARDO ALONSO PESENTI E.I.R.L.	3262710	120	1
31	TRANSPORTES RODRIGO ALFONSO MORALES PACHECO E.I.R.L.	9868207	110	4
32	TRANSPORTES EJECUTIVO DE PASAJEROS VICTOR BERNARDO FIERRO TAPIA E.I.R.L.	5528875 - 97828260	90	4
33	JUAN CLAUDIO MENDOZA INDO, SERVICIOS DE TRANSPORTES DE PASAJEROS E.I.R.L.	9857101 - 93991147	90	1
34	JOSE DANIEL DOLCINO ARCOS SERVICIOS DE TRANSPORTES DE PASAJEROS E.I.R.L.	7551593- 087153857	120	1
35	TRANSPORTES MAURICIO WONG BRAVO E.I.R.L.	6282196	100	5
36	SOCIEDAD DE TRANSPORTES MUÑOZ Y MUÑOZ SOCIEDAD ANÓNIMA	2843675	90	6
37	QUIROZ Y QUIROZ LTDA.	7431072	90	1
38	TRANSPORTES NEVERIAS S.A.	2070003	90	39
39	EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS RADIO TAXI EL PLANO LIMITADA	9215169	110	2
40	EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS Y OTROS ATLAS SITTABUS S.A.	26822108	100	3
41	TRANSPORTES ADELA ROJAS VILLARROEL LIMITADA.	7644601- 7642428	90	3
42	FRANCISCO CORTES Y COMPAÑIA LIMITADA	5631219	90	2
43	EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA, VALIJAS Y PASAJEROS TRANSVYP SOCIEDAD ANONIMA	8441018	90	4
44	BUS SERVICE INTERNATIONAL LIMITADA	2490515	100	3
45	TRANSPORTES Y SERVICIOS ALESTE LIMITADA	22228365	120	12

N°	NOMBRE DE LA ENTIDAD	FONOS	COBRO VARIABLE	VEHICULOS VIGENTES
46	TRANSPORTE PRIVADO ECONTRANS CHILE S.A.	72155804	90	93
47	SERVICIO DE TRANSPORTES ABURTO TUMBACO Y COMPAÑIA LIMITADA	8489071	90	1
48	TRANSPORTES DE PERSONAS PARTICULARES EL PINO LIMITADA	5617088	100	1
49	RADIO TAXIS SALESIANOS LTDA.	25632213	90	6
50	SOCIEDAD DE TRANSPORTE CIRCULO SEIS S.A.	2981754	90	1
51	TRANSPORTE DE PASAJEROS MACUL LIMITADA	2728879 3569478	90	1
52	TRANSPORTES Y SERVICIOS CHICUREO FIRST - CLASS LIMITADA	3140057	90	3
53	EMPRESA DE TRANSPORTE ALTO ANDES S.A.	2015417	100	4
54	TRANSPORTES NELSON CORNEJO PASTENE EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	5231413 - 5172774	90	1
55	LEONARDO LEAL ROJAS RADIO TAXIS PREMIUM CHILE E.I.R.L. RADIO TAXI PREMIUM CHILE E.I.R.L.	6448900	90	7
56	TRANSPORTES CARLOS GONZALEZ GALVEZ E.I.R.L.	2090000	100	35
57	TRANSPORTES ELEODORO ALEJANDRO MORALES SAN MARTIN EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	4911998	90	2
58	CARLOS ALFONSO CARRASCO MEDINA TAXI EJECUTIVO E.I.R.L.	0	100	1
59	JORGE OSORIO DE TAXIS E.I.R.L.	8310034 - 8325319	100	1
60	MARIO FERNANDO CONSUEGRA FLORES RADIO TAXIS E.I.R.L.	94665566 - 5117725	90	3
61	RADIO TAXI RETAMAL Y COMPAÑIA LIMITADA	5273971	90	1
62	GUISELA MUÑOZ VASQUEZ TRANSPORTES E.I.R.L.	8682976 - 6444551	90	1
63	BUSTOS, QUINTANILLA Y FERREZ LIMITADA	5614375	90	2
64	PATRICIA SANCHEZ TRANSPORTES E.I.R.L.	9 85108153	100	3
65	TRANSPORTES GREYHUND ARAUCO S.A.	2457705	90	11
66	CACERES Y CACERES LIMITADA	6641454- 6642863	90	6
67	COMMCENTER SERVICIOS DE TRANSPORTES LIMITADA	7778899	90	21
68	ASOCIACION AUTOS ALQUILER RADIOTAXI EL GOLF LIMITADA	93777227	100	45
69	SOCIEDAD DE TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJEROS MONUMENTAL	3472070	90	203
70	TRANSPORTES GOLDEN TOURS LIMITADA	7720359	100	29
71	HUGO CARRASCO GARRIDO SERVICIOS DE RADIO TAXIS KENNEDY ON TOUR E.I.R.L.	4158581 - 9523374	100	2
72	SERVICIO DE TRANSPORTES Y TURISMO ECO LIMITADA	5489142	100	1
73	TRANSPORTES LAS PALMERAS LTDA.	8414904	90	12
74	RADIO MOVIL NUEVA HUECHURABA LIMITADA	6229793	90	16
75	TRANSPORTE DE PASAJEROS CHILE LIMITADA	2710524 09 546871	90	2
76	TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJEROS CUMBRES DE LA DEHESA LIMITADA	2162135	100	20
77	LOBOS Y COMPAÑIA LIMITADA	5172270 5234639	100	2
78	ANDRES BELLO TRANSPORTES LIMITADA	7378406	90	15
79	TRANSPORTES EXCLUSIVE LIMITADA	2363818	90	52
80	SOCIEDADES DE TRANSPORTE DE PASAJEROS PERDICES LIMITADA	2736535	120	15
81	SOCIEDAD DE TRANSPORTES, COMERCIAL E INDUSTRIAL LAGO MAIHUE LIMITADA	3110257	90	5
82	TRANSPORTE INSTA LIMITADA	2287777	100	46
83	EMPRESA DE TRANSPORTE ALTO ORIENTE LIMITADA	98955057	90	7
84	EMPRESA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS Y CARGA ARAUCO S.A.	2461114	100	13
85	TRANSPORTES PRIVADO DE PASAJEROS Y SERVICIOS ARAUCO-CHILE S.A.	6650435	100	63
86	TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJEROS JAIME ALBERTO SALAS E.I.R.L.	3237842	90	18
87	GORIGOITIA GONZALEZ ROZAS LIMITADA	2651600	100	74

N°	NOMBRE DE LA ENTIDAD	FONOS	COBRO VARIABLE	VEHICULOS VIGENTES
88	EMPRESA DE TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJEROS AL PORVENIR LIMITADA	2793806-2928474	90	1
89	ENRIQUE LOPEZ Y COMPAÑIA LIMITADA	5573383	90	1
90	TAXIS DEL VALLE Y COMPAÑIA LIMITADA	7480328-3232810	100	8
91	TRANSPORTES CENTRO LIMITADA	6889813	90	41
92	EMPRESA DE TRANSPORTES TRAVEL SERVICE LIMITADA	7773231	90	7
93	JULIO ELIAS MORALES GUAJARDO TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJEROS EIRL	7793965	90	5
94	JOSE ARMANDO CRUZAT VIDAL, TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJERO Y TURISMO E.I.R.L.	032-2949180	90	17
95	TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJEROS NEW STAR S.A	7359562-7354973	90	6
96	TRANSPORTES Y SERVICIOS VITACURA S.A	6417735	100	10
97	EMPRESA DE TRANSPORTES SARMIENTO LIMITADA	8395513	120	25
98	TRANSPORTES DE PASAJEROS JUAN M. GUZMAN BUSTAMANTE E.I.R.L.	5286469	90	9
99	RONALD ENRIQUE VILLALOBOS DIAZ TRANSPORTE DE PASAJEROS E.I.R.L.	64951100	90	9
100	TRANSPORTES Y TURISMO RUTAMAR LIMITADA	2256981-2251947	90	7
101	EMPRESA DE TRANSPORTES PRIVADO DE PASAJEROS CAMINO EL ALBA LIMITADA	7695213	100	1
102	AREVALO Y GENERAL LIMITADA	8865049	90	3
103	TRANSPORTES TTJ LIMITADA	95328272	100	2
104	WILFREDO DAÑOBEITIAIY OTRO TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJEROS Y TURISMO LIMITADA	7170320	110	8
105	RADIO TAXI BILBAO S.A.	7761808	90	12
106	JORGE EDUARDO MOYA ROMERO TRANSPORTES E.I.R.L.	2842055-2841028	90	1
107	TRANSPORTES TERRESTRES MARCELINO ERASMO NOVOA NOVOA LIMITADA	2848703	120	7
108	EMPRESA DE TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJEROS LIMITADA	8561101-8561538	90	3
109	RADIO TAXI TRANSVI-SA LIMITADA	8752885-8746350	90	12
110	EMPRESA DE TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJEROS LIMITADA	25498 2169	100	19
111	TRANSPORTES OCCOA LIMITADA	6359412	100	18
112	SOCIEDAD DE TRANSPORTES CANTA GALLO LIMITADA	2173890	110	12
113	RADIO TAXI & TRANSPORTE LOS ANGELITOS LIMITADA	22019975	120	4
114	TRANSPORTES FUTURO LIMITADA	8596911	90	6
115	TRANSPORTE PRIVADO DE PERSONAS OCEANIC LIMITADA	2742216	90	25
116	BAU Y ASOCIADOS LIMITADA	2275400	120	4
117	SOCIEDAD DE TRANSPORTES LAS REJAS SUR LIMITADA	7793717	90	3
118	EMPRESA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS LIMITADA	5572182-5576922	90	4
119	SOCIEDAD DE RADIO TAXIS LO ESPEJO LIMITADA	5243656	100	4
120	EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS Y TURISMO LIMITADA	2840773	90	6
121	RADIO TAXIS VIP LIMITADA	2238970	90	21
122	EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS Y DE SERVICIOS LINEA SETENTA SOCIEDAD ANÓNIMA	2166133	110	5
123	TRANSPORTES EJECUTIVOS 33 S.A.	7321120	90	22
124	TRANSPORTES PARQUE SAN FRANCISCO LIMITADA	2914735	90	22
125	TRANSPORTES VASNAR LIMITADA	6215178-6210792	90	3
126	TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJEROS GLORIA ENCINA GUTIERREZ E.I.R.L.	6290152	100	7
127	TRANSPORTES CORNEJO Y PEREZ LIMITADA	3239880	90	11
128	TRANSPORTES Y COMERCIAL SANTA MARIA DE MANQUEHUE LO CURRO S.A	2199706 - 2193606	120	2
129	EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EL ESFUERZO SOCIEDAD ANONIMA	5636953	90	1

N°	NOMBRE DE LA ENTIDAD	FONOS	COBRO VARIABLE	VEHICULOS VIGENTES
130	RADIO TAXI BACH LIMITADA	3108766	90	8
131	EMPRESA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS Y CARGA FULL RUTA LTDA.	7431396	100	4
132	TRANSPORTES VALENZUELA Y GALLARDO LTDA.	7649835-7644593	90	9
133	TRANSPORTES Y TURISMO LCL TOUR LTDA	6458722	90	1
134	VIVES TORRES CARVALLO MORALES Y CIA LTDA.	08/4728528	120	4
135	RADIO TAXI INTER- CAR LIMITADA	4173972-4173974	110	2
136	TRANSPORTES RIGOBERTO ALFARO GONZALEZ E.I.R.L.	6845053-6845031	90	2
137	TRANSPORTE DE PASAJEROS ARTURO MERINO BENITEZ LIMITADA	92254281	100	7
138	TRANSPORTES HUMBERTO HERRERA E.I.R.L.	5341901	100	1
139	METRA SpA	8500261	100	4
140	RADIO TAXIS AEROPONIENTE LIMITADA	85018155	90	4
141	TRANSPORTES CID & CAMPOS LIMITADA	5346888-5233868	90	3
142	EMPRESA DE TRANSPORTES LA PIRAMIDE S.A.	8625400-66472698	110	78
143	TRANSPORTE NUEVO SOL LIMITADA	6647268	90	3
144	TRANSPORTE ANA MARIA SANDOVAL SOTO E.I.R.L.	3263608	90	1
145	EMPRESA DE PASAJEROS MARIA LEONOR LIZANA VASQUEZ E.I.R.L.	2090488	100	1
146	SOCIEDAD DE TRANSPORTE TRANSOR LIMITADA	2881514	100	2
147	JONATHAN JESUS BECERRA MORENO TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJEROS Y SERVICIOS MAIPU TOTAL E.I.R.L.	7626299	100	6
148	SERVICIOS DE TRANSPORTES RUIZ, ADASME, RUIZ G., FARFAN Y COMPAÑIA LIMITADA	8865497	100	3
149	TRANSPORTE NUEVO ALTO JAHUEL LIMITADA	7850775-8843642	100	3
150	ALEX MAURICIO COFRE MARTINEZ TRANSPORTE DE PASAJEROS E.I.R.L.	89300146	90	1
151	TRANSPORTE GO LIMITADA	2279620	100	35
152	TRANSPORTES PREMIUM CLASS LIMITADA	3729500	90	2
153	SOCIEDAD DE TRANSPORTES SILVA MARTINEZ LIMITADA	26443640	90	3
154	RADIO TAXI NUEVA LOS TRAPENSES LIMITADA	2154376	100	9
155	TRANSPORTE DE PASAJEROS VILLALOBOS LIMITADA	2830873	110	7
156	SOCIEDAD DE TRANSPORTES MARCARPAT LIMITADA	2293866	100	2
157	CARLOS MANUEL RIOS VARGAS, TRANSPORTES, EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	8668034 - 87518654	90	1
158	TRANSPORTE PRIVADO Y EJECUTIVO DE PASAJEROS S & M LIMITADA	4192614 - 3156256	100	1
159	TRANSPORTES DANIEL BADILLA MORALES EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	68472450	90	3
160	ANDRES FRANCISCO VERA PARDO RADIO TAXI AMERICA INDIVIDUAL E.I.R.L.	6453068	90	8
161	TRANSPORTES ABEL QUEZADA VALDES EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	2922508	100	4
162	TRANSPORTES TOP LIMITADA	2453355 - 2453443	100	1
163	TRANSPORTES PROYECTOS Y ASESORIAS JORGE SANDOVAL BECERRA E.I.R.L.	6954102-9205163	100	11
164	RADIO TAXI SANTIAGO EXPRESS PABLO PATRICIO LOPEZ NUÑEZ E.I.R.L.	(02) 9182020	90	2
165	SERVICIO DE TRANSPORTES VEC LIMITADA	95328272	100	1
166	TRANSPORTES JUAN DE DIOS VILLALOBOS VERA E.I.R.L.	982948614-962170582	100	2
167	TRANSPORTES DE PASAJEROS AEROMÓVIL LIMITADA	4011160	90	2
168	SOCIEDAD COMERCIAL LOPEZ AGUILERA Y COMPAÑIA LIMITADA	74760989	120	6
169	ROBERTO MACKAY CASTILLO SERVICIOS DE TRANSPORTE EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	9267974	100	2
170	SERVICIO DE TRANSPORTES RAUL DORNEMANN RIOS E.I.R.L.	98124404	90	7

N°	NOMBRE DE LA ENTIDAD	FONOS	COBRO VARIABLE	VEHICULOS VIGENTES
171	SERVICIOS DE TRANSPORTES POBLETE Y TRONCOSO LIMITADA	6335578	100	1
172	SERVICIOS INTEGRALES DE TRANSPORTE CORPORATIVO LIMITADA	6743559	100	1
173	SERVICIOS DE TRANSPORTE MARIA IRMINA RAMIREZ SANTOS E.I.R.L	9332621	100	3
174	TRANSPORTES Y SERVICIOS JOSE MARCHANT MIRANDA E.I.R.L.	3166078 - 98866685	110	1
175	OMAR JAIME QUEZADA RIVERA RADIO TAXI EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	2207440	90	6
176	TRANSPORTES DE PASAJEROS Y CARGA RADIO TAXI RUTA MIL S.A.	6830555 6830554	90	7
177	EMPRESA DE TRANSPORTE SAN JOSE DE LA ESTRELLA LIMITADA	2957093	90	5
178	TRANSPORTES AERORIENTE LIMITADA	2640853	90	7
179	SOCIEDAD DE TRANSPORTES FRAMEC LIMITADA	7430559 7446302	90	7
180	SOCIEDAD DE SERVICIOS DE SEGURIDAD Y ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS SEGAD LIMITADA	2773377	90	3
181	TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJEROS ALMINUTO LIMITADA	2735804	100	43
182	TRANSPORTES OTAFES LIMITADA	6724469	110	14
183	TRANSPORTES TUPAWE LIMITADA	6216466	100	26
184	TRANSPORTES NIDO DE AGUILA LIMITADA	2167436 2434350	90	2
185	SOCIEDAD DE TRANSPORTES DE PASAJEROS MAIG Y COMPAÑIA LIMITADA	6359791	90	44
186	SOCIEDAD DE TRANSPORTES Y SERVICIOS LIMITADA	7365540 7340069	90	22
187	SERVICIOS DE AUTOMOVILES PARTICULARES LIMITADA	6818394	100	5
188	TRANSPORTES LAS CONDES S.A.	2452707	100	78
189	SOCIEDAD DE TRANSPORTES ATENAS S.A.	2297655	100	5
190	AAAAA TTES.Y SERV., ENRIQUE OMAR ESPINOZA BENEVENTI, EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	3432023- 2238078	120	11
191	TRANSPORTES J.T.C. LIMITADA	6718331- 6731970	90	5
192	RADIO TAXI EJECUTIVO SAN GERARDO LTDA.	6837776	120	5
193	TRANSPORTES FLECHA CARGO LIMITADA	2726584	90	5
194	TRANSPORTES CENTRO ORIENTE LIMITADA	6214575	90	23
195	TRANSPORTES PASTOR CHELITO LIMITADA	6275585 - 6275196	90	5
196	SOCIEDAD DE TRANSPORTES CASTELLON Y CALDERON LIMITADA	3117016	90	2
197	ELVIRA ARACELLI FIGUEROA LILLO EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	3150248	90	4
198	PAILLAVIL Y ROSSEL LIMITADA	2629715	90	1
199	EMPRESA DE TRANSPORTES SOTRANS LIMITADA	3251482	100	4
200	ARIANNA MARIELLA MATTEUCCI UBEDA TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJEROS EIRL	3347254	110	4
201	CARLOS RIQUELME SEPULVEDA TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJEROS Y TURISMO E.I.R.L.	9-5333163	100	1
202	TRANSPORTE C & A LTDA	2711201	100	2
203	TRANSPORTE MANUEL FERNANDO PEÑA DIAZ E.I.R.L.	4592650	90	4
204	MANUEL SERVIA GODOY TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJEROS Y TURISMO E.I.R.L.	5259558	90	4
205	TRANSPORTES ALARCON LIMITADA	4587793	90	4
206	ALICIA ROZAS BARRIA TRANSPORTE PRIVADO E.I.R.L.	0	90	1
207	TRANSPORTES DE PASAJEROS COLINA	8600655	100	4
208	OSCAR PATRICIO MELELLI PEREZ TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJERO	6954102	90	3
209	TRANSPORTE DE PASAJEROS PUNTO CARDINAL LTDA	8848510	90	3
210	LUIS OSVALDO PALMA MOYA, TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJEROS Y TURISMO E.I.R.L.	5243326	90	2
211	TRANSPORTE DE TURISMO INES DEL CARMEN FERNANDEZ MUÑOZ E.I.R.L.	3432082	90	2
212	TRANSPORTES MARIO ALBERTO NUÑEZ VIDAL E.I.R.L.	7896308	90	7
213	TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJEROS EL MOLINO	2162823	90	25

N°	NOMBRE DE LA ENTIDAD	FONOS	COBRO VARIABLE	VEHICULOS VIGENTES
214	TRANSPORTES MIRZA DE LAS MERCEDES ARENAS LETELIER E.I.R.L.	5488058	90	1
215	TTES. DE PASAJEROS EJECUTIVOS Y TURISMO MARIA EUGENIA PEREZ ARAVENA EMP. INDIVIDUAL DE RESP. LTDA.	7475104	100	5
216	TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJEROS JM	3150911	90	1
217	TRANSPORTE PRIVADO DE PERSONAS NUEVA NAVIDAD LIMITADA	5242114	90	2
218	TRANSPORTES FIGOSERVICE LIMITADA	97395291	100	1
219	TRANSPORTES EL HEREDERO LIMITADA	5247657	90	4
220	TRANSPORTES MARIA ALICIA IGOR ORTEGA EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	5224282	90	1
221	TRANSPORTES ROMULO RIQUELME NAVARRETE E.I.R.L.	6691616	90	1
222	TRANSPORTE DE PASAJEROS CRISTINA MAGDALENA JESSICA WENDEGASS VERA E.I.R.L.	5589620	100	7
223	RADIO TAXI SAN CRISTOBAL LIMITADA	6432886	90	2
224	RADIO TAXI ROYAL SERVICE LIMITADA	6842083 - 92195900	90	14
225	TURISMO Y TRANSPORTE DE PASAJEROS LUCINDA DE LAS MERCEDES ABARCA ORTEGA E.I.R.L.	8804116	90	2
226	TRANSPORTES TATIANA VALLE VASQUEZ E.I.R.L.	9315306	90	1
227	EMPRESA DE TRANSPORTES SAN JAVIER S.A.	8597239	90	1
228	RADIO TAXI ELENA ROSA VALENZUELA BAEZA E.I.R.L.	997409582	90	3
229	VALDES & VALDES TRANSPORTES LIMITADA	7376943	100	5
230	SOCIEDAD DE TRANSPORTE Y COMUNICACION TAXI CHILE LTDA.	86460737	100	1
231	TRANSPORTES LA UNION COMPANIA LIMITADA	9803264	100	1
232	TRANSPORTE DE PASAJEROS G & P LIMITADA	73870673	90	5
233	EMPRESA DE RADIO TAXIS LOS PINITOS SOCIEDAD ANONIMA	5618936	100	1
234	TRANSPORTES CARRICONDE LIMITADA	6810575	100	1
235	TRANSPORTES Y SERVICIOS SALAMANCA LIMITADA	4150010	90	4
236	EMPRESA DE TRANSPORTES DE PERSONAS Y SERVICIOS INTEGRALES LIMITADA	6717611	90	18
237	TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJEROS VALLE LA DEHESA LIMITADA	2164831	90	7
238	SOCIEDAD DE TRANSPORTES TRANSMED LIMITADA	6325822	90	6
239	SOCIEDAD DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE PERSONAS LIMITADA	2725769	100	54
240	RADIOTAXIS ORIENTE LIMITADA	2780021	120	13
241	EMPRESA DE TRANSPORTES EL FUNDADOR S.A.	5487224	90	5
242	EMPRESA DE TRANSPORTES VICTORIA LTDA	08-2567583	90	3
243	TRANSPORTE DE PASAJEROS E.I.R.L. LUIS ELIECER ARANEDA GONZALEZ	5264278	90	1
244	FRANCISCO OPAZO AUTOS Y REPUESTOS E.I.R.L.	5272767	90	5
245	TRANSPORTES EDUARDO VALDIVIA E.I.R.L.	3239696	90	3
246	TRANSPORTES DE PASAJEROS ORIENTE LIMITADA	2382332	100	28
247	SOCIEDAD DE TRANSPORTE CORPORATIVO LIMITADA	6725928	90	2
248	TRANSPORTES DE PASAJEROS Y TURISMO JUAN CORDERO MIÑO E.I.R.L.	7557193	90	3
249	SERVICIOS DE TRANSPORTES JESSICA DEL CARMEN FERNANDEZ OSSE E.I.R.L.	5642958	100	1
250	SOCIEDAD INMOBILIARIA INVERSIONES Y TRANSPORTES LUIS SANCHEZ MONDACA Y MARCELA DIAZ FARFAN LIMITADA	6844439	110	3
251	SOCIEDAD DE TRANSPORTES DE PASAJEROS COSTA AZUL LIMITADA	2856527	90	4
252	TRANSPORTES RODITEX CGL LIMITADA	3112487	100	1
253	TRANSPORTES Y TURISMO GARCIA LIMITADA	6490280	100	3
254	OSCAR LEAL TRANSPORTES EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	88205444	120	1
255	COMERCIALIZADORA Y TRANSPORTES LOS LIBERTADORES LIMITADA	6243585 6246795	90	6
256	TRANSPORTES SAN JOSE LTDA	3593705	90	3
257	CARLOS ALBERTO RODRIGUEZ FAUNDEZ, TRANSPORTES EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	6490935	90	1

N°	NOMBRE DE LA ENTIDAD	FONOS	COBRO VARIABLE	VEHICULOS VIGENTES
258	FERNANDO ALEX PAREJA CAROCA SERVICIOS DE TRANSPORTES E.I.R.L.	28500261	90	1
259	PIÑA Y JARA, TRANSPORTES Y SERVICIOS LIMITADA	25223487	100	2
260	SOCIEDAD DE TRANSPORTES EL ROSAL DE MAIPU LIMITADA	27716013	100	1
261	TRANSPORTES JUAN JOSE BELMAR SEGUEL E.I.R.L.	8140544	90	6
262	CARLOS ALVEAR CASTILLO TRANSPORTES E.I.R.L.	6817573	90	3
263	TRANSPORTES MARIA CERDA LEON E.I.R.L.	7631657	90	1
264	TRANSPORTES PRIVADO DE PASAJEROS LIMITADA	29962271	90	1
265	JEANNETTE MONTERO Y COMPAÑIA LIMITADA	7364458	90	10
266	ATTENTO TRANSPORTE LIMITADA	7495211	100	4
267	EMPRESA DE TRANSPORTES CATALINA LIMITADA	7765886 - 7649740	100	1
268	EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS AL TOBALABA LTDA.	2796761	90	4
269	SOCIEDAD DE TRANSPORTES J. AGUIRRE LIMITADA	6233064	90	1
270	EMPRESA DE SERVICIOS EXTERNOS ASOCIADOS CHILENA DE SEGURIDAD S.A.	6852921- 6852902	100	24
271	TRANSPORTES MARIA EUGENIA MUÑOZ GONZALEZ E.I.R.L.	98295783	90	3
272	SOCIEDAD DE TRANSPORTES CHILECASABLANCA LTDA.	93337847	120	3
273	SOCIEDAD LOPEZ GARAY LIMITADA	8543395- 8541193	100	7
274	ANTEQUERA Y MARTINEZ LIMITADA	0983318927	90	4
275	GUILLERMO MAXIMO LOBOS CONCHA ADMINISTRADORA Y TRANSPORTES E.I.R.L.	25253572	90	1
276	SOCIEDAD DE TRANSPORTES MOVILIZA LIMITADA	27797859	100	11
277	RADIO TAXIS EL IDILIO LIMITADA	5639225	90	6
278	TRANSPORTES DELFOS LIMITADA	3659403	90	3
279	TRANSPORTES RETES LIMITADA	4168418	90	1
280	NOEMI HUMILDE SOTO OLIVA	6251707 - 6629709	110	8
281	TRANSPORTE Y SERVICIOS NICOLAS BARRENECHEA TORRES E.I.R.L.	6032000	90	1
282	TRANSPORTES BICENTENARIO, ELIANA VERGARA BASAEZ E.I.R.L.	7274035 7991556	90	6
283	TRANSPORTE DE PASAJEROS LIMITADA	5312260 - 87757975	90	3
284	RADIOTAXI, EMILIO ALBERTO SALGADO VILLELA E.I.R.L.	6-6295923	100	2
285	TRANSPORTES PRIVADO DE PASAJEROS ALTAIR LIMITADA	2938233	90	1
286	SOCIEDAD DE TRANSPORTES EL 10 LIMITADA	5647311	110	1
287	VICTOR SILVA TOLEDO TRANSPORTES E.I.R.L.	7448865	90	2
288	SERVICIO DE RADIOTAXIS Y OTROS JORGE SANTIS	5172990	100	2
289	KARINA ANGELICA CERDA VERGARA TRANSPORTES E.I.R.L.	9202766	90	2
290	RADIO TAXIS RENACER LIMITADA	5224577	90	1
291	TRANSPORTES ECLIPSE LIMITADA	6275898	100	2
292	SERVICIO DE TRANSPORTES DE PASAJEROS MANUEL CARRASCO E.I.R.L.	84289605	90	1
293	EMPRESA DE TRANSPORTES JUAN CARLOS FONSECA JIMENEZ E.I.R.L.	978646999	90	2
294	JACQUELINE BEATRIZ JAQUE COLIPAN TRANSPORTES E.I.R.L.	7596972	100	1
295	MARCOS ABDON OBREQUE PAINEVILU TRANSPORTES DE PASAJEROS Y TURISMO E.I.R.L.	7489257	90	1
296	TRANSPORTES Y ENCARGOS BURGOS Y ROJAS LIMITADA	0	90	1
297	RADIO TAXI HAITIANO SpA	9-3264737	120	1
298	TRANSPORTES JORGE ANTEZANA ROJAS E.I.R.L.	81393020	90	4
299	RADIO TAXI 24 HORAS PAC LIMITADA	8-6636158	100	1
300	TRANSPORTE EL BARRERO LTDA	2477598	100	1
301	TRANSPORTES PAOLA QUINTANA CORREA E.I.R.L.	2047465	100	1
302	RADIO-TAXI PHILADELPHIA LIMITADA	6414117	90	4
303	TRANSPORTES RENE ANTONIO OSORIO SERRANO E.I.R.L.	3177781 - 3175946	90	3
304	RADIO TAXI SANTA TERESA LIMITADA	7646923	90	1
305	MONICA SILVA SOLER EMPRESA DE TRANSPORTE PRIVADO REMUNERADO DE PASAJERO E.I.R.L.	9465206- 9465207	90	3

N°	NOMBRE DE LA ENTIDAD	FONOS	COBRO VARIABLE	VEHICULOS VIGENTES
306	TRANSPORTE DE PASAJEROS TURISMO Y SERVICIOS AFINES S.A.	7355786-7818457	90	5
307	SOCIEDAD DE TRANSPORTES HERMANOS MAUREIRA LIMITADA	2326520	90	4
308	SOCIEDAD DE TRANSPORTE DE PASAJEROS Y CARGA SANTA VICTORIA LIMITADA	09 93301960	120	1
309	SERVICIOS DE TRANSPORTES DE PASAJEROS LIMITADA	5480315	90	1
310	SOCIEDAD DE INVERSIONES, TRANSPORTES Y CONSTRCCION AXE LIMITADA	71403813	120	1
311	ANTHONY BERNARDO LEMUS PASTEN TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJEROS Y TURISMO E.I.R.L.	97844016	120	1
312	COMERCIALIZADORA Y TRANSPORTES RODHER LTDA.	8492268	100	2
313	TRANSPORTES SINAI LIMITADA	27934976	90	1
314	TRANSPORTE DE PASAJEROS CRUZERO JUAN FRANCISCO SILVA RAMOS E.I.R.L.	27475254	100	2
315	TRANSPORTE DANILO S.A.	23331000	100	1
316	TRANSPORTES MAS SpA	22762000	90	2
317	TRANSPORTES CLIVIO Y CORTES LIMITADA	29863627	90	2
318	LA VARA TRANSPORTE DE PASAJEROS LIMITADA	5286562	90	4
319	RADIO TAXIS EUGENIO RODRIGUEZ CARRASCO E.I.R.L.	5212158	90	2
320	TRANSPORTES NUEVO HORIZONTE CHILE LIMITADA	28598171-28590085	90	1
321	CRISTIAN EUGENIO VIDELA ALLENDES RADIOTAXIS Y SERVICIOS E.I.R.L.	25520340	90	1

ANEXO 5 - Detalle facturación por cliente enero 2015:

Sum of Facturación	
Row Labels	Total
ACHIGA	\$438.995
AMEC	\$243.310
COM PEUMO	\$6.318.620
FASA	\$43.977.262
LA FIRMA	\$606.850
MUNICIPALIDAD VITACURA	\$53.765.150
NULA	\$0
SOLEX SA	\$1.609.340
STARCOM	\$171.610
TELEDUC	\$609.310
VCONOSUR	\$ 274.990
VCYT	\$27.655.343
W MUSIC	\$556.890
ZENITH	\$249.960
Grand Total	\$ 136.477.630

ANEXO 6 - Detalle facturación entre 2007 y 2014:

Año	Número de Clientes	Facturación Anual Nominal (MMCLP)	Tasa Real	Facturación Anual Real (MMCLP)
2007	34	\$262.930.604	1,037	\$253.549.281
2008	30	\$289.969.729	1,127	\$257.293.460
2009	24	\$233.819.955	1,033	\$226.350.392
2010	21	\$175.948.665	0,963	\$182.708.894
2011	33	\$303.784.645	1,055	\$287.947.531
2012	27	\$419.976.088	1,086	\$386.718.313
2013	23	\$418.881.706	1,074	\$390.020.210
2014	15	\$424.434.304	1,074	\$395.190.227

ANEXO 7 - Detalle facturación anual 2007 -2014 principales clientes.

Cliente/Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Grand Total
FASA	\$133,090,169	\$86,827,351	\$120,707,430	\$106,466,440	\$126,415,532	\$127,338,680	\$159,461,684	\$134,198,369	\$994,505,656
MUNICIPALIDAD VITACURA	\$0	\$0	\$0	\$10,875,802	\$82,111,886	\$76,967,237	\$80,187,037	\$104,178,833	\$354,320,795
UAI	\$78,448,867	\$92,443,043	\$54,523,124	\$11,742,773	\$17,987,422	\$16,293,322	\$0	\$0	\$271,438,550
VCYT	\$0	\$0	\$0	\$0	\$20,544,925	\$90,643,131	\$101,444,981	\$85,615,957	\$298,248,994
Grand Total	211539035,7	179270394	175230554	129085015	247059765	311242370	341093703	323993159	1918513995

ANEXO 8 - Facturaciones anuales y crecimiento.

Año	Facturación	Crecimiento vs. LY2
2005	\$236.670.933	-
2006	\$268.615.670	13%
2007	\$262.930.604	-2%
2008	\$289.969.729	10%
2009	\$233.819.955	-19%
2010	\$175.948.665	-25%
2011	\$303.784.645	73%
2012	\$419.976.088	38%
2013	\$418.881.706	0%
2014	\$424.434.304	1%

ANEXO 9 - Link de descarga de detalle licitación Viña Concha y Toro.

→ [Licitación adjudicada Viña Concha y Toro.](#)

ANEXO 10 - Link de descarga de detalle oferta FANTAXICO.

→ [Propuesta y detalles técnicos FANTAXICO.](#)

ANEXO 11 - Link Licitación Municipalidad de Vitacura.

→ [Adjudicación Licitación Municipalidad de Vitacura](#)

ANEXO 12 - Requerimientos Técnicos Licitación Municipalidad de Vitacura.

→ [Requerimientos Técnicos Municipalidad de Vitacura](#)

ANEXO 13 – Balance Radio Taxis VIP Ltda. año 2014

BALANCE GENERAL

A NIVEL 5
Desde 01/01/2014 Al 31/12/2014

Cuenta	CIFRAS EXPRESADAS EN PESOS							
	SUMAS		SALDOS		INVENTARIO		RESULTADOS	
	Debe	Haber	Deudor	Acreedor	Activo	Pasivo	Perdida	Ganancia
Caja Principal	9.108.553	5.924.302	3.184.251		3.184.251			
Clientes	460.543.305	449.531.939	11.011.366		11.011.366			
Pagos Provisionales Mensuales	915.969		915.969		915.969			
Inversiones Varias	70.060.924		70.060.924		70.060.924			
Honorarios por Pagar	660.000	660.000						
Remuneraciones por Pagar	18.366.811	18.366.811						
Impuesto Retenido a Profesionales	73.328	73.328						
Leyes Sociales por Pagar	6.122.271	6.122.271						
Capital Social		3.000.000		3.000.000		3.000.000		
Reserva Revaloriz.de Capital Propio		24.293.532		24.293.532		24.293.532		
Resultados Acumulados		42.767.392		42.767.392		42.767.392		
Remuneraciones del Personal	24.489.082		24.489.082				24.489.082	
Honorarios	733.328		733.328				733.328	
Viajes Viaticos y traslados	174.512.123		174.512.123				174.512.123	
Arriendo de Automoviles(radio taxi)	239.772.884		239.772.884				239.772.884	
Fotocopias y Encuadernaciones	18.403		18.403				18.403	
Servicios Básicos (luz, agua)	510.372		510.372				510.372	
Telefonía Móvil	4.419.060		4.419.060				4.419.060	
Servicio Internet y enlace fibra	466.800		466.800				466.800	
Aseo y Mant.de Oficinas	200.892		200.892				200.892	
Patentes Comerciales	201.453		201.453				201.453	
Intereses Bancarios	107.322		107.322				107.322	
Ventas		451.739.637		451.739.637				451.739.637
Arriendo Bien Raiz		8.803.668		8.803.668				8.803.668

Cuenta	Debe	Haber	Deudor	Acreedor	Activo	Pasivo	Perdida	Ganancia
De la Página Anterior	1.011.282.880	1.011.282.880	530.604.229	530.604.229	85.172.510	70.060.924	445.431.719	460.543.305
	1.011.282.880	1.011.282.880	530.604.229	530.604.229	85.172.510	70.060.924	445.431.719	460.543.305
UTILIDAD DEL EJERCICIO						15.111.586	15.111.586	
SUMAS IGUALES	1.011.282.880	1.011.282.880	530.604.229	530.604.229	85.172.510	85.172.510	460.543.305	460.543.305


 LUCIO MENDICITE DURÁN
 CONTADOR



De acuerdo al ARTICULO 100 del CODIGO TRIBUTARIO de jo constancia que los datos proporcionados para los ASIENTOS CONTABLES son FIDEDIGNOS

MONICA BERTA MARTINEZ DIAZ

REPRESENTANTE LEGAL

