



“BLACKSPEED”

Parte I

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

Alumno: Santiago Duque
Profesor Guía: Max Errazuriz

Santiago, Noviembre de 2017



RESUMEN EJECUTIVO

Basados en la constante necesidad de satisfacer el transporte en el país de Chile, especialmente en la ciudad de Santiago, encontramos que poner en marcha una flota de taxis con un servicio diferencial y con una estrategia comercial que marque la diferencia dentro de los competidores, sería una gran oportunidad de negocio en el largo plazo.

Al interior del documento se encontrará una exposición del análisis de la industria, los diferentes competidores que se encuentran legalmente constituidos en el país, al igual que los sistemas de transporte que están en una disyuntiva, si son reconocidos legalmente.

Se diseña un plan de marketing a la medida y con una estrategia diferencial, con el objetivo que el servicio sea percibido de una manera diferente. Junto con esta estrategia se diseña un plan de operaciones, el cual se diseña basado en una eficiencia financiera y sólidos análisis para obtener mayor productividad en la operación y sus conductores.

El equipo del proyecto ha trabajado en un plan financiero acorde a las que cualquier empresa que tiene sus inicios y donde se pueden observar las fuertes inversiones. Como en todos los sectores de la economía, se tienen en cuenta los diferentes riesgos que rodean al sector de transporte y al mismo tiempo al sector de servicio público como son taxis, buses, metro, sin dejar a un lado un nuevo medio que toma tendencia, como es la bicicleta.

Nuevos medios se han convertido en una competencia directa e indirecta para los taxis, es por esa razón que se debe manejar un nuevo servicio diferencial y a la vanguardia de nuevas tecnologías.

Finalmente, encontraremos una propuesta a los inversionistas que se puede definir como atractiva a un nivel bajo de riesgo y que puede generar retornos en los tiempos promedios de la industria.

El plan financiero y de inversiones proyecta una recuperación de la inversión de 10 autos para el tercer año de funcionamiento y presentando un **VAN de \$49.759 Millones** de Pesos a una **Tasa de Descuento del 19.7%** y una **TIR de 23.53%**, lo cual hace viable la implementación.

TABLA DE CONTENIDOS

1	OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS	7
2	ANALISIS INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES	9
2.1	INDUSTRIA	9
2.1.1	<i>Tamaño</i>	9
2.1.2	<i>Regulación</i>	10
2.1.3	<i>COMPETIDORES</i>	12
2.1.4	<i>CLIENTES</i>	12
3	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	14
3.1	MODELO DE NEGOCIOS	14
3.2	DESCRIPCION DE LA EMPRESA	14
3.3	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	15
3.4	RSE Y SUSTENTABILIDAD.....	15
4	PLAN DE MARKETING	17
4.1	OBJETIVOS DE MARKETING.....	17
4.2	ESTRATEGIA DE SEGMENTACION	17
4.3	ESTRATEGIA DE PRODUCTO Y SERVICIO.....	18
4.4	ESTRATEGIA DE COMUNICACION Y VENTA.....	19
4.5	ESTIMACION DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL	20
5	PLAN DE OPERACIONES	21
5.1	ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES	21
5.2	FLUJO DE OPERACIONES	21
5.3	PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN	22
5.3.1	<i>Diagrama de tiempo de puesta en marcha</i>	22
5.4	OBSERVACIONES.....	23
6	EQUIPO DE PROYECTO	23
6.1	EQUIPO GESTOR	23
6.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	24
6.3	INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.....	24
.....		25
7	PLAN FINANCIERO	25
7.1	INVERSIÓN	25
7.1.1	<i>Proyección Inversión</i>	25
7.2	COSTOS OPERATIVOS.....	26
7.3	RESULTADOS	27
7.3.1	<i>Estados de resultado</i>	27
7.3.2	<i>Flujo de caja libre</i>	28
7.3.3	<i>Van & TIR</i>	28
7.3.4	<i>Análisis de sensibilidad</i>	28
8	RIESGOS CRÍTICOS	29

9	PROPUESTA INVERSIONISTA.....	30
10	CONCLUSIONES.....	31
11	BIBLIOGRAFIA Y FUENTES.....	32
12	ANEXOS.....	34
12.1	EJEMPLO CONTRATO DE ARRIENDO PARA CHOFERES.....	34

TABLA DE IMAGENES

Figure 1 Cadena de Suministros	8
Figure 2 Tamaño de mercado	9
Figure 3 Parque Vehicular de Taxis.....	10
Figure 4 Plataforma de Monitoreo Radio Taxi	19
Figure 5 Estimación de la demanda y Crecimiento Anual	20
Figure 6 Flujo de Operación	22
Figure 7 Parámetros de mantención de Vehículos.....	22
Figure 8 Flujo de Implementación y Plan de Desarrollo	¡Error! Marcador no definido.
Figure 9 Diagrama de tiempo de puesta en marcha.....	23
Figure 10 Estructura Organizacional	24
Figure 11 Ficha Auto Citroën C-Elysée.....	¡Error! Marcador no definido.
Figure 12 Valor patente www.yapo.cl	¡Error! Marcador no definido.
Figure 13 Valor patente www.economicos.cl.....	¡Error! Marcador no definido.
Figure 14 Supuestos de Inversión	¡Error! Marcador no definido.
Figure 15 Proyección de Inversiones	26
Figure 16 Costos Operativos.....	26
Figure 17 Costos Operativos Fijos Vs Costos Operativos Variables	27
Figure 18 Gastos Administrativos	¡Error! Marcador no definido.
Figure 19 Cantidad de autos operativos Versus Venta & Costos	27
Figure 20 Estados de Resultado.....	27
Figure 21 Cálculo Tasa de descuento	¡Error! Marcador no definido.
Figure 22 Flujo de caja libre	28
Figure 23 Análisis sensibilidad Variación Valor Residual Vs Variación en Tasa de descuento..	28
Figure 24 Análisis sensibilidad Variación Inversión Inicial Vs Variación en Tasa de descuento	¡Error! Marcador no definido.

1 OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS

La Oportunidad de Negocio se sitúa en la Industria del Transporte Privado de Pasajeros, la cual cuenta con un crecimiento anual de la mano del Desarrollo del PIB (4,85% 2015), según estudios de CONICYT¹. Este está regido bajo la Ley 18696² y bajo la administración del Ministerio de transporte y telecomunicaciones “MTT”³. En dicha ley se definen cinco (5) tipos de transporte:

1. **TAXI BÁSICO:** Taxi negro y amarillo el cual recoge pasajeros en las vías públicas y cobro es exclusivo por el uso de taxímetro.
2. **COLECTIVOS URBANO:** Servicio que sólo atiende viajes con un trazado previamente establecido.
3. **COLECTIVO RURAL:** Son los que, sin superar los 200 Kilómetros de recorrido, exceden el radio urbano.
4. **TAXI TURISMO:** Servicio que atiende viajes destinados principalmente a pasajeros de hoteles, aeropuertos. Se identifican por ser con placa patente naranja con letras blancas.
5. **TAXI EJECUTIVO:** Sólo atiende viajes solicitados a distancia por cualquier persona, a través de los distintos medios de comunicación. Se identifica principalmente por su placa patente naranja con letras negras. El cobro de este servicio es exclusivo por medio del uso de taxímetro.

Nota: Los Taxis “Tecnológicos” como Cabify y Uber NO están regidos por Ley.

El Planteamiento del Negocio **BlackSpeed** consiste en levantar una flota inicial de **10 vehículos** con patente de **TAXI EJECUTIVO**. La elección de este tipo de patentes para nuestro Negocio se atribuye a las siguientes características:

1. **Modelo de Negocios Establecido:** Los Taxis Ejecutivos por Ley deben estar afiliados a Empresas Radio Taxis. Dichas empresas ya cuentan con (1) **Contratos con Clientes Empresas** (2) **Procesos Definidos** (3) **Tecnología implementada**.
2. **Tipo de Clientes:** Por Precio y Calidad este segmento de la industria está orientado al Mercado Empresa, lo que garantiza una clientela Fija y Premium en términos de precio.
3. **Ventas:** Existen contratos vigentes firmados con Clientes locales, mayoría empresas Multinacionales y Gobierno, lo que endosa un flujo constante de ingresos en venta.

¹Estudio Investigación del transporte – Gobierno de Chile – Sitio Web:

http://dspace2.conicyt.cl/bitstream/handle/10533/89453/investigacion_en_transporte_en_chile.pdf?sequence=1

² Gobierno de Chile. (-). Ley transporte. 2016, de - Sitio web: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30078>

³Ministerio de Transporte Sitio Web: www.mtt.gob.cl -

4. **Riesgos:** Uno de los grandes problemas del Transporte Privado son los riesgos de Seguridad contra la propiedad, Los Taxis Ejecutivos disminuyen este Riesgo debido a que cada Pasajero es previamente identificado y asociado a un convenio de una Empresa que cuenta con un contrato previo, reduciendo a la mínima expresión el riesgo anteriormente mencionado.

Nuestros vehículos estarán asociados empresas de Radio Taxi los cuales definimos como Socios Comerciales permitiéndonos incrustarnos en su Modelo de Negocio establecido, con clientes, procesos y tecnología existentes, convirtiéndonos en un segmento de una Cadena de Suministro Madura, explicada a continuación:

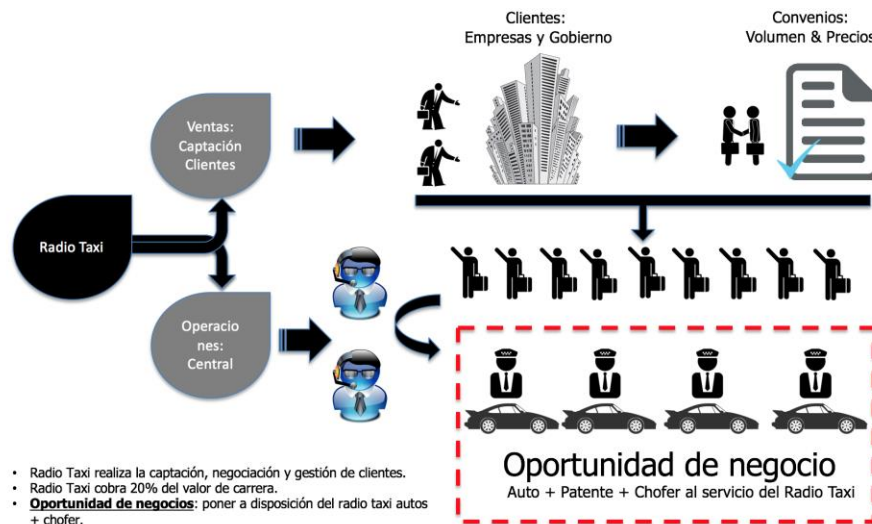


Figure 1 Cadena de Suministros

Como muestra la gráfica, el Plan de Negocio se encuentra en el último segmento de la cadena de suministro, formando una relación entre empresas bajo el modelo de coordinación sincronizada la cual utiliza un único sistema de tecnología, provista por el Radio Taxi, a nuestra entera disposición. La captación de nuevos convenios, manejo de contratos, responsabilidad de coordinación con pasajeros, control de calidad y el cobro al cliente empresa es gestionado en su totalidad por la empresa de Radio Taxi.

El Valor Agregado que las Empresas de Radio Taxis tienen sobre otros sistemas de transporte privado son los procesos de **Asignación** de Choferes por **Ubicación** y **Tipo de auto (Capacidad de Disponibilidad)**, Tarifas Establecidas (Convenios) y por sobre todo las **Tareas de Créditos y Cobros** que se ajusta a cada Cliente Empresa y/o Gobierno en términos de Metodología y Cláusulas de Pago. Esta última (Crédito y Cobro) es un real diferenciador sobre cualquier otro

sistema, incluso los llamados “Tecnológicos” como Uber⁴ y Cabify⁵, ya que existe una colaboración combinada entre las empresas de Radio Taxis y Clientes que involucra un Costo en Tecnología y Aprendizaje que eleva las Barreras de Entrada a nuevos competidores.

La manera que este plan propone adquirir los 10 vehículos, será bajo un modelo de ventaja a valores del mercado que se explicará en la sección 4 de este documento.

2 ANALISIS INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

2.1 INDUSTRIA

2.1.1 Tamaño

La Industria del Transporte aporta un 6% al Producto Interno Bruto del país, es decir, \$7.626,522 Millones de Pesos, con un crecimiento promedio sostenido de 6% durante los últimos 6 años, según datos estadísticos del Banco Central de Chile⁶. De este monto, el transporte privado de pasajeros representa un 1%, es decir, \$185.028 Millones de pesos ver Tabla número 2⁷.

El tamaño de la Industria del Transporte Privado de Pasajeros se ordena de la siguiente manera:

1. Población de Ciudad, para nuestro caso de negocio, Santiago.⁸
2. Población de Santiago de ambos sexo en edad productiva entre 30 y 65 años de edad⁹.
3. Tamaño del Parque Taxis de Santiago con Patentes Licitadas (Para más detalles ver ítem 2.1.2)¹⁰ el cual es 3.672 Autos.
4. Cifras de venta promedio por carrera ¹¹ (Ver anexo “Liquidación de chofer”)

⁴ Uber: www.uber.com

⁵ Cabify: www.cabify.com

⁶ Banco Central de Chile – 2016 - <http://si3.bcentral.cl/setgraficos/>

⁷ Dato Extraído por cifras entregadas por Radio Taxi Astral y otros expertos de la Industria – 2016

⁸ Población Santiago – 2016 – Sitio web: www.ine.cl

⁹ Población por edad – 2016 – Sitio web: www.ine.cl

¹⁰ Subsecretaría de transporte – 2016 – Sitio Web: <http://usuarios.subtrans.gob.cl/estadisticas/parques-vehiculares.html> - 2016

¹¹ Dato Extraído por cifras entregadas por Radio Taxi Astral y otros expertos de la Industria – 2016

TAMAÑO DE MERCADO			
Item	Valor	Fuente	
Población Chile Proyectada al 2016	18,191,884	Www.ine.cl	
Población Santiago Proyectada al 2016	7,399,042	Www.ine.cl	
Población Santiago Proyectada 2016 Ambos Sexos entre 30-65 Años	3,525,155	Www.ine.cl	
Porcentaje que usa Taxi Ejecutivo	2%	Dato entregados en entrevistas por Dueños de Radio Taxis & Sindicatos	
Market Share Industria Taxi Segmento Ejecutivo Medido en personas en Santiago	63,452.79		
Frecuencia semanal de uso por persona (Medido en cantidad de carrera)	4	Dato entregados en entrevistas por Dueños de Radio Taxis & Sindicatos	
Carreras Anual Total del mercado Objetivo Taxi Ejecutivo	13,705,802.64		
Parque de Taxis Ejecutivos en Santiago	3,672.00	Dato del MTT	
Días Trabajados por año [23 día por mes]	276.00	Dato entregados en entrevistas por Dueños de Radio Taxis & Sindicatos	
Total Carrera anual por Auto	3,732.52	Dato estadística Radio Taxis	
Total de carreras diarias [año de 276 días]	13.52		
Total venta por carrera	13,500.00	Dato entregados en entrevistas por Dueños de Radio Taxis & Sindicatos	
Total Mercado Objetivo Anual (Pesos Chilenos)	\$185,028,335,640.00		
PIB Chile Transporte (Millones de pesos)	\$ 7,626,522,415,023.11		
Aporte Transporte Privado de pasajeros	\$ 185,028,335,640.00		
Porcentaje aporte PIB segmento objetivo (Taxi Ejecutivo)	2%		

Figure 2 Tamaño de mercado¹²

El mercado objetivo es el **2%** del total de residentes del Gran Santiago en edad productiva entre 30 y 60 años, totalizando **52.877**¹³ personas. Estos hacen uso del servicio **4 veces por semana**. Según declaran los Expertos de la Industria (Ver entrevistas anexas y comprobante de liquidación de Taxis), los viajes privados en segmento Taxi Ejecutivo reportan un promedio de CLP13.500 por carrera. Este último dato nos permite calcular un Mercado Objetivo de **185.028 Millones** de pesos anuales.

2.1.2 Regulación

La Industria de Transporte Privado de Pasajeros en Chile está regulada por el Gobierno Central, teniendo un control de cada uno de los diferentes servicios que se prestan públicamente, detallados en el acápite número uno (1) del presente documento.

El Ministerio de Transporte¹⁴ autoriza la prestación del servicio a través de patentes de acuerdo al tipo de auto y modelo de negocio que se vaya a llevar a cabo. A continuación se muestra el tamaño del parque vehicular en Chile, en especial la Región Metropolitana.

¹² Fuentes para cálculos de www.ine.cl, [Www.gob.cl](http://www.gob.cl), y Radio Taxi Astral.

¹³ Población Santiago – 2016 – Sitio web: www.ine.cl

¹⁴ Ministerio de Transporte – 2016 – Sitio web: www.mtt.gob.cl

TAXIS DEL PAÍS POR REGIONES, SEGÚN MODALIDAD DE SERVICIO

REGIONES	MODALIDAD DE SERVICIO										PARQUE REGIONAL	ANTIGÜEDAD PROMEDIO
	TAXI BÁSICO		COLECTIVO URBANO		COLECTIVO RURAL		TAXI TURISMO		TAXI EJECUTIVO			
	Parque	Antigüedad Promedio	Parque	Antigüedad Promedio	Parque	Antigüedad Promedio	Parque	Antigüedad Promedio	Parque	Antigüedad Promedio		
Región de Arica y Parinacota	389	7,8	1,994	8,2	150	7,9	381	6,4	15	3,2	2,929	7,8
Región de Tarapacá	3,477	5,9	273	5,6	52	5,3	135	4,1	35	3,2	3,972	5,8
Región de Antofagasta	570	5,1	4,030	5,7			243	2,6	367	2,8	5,210	5,3
Región de Atacama	284	4,4	2,126	5,2	160	4,1	60	2,8	13	1,7	2,643	4,9
Región de Coquimbo	622	5,3	4,532	5,3	467	4,7	13	2,8	195	3,1	5,829	5,2
Región de Valparaíso	922	5,1	8,189	5,5	1,326	5,4	224	3,9	680	2,6	11,341	5,2
Región del Libertador Bernardo O'Higgins	306	5,5	3,187	5,0	1,237	4,9	60	4,3	195	2,5	4,985	4,9
Región del Maule	731	4,7	2,966	5,7	432	5,5	35	4,8	216	3,1	4,380	5,4
Región del Bío Bío	897	5,8	4,709	5,9	162	5,8	1,024	3,6	166	2,8	6,958	5,5
Región de La Araucanía	712	4,8	2,411	5,6	23	4,9	259	3,5			3,405	5,3
Región de Los Ríos	706	5,0	1,108	5,6	31	5,7	21	3,0	42	1,5	1,908	5,3
Región de Los Lagos	642	5,4	3,632	5,7	39	5,6	45	3,0	559	3,0	4,917	5,3
Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	199	4,3	431	5,1			2	1,5	22	2,6	654	4,7
Región de Magallanes y la Antártica Chilena	843	4,2	1,319	6,7			14	2,9			2,176	5,7
Región Metropolitana	23,975	5,0	10,454	5,2	3,286	4,6	651	3,2	3,672	3,4	42,038	4,9
Total por Modalidad	35,275	5,1	51,361	5,6	7,365	5,0	3,167	3,8	6,177	3,2	103,345	5,2

FUENTE: Registro Nacional de Servicios de Transporte de Pasajeros - Subsecretaría de Transportes
Actualización: 30 de junio de 2016

Figure 3 Parque Vehicular de Taxis¹⁵

Para este caso de negocios, el cual se enfoca en el servicio de Taxi Ejecutivo, las patentes son restringidas por el gobierno central¹⁶. Este emite aproximadamente cada 7 años una nueva cantidad de patentes, haciendo que el mercado de patentes incremente su valor económico por ley de oferta y demanda y pague por ellas entre 11 y 13 millones de pesos.

Desde el Senado de la República, el gremio de transporte privado y público de pasajeros ejerce presiones para controlar la emisión de nuevas patentes limitando el acceso de nuevos oferentes en el sistema¹⁷. A continuación mostramos un fragmento de un comentario acerca de las restricciones, dado por el Senador Carlos Cantero, e indicando las medidas tomadas para el Servicio de Taxi en Chile:

"El crecimiento de la cantidad de automóviles en el país y, especialmente en la capital, nos lleva a definir este congelamiento del parque de taxis, radio taxis o taxis de turismo, ya que el déficit de caminos adecuados o de circulación expedita es un gran tema pendiente dentro de las calles urbanas".

Vemos que la razón dictada por el Senador sobre el congelamiento del parque son las vías, sin embargo, indagando en más detalle con los gremios y presidentes de éstos, encontramos que ellos tienen gran presión y solicitan al gobierno la restricción de nuevos "competidores".

¹⁵ Estadística Parque Vehicular Sub-Secretaría de transporte - 2016 – Sitio Web: <http://usuarios.subtrans.gob.cl/estadisticas/parques-vehiculares.html>

¹⁶ Ministerio de transporte – 2016 – sitio web: <http://www.transportescucha.cl/faq/preguntas-frecuentes-sobre-taxis-2.html>

¹⁷ Senado de la República – 2016 http://www.senado.cl/crecimiento-del-parque-vehicular-de-taxis-seria-limitado/prontus_senado/2010-07-29/172514.html

Actualmente la única alternativa para ingresar a la modalidad de Taxi Ejecutivo es adquiriendo el derecho de un taxi licitado, el cual podrá ser utilizado bajo las siguientes condiciones¹⁸:

- Vehículo de 3 años de antigüedad como máximo. (Una vez se adquiera puede tener hasta 10 años de antigüedad).
- Full equipo de fábrica (aire acondicionado, cierre centralizado, alza vidrios eléctricos en las 4 puertas),
- Desde 1.6 cc y que nunca antes haya sido taxi.

Esta operación se denomina cesión de derechos y para concretarla deben asistir a la Seremitt (Ministerio de Transporte) correspondiente y debe tener las siguientes condiciones para ejercer como Taxi Ejecutivo:

- Debe estar asociado a una empresa de taxis ejecutivos, la cual a su vez deberá estar inscrita como tal en la Seremitt.
- No puede buscar pasajeros en la calle sin que sea con cita previa a través de la empresa de Radio Taxi.

2.1.3 COMPETIDORES

Para nuestro plan de negocios, existen Competidores Directos e Indirectos. Los directos son empresas de Radio Taxi que prestan el mismo tipo de servicio ejecutivo, a empresas similares y en las mismas comunas de Santiago. Estos competidores directos son la totalidad del parque de Taxis Ejecutivo de Chile, 3.672.

Por otra parte, encontramos la Competencia Indirecta que son:

1. Taxis Básicos (amarillo y negro) que son solicitados en la calle o a través del teléfono por aplicación como “Easy Taxi” o “Safer Taxi”¹⁹.
2. Servicios de transporte ilegales.

Estos últimos, los competidores ilegales, los cuales están explotando el uso masivo de SmartPhones (nuevas tecnologías) y acceso al crédito de la población Santiaguina, son declarados como indirectos ya que estos no cuentan con los atributos que los clientes del segmento objetivo exigen. Los Radios Taxis cuentan con modelos de negocios basados en convenios con medianas y grandes empresas que deben, entre otras cosas:

1. Estar dentro de los parámetros legales dictados por el gobierno central.

¹⁸ Ministerio de transporte – 2016 – sitio web: <http://www.transportescucha.cl/faq/preguntas-frecuentes-sobre-taxis-2.html>

¹⁹ Easy Taxi – 2016 – Sitio Web: <http://www.easytaxi.com/cl/>

2. Garantizar a sus empleados la máxima protección, con los seguros necesarios, permiso de circulación y revisión técnica requeridos por ley.
3. Contar con las herramientas legales de firma de contratos, Términos y Condiciones de plazos de pago, cobro y por último pago de impuestos.

Aunque actualmente los competidores indirectos “ilegales” no cuentan con todos los permisos requeridos, también hemos definido la necesidad de vigilar cercanamente la preponderancia que estos van teniendo a través del tiempo y cómo el gobierno central los regularizará.

2.1.4 CLIENTES

Chile con una población de 18,2 millones de personas, concentra el 86% en zonas urbanas (según censo nacional del año 2002 y proyección)²⁰. Del 86% mencionado, la zona de Santiago, ubicación de nuestro mercado objetivo, concentra el 40.7%, es decir, 7,399,042 de personas de las cuales 47% son adultas entre 30 y 65 años de edad.

Nuestro mercado objetivo según datos entregados por los dueños e inversionistas de los Radios Taxis, apunta a un 2% de este total de personas adultas entre 30 y 65 años, es decir, **52,877.33** personas que trabaja para Medianas y Grandes empresas nacionales, multinacionales y Gobierno.

Nuestros clientes objetivo consisten en dos entes interrelacionados:

1. **Cliente Usuarios:** Son ejecutivos de empresas del gobierno, empresas privadas nacionales y multinacionales ubicadas en Santiago. Según entrevistas a distintos ejecutivos, estos exigen en el servicio de transporte:
 - a. Rapidez
 - b. Calidad de Auto, Representación
 - c. Comodidad
 - d. Facilidad de cobro y gestión
2. **Cliente Empresa Contratantes:** El acceso a nuestro cliente usuario es a través de empresas (Clientes) medianas, grandes y gobierno, las cuales firman contratos con nuestro socio estratégico y cuentan con los siguientes atributos:
 1. Servicios internos de coordinación para el transporte (mayormente asistentes de departamento) entre la empresa transportista (Radio Taxi) y el empleado (Cliente usuario).

²⁰ Población Santiago – 2016 – Sitio web: www.ine.cl

2. Sistemas de aprobación de viaje en conjunto con Radio Taxi. Esta coordinación es diferenciadora respecto a la competencia debido a que las empresas cliente contratante requiere tener un control intensivo sobre los gastos de transporte de cada empleado (cliente usuario).
3. Sistema de Cobro y plazo de pago sincronizado con empresa Radio Taxi. Otra particularidad diferenciadora de la competencia ya que las empresas (clientes) exigen plazos de pagos a 30 (en otros casos a 45 y 60) días en conjunto con un sistema de cobro y pago sincronizado.

Ambos clientes son sumamente importantes para BlackSpeed ya que por medio de Test de Calidad y Entrevistas, vigilan el desempeño de nuestros choferes y calidad del auto.

3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1 MODELO DE NEGOCIOS

El negocio apunta a tener un modelo estratégico de generación de ingresos: Ser propietarios de una flota de vehículos de gama alta con patentes de TAXI EJECUTIVO y a su vez formar alianzas estratégicas con empresas de Radio Taxi, donde estos socios comerciales sirvan de plataforma para la captación de clientes empresas a través de sus sistemas existentes, permitiéndonos:

1. Tener enfoque en una porción de la cadena de suministro: Adquisición y mantención de vehículos junto con la contratación de conductores.
2. Ahorros en planes de marketing publicitario ya que no necesitaremos captar clientes directamente.
3. Ahorro en sistemas de cobro ya que el socio estratégico será quien se encargue de coleccionar la cantidad generada del cliente final.

La estrategia: poseer un modelo de negocios escueto en donde la dedicación de capital económico e inversión en tiempo sea dirigida en acciones muy específicas, logrando en forma efectiva y sin sobresaltos, los propósitos nuestros de crecimiento, es decir, nuestra creación de valor es la de obtener AUTOS de gama alta con patente para fines de Taxi + Conductores entrenado para ofrecer un trato de excelencia a los clientes ejecutivos profesionales que nuestros socios estratégicos nos entregan. Es importante resaltar el valor de obtener la patente

de circulación de Taxi, parte de la estrategia consta de obtener una ventaja competitiva sustentable, difícil de obtener, debido al costo de entrada (Capital) que se merece destinar.

3.2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Lumière TD SPA es una empresa fundada por dos extranjeros residentes en Chile, dedicada al servicio de transporte de pasajeros para la Industria de Taxis Ejecutivos, enfocada a la prestación de servicio de transporte entre empresas o “B2B”. En lo particular, la sociedad se dedica a tres aspectos:

1. Obtención de vehículos de gama alta con patentes de Taxis Ejecutivos emitida por el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones.
2. Contratación de conductores profesionales de excelencia.
3. Y por último, colocar a disposición de empresas Radio Taxis, empresas que se dedican a la captación de clientes empresas y gobierno, un vehículo más conductor.

Las competencias centrales nuestras, las cuales son el desarrollo de profesionales del transporte, conductores profesionales, que nos permitan entregar un servicio diferenciado a los clientes finales a través de las plataformas de nuestros socios mediante una flota de autos de gama superior y obtención de patentes de Taxi. Ambas son tareas que podemos realizar con una planilla de personal reducida a casi cero, permitiendo cumplir con el plan de obtener una Administración estratégica adecuada a nuestra realidad como inversionistas, administradores y todavía empleados de compañías terceras.

- **Nuestra Misión:** Mantener una métrica de efectividad al 99.99% en la entrega de nuestros servicios, dicha efectividad se basa en cuatro pilares fundamentalmente:
 - 1) Puntualidad
 - 2) Profesionalismo de nuestros conductores y formalidad en vestuario.
 - 3) Educación
 - 4) Calidad del Auto.
- **Nuestra Visión:** Ser la empresa con la flota más grande de Chile de Taxis con patentes ejecutivo, teniendo el **0.5%** por ciento del Market Share de todo el parque vehicular licitado en 10 años, permitiéndonos formar las más grandes alianzas con distintas empresas captadoras de clientes.

3.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

La estrategia de crecimiento se basa en:

1. **Adquisición anual de autos:** Debido a que el parque de autos está regulado y el tiempo por auto es finito en un día de 24h, la mejor estrategia fundamentada para nuestro crecimiento es la adquisición de autos adicionales que se financiarán por fondos propios de la empresa, esto está definido cómo un auto con patente nuevo por año.
2. **Alojar nuestra flota en el segmento más exclusivo de los clientes de Radio Taxi:** Esto se logrará manteniendo nuestra métrica de calidad y gestión muy cercano al 100%. Es importante aclarar que nuestro negocio tiene un trascendente criterio de selección por parte de nuestros clientes usuarios y socios estratégicos, mientras más acreditado sea nuestro servicio diferenciado en los autos, mayor frecuencia de carreras y venta podremos obtener. Aunque este crecimiento es tangible, el caso de negocio financiero no lo contempla para mantener una vista conservadora del análisis.

3.4 RSE Y SUSTENTABILIDAD

En materia de Responsabilidad Social Empresarial, Lumière TD SPA plantea lograr sostenibilidad contribuyendo activamente con la sociedad, respetando las leyes y yéndose más allá de los deberes legales para asegurar una buena ejecución del RSE.

Con la comunidad y principalmente los que rodean nuestra compañía, Choferes y Maestros, hemos planteado mantener ganancias superiores al promedio de la industria para garantizar que ellos tengan la posibilidad de mantener a sus familias de una manera digna. Esto es una gran responsabilidad para nosotros, conservar un ambiente de productividad para lograr llevar beneficios a nuestros colaboradores que en su mayoría pertenecen a sectores marginados, donde la contribución en el desarrollo para las generaciones futuras es pobre y tanto en temas medio ambientales, de educación y seguridad, necesitan del sector privado para levantar el standard y lograr sostenibilidad.

Para lograr lo que se ha expuesto anteriormente , se han declarado los siguientes pilares para asegurar una real ejecución del RSE, en cada pilar se detallan las acciones puntuales:

- **Gerencia:**
 - Definir los procesos para que las siguientes tareas a mencionar formen parte del plan operativo de la empresa.
 - Tener canales de denuncias de fraudes entre los empleados.
 - Tener política de Riesgo operacional.
 - Política de Gestión de continuidad del negocio.
- **Medio Ambiente:**

- Mantenimiento constante de los vehículos para evitar la contaminación en la mayor medida posible.
- Educación para el manejo de los residuos tanto en la vida cotidiana personal como laboral de los choferes.
- Utilización de gasolina 95 o superior la cual logra mayor eficiencia y menos contaminación.
- Educación en el uso de agua y químicos para limpieza de los autos.
- **Comunidad:**
 - A la comunidad Lumière TD SPA llegará a través de sus colaboradores siempre manteniendo un estándar de ganancia para los choferes superior a la Industria que junto con el plan de incentivo logrará que la comunidad tenga mayor ingreso.
- **Colaboradores:**
 - Por cada colaborador se tendrá un plan de carreras en donde se definirán los cursos y estudios que estos quieran proponerse como objetivo.
 - Plan de referencia: Aunque Lumière TD SPA tiene como objetivo mantener la rotación baja, igualmente guiará a sus colaboradores para que puedan crecer en el mundo laboral y de la manera en que podemos hacerlo es orientándolos y refiriéndolos de la mejor manera y de acuerdo a su desempeño.
- **Proveedores:**
 - Nuestros proveedores son socios estratégicos, sin ellos el modelo de negocios no es posible, por lo tanto vamos a incorporar los mejores estándares de selección, evaluación y mejora continua para que ellos también se desarrollen y crezcan junto con nosotros.

Es de esta manera que Lumière TD SPA va a lograr el rol social y ético que toda compañía debe cumplir.

4 PLAN DE MARKETING

4.1 OBJETIVOS DE MARKETING

A pesar de no tener una mayor incidencia en la estrategia de marketing de nuestros aliados principales, que en este caso son los Radio Taxis, y teniendo en cuenta que la relación con los clientes es llevada a cabo por las empresas directamente, buscamos lograr una diferenciación directa con el usuario final para que prefiera nuestros autos en sus necesidades de movilidad y con quien tenemos contacto diariamente.

Cada ejecución y servicio adicional que se ofrezca a los usuarios debe ir coordinado con las empresas de transporte con las que se tenga vínculo, de esta manera lograr una alianza estratégica entre ambas partes.

Las principales variables y atributos de diferenciación son:

- **Servicio:** Cumplir con un servicio oportuno y cordial con cada uno de los clientes, siendo el tiempo el principal indicador.
- **Calidad:** Ofrecer autos de gama alta, full equipo, seguros, cómodos y manteniéndolos en un estado óptimo de limpieza y mantenimiento. Se medirá a través de una encuesta de satisfacción por parte de los Radio Taxis y Cliente final.
- **Conductores:** Mantener los conductores felices generando afección con ellos y sus familias, a gusto con su gestión, entrenados, satisfechos y comprometidos con su labor.

4.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACION

La estrategia está dirigida directamente a **Ejecutivos de empresas Nacionales y Multinacionales y de Gobierno**. Estos ejecutivos mantienen la necesidad de transportarse tanto dentro como fuera de la ciudad de Santiago y al aeropuerto. La patente naranja nos entrega privilegios para ingresar y transportar pasajeros desde y hacia el aeropuerto sin infringir en leyes de transporte público.

Un aumento en la migración de profesionales a Santiago desde otros países y regiones, y con la presencia de empresas multinacionales las cuales brindan beneficios de transporte y viáticos a sus colaboradores, hace que este segmento de mercado Ejecutivo sea bastante interesante para la industria de transporte de taxis. Los datos cuantitativos de nuestro segmento objetivo están descritos en el acápite 2.1.1 del presente documento.

Adicionalmente existe un segmento de clientes locales que por restricciones vehiculares o simplemente personas que no desean usar el auto y buscan las alternativas como la nuestra para optimizar su tiempo y el recurso del transporte. Esto es la minoría y podría representar entre un 1% y un 3% de nuestras ventas.

No existe actualmente una fuente que controle y mantenga mediciones de la participación de las Empresas de Radio Taxis en Santiago. Sin embargo, en sondeos realizados con conductores y las mismas empresas de Radio Taxis, encontramos que dos empresas tienen un posicionamiento mayor y por ende una participación superior en el mercado a otras, estas son Radio Taxi Astral²¹ y Radio Taxi Apoquindo²².

²¹ Radio Taxi Astral – 2016 – Sitio web: <http://www.astral.cl/>

²² Radio Taxi Apoquindo – 2016 – Sitio web: <http://www.transportesapoquindo.cl/>

4.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO y SERVICIO

Nuestra estrategia está basada en la prestación de un servicio diferenciado en la calidad, con cumplimiento de horarios y de horas agendadas con antelación por parte de los operadores, buscando sobrepasar las expectativas del cliente y entregar una experiencia diferenciadora con respecto a otros taxis ejecutivos.

Esta estrategia se medirá bajo el indicador de los tiempos de respuesta que vaya recibiendo cada conductor y cumplimiento de horas. La comunicación oportuna y eficiente con la central de la empresa es fundamental para lograr cumplir con la expectativas de negocio.

El seguimiento a los indicadores de calidad, serán consolidados y medidos por la plataforma tecnológica de la central del Radio Taxi²³. A continuación, presentamos una vista de la plataforma real de la Empresa Astral que servirá para conocer tiempos, cumplimientos, horarios, tarifas, gastos y otras variables que se complementarán con el nivel de satisfacción de los clientes:

Luminiere Td Spa sea usted bienvenido(a)

Gestionar

- Seguimiento de Carreras
- Comparativo Moviles
- Turnos
- Cambio de Clave

Datos del Movil

Código Movil: 0124
 Nombre Dueño / RUT: LUMIERE TD SPA / 76515881-8
 Dirección Dueño / Fono: EBRO 2751 - DP. 1305 - LAS CONDES / 966587216
 Nombre Piloto / RUT: MANUEL ALEJANDRO JARA SOLAR / 9023657-1
 Dirección Piloto / Fono / Celular: AV. VICUÑA MACKENNA 7320 - DP. 1509 - LA FLORIDA / / 963484312
 Placento / Marca / Modelo: CXVD98 / HYUNDAI / ELANTRA GLS 1.6 AT
 Año / Color / T.Bencina: 2015 / PLATEADO /

Detalle de movimientos del período

Exportar a Excel | Imprimir Página | Ver Liquidación | Volver

Est.	N°Vale	N°Reserva	Rec.Contacto	Emp.	Pasajero	Origen	Destino	Rec.Termino	Estacio.	Pagos	Taximetro	Tarifa	Clave
P	12328	160702064	20/07/2016 08:00:00	0655	CECILIA SANDVAL Fono()	VICUÑA MACKENNA 4230X Carlos Casanueva	AV LAS CONDES 11287	20-07-2016 08:48		\$ 0	\$ 1.590	\$ 12.290	\$ 13.880 160702064
NOTA: LLEVA VALE													
P	66387	160702078	20/07/2016 09:30:00	0022	EDUARDO LOPEZ Fono()	LOS MILITARES 5885X Urzua	VITACURA	20-07-2016 10:09		\$ 0	\$ 0	\$ 5.030	\$ 5.030 160702078
OBS: CON ESPERA Y RETORNO!													
NOTA: FIRMA VALE													
P	67102	160702181	20/07/2016 14:38:00	0398	ALBERTO LOPEZ Fono()	SAN MARTIN 73	LA REINA	20-07-2016 16:18		\$ 0	\$ 0	\$ 20.760	\$ 20.760 160702181
OBS: CON ESPERA Y RETORNO // CC, DAP													
NOTA: LLEVA VALE													
P	177605	1607022040	20/07/2016 17:00:00	0791	RUBEN SANDOVAL MUÑOZ Fono()	ALAMEDA 4848, 5° PISO	RIO TOLTEN 660	20-07-2016 17:58		\$ 0	\$ 0	\$ 9.650	\$ 9.650 1607022040
OBS: CON ACOMPAÑANTE, NO DESVIARSE													
P	13181	1607022061	20/07/2016 18:45:00	0300	CARLOS ORELLANA Fono()	TERMINAL DE BUSES DE PAJARITOS	LAMPA	20-07-2016 19:33		\$ 0	\$ 0	\$ 17.790	\$ 17.790 1607022061
OBS: EN LA SALIDA DEL METRO PAJARITOS													
NOTA: LLEVA VALE													
P	66388	160702064	21/07/2016 08:00:00	0791	JULIO MEDINA ALVIAL Fono()	PJE. JAVIERA CARRERA 10449	ALAMEDA 4848, 5° PISO	21-07-2016 08:23		\$ 0	\$ 0	\$ 1.000	\$ 1.000 160702064
OBS: CON ACOMPAÑANTE, NO DESVIARSE, PAX LO RETIRAN EN AMBULANCIA													
P	66389	160702698	21/07/2016 09:00:00	0286	ANA MARIA REHBEIN Fono()	JOSE DOMINGO CAÑAS 2681	MINISTERIO DE SALUD	21-07-2016 09:24		\$ 0	\$ 0	\$ 5.030	\$ 5.030 160702698
OBS: IDA, FIRMA VALE EN MOVIL													
P	88390	160702128	21/07/2016 10:30:00	0481	MAURICIO OLAVE Fono()	BANDERA & MONEDA	EL VOLCAN 04549	21-07-2016 14:01		\$ 0	\$ 4.240	\$ 45.930	\$ 50.190 160702128
OBS: CLIENTE AUTENTICADO													
NOTA: FIRMA VALE													
P	54396	1607022999	21/07/2016 15:30:00	0195	JUANITA URETA CASTRO Fono()	TEATINOS 248	PORTALES ORIENTE 1757	21-07-2016 18:31		\$ 0	\$ 7.420	\$ 41.770	\$ 49.190 1607022999
NOTA: LLEVA VALE													

Totales Parciales (Sin Aplicación de Descuentos)

Total Vales	N° Carreras	Monto
Total Cristales	0	\$ 0
Total Cristallizados	9	\$ 172.520
Total General	9	\$ 172.520

Figure 4 Plataforma de Monitoreo Radio Taxi

La estrategia de Calidad en servicio se basa en los siguientes pilares:

1. Mantener siempre los autos de alta gama, cómodos y limpios.
2. Agua disponible en el auto

²³ Radio Taxi Astral – 2016 – Sitio web: <http://www.astral.cl/>

3. **Desarrollar un protocolo (con 3 preguntas claves), que hará el conductor preguntando a cada pasajero:**
 - a. Está bien la temperatura para su viaje?
 - b. Desea tomar alguna ruta en especial?
 - c. Prefiere escuchar algún tipo de música? El volumen lo encuentra bien?
4. **Brindar una experiencia de viaje:** Comodidad, tranquilidad y representación.
5. **Adicional:**
 - a. No establecer comunicación con el pasajero si éste no lo desea.
 - b. Mantener la cordialidad durante el viaje, respeto al tiempo y otros autos en la vía.
 - c. Forma de pago diferente, novedosa y automatizada, ya sea con cargo automático a la empresa o a través de tarjeta de crédito. Así se evita la manipulación y recepción de dinero en efectivo.

4.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACION Y VENTA

La comunicación de las empresas que contratan el servicio es directamente con nuestros socios estratégicos (Los Radio Taxis) los cuales se encargan de la transacción y la venta que contrata el servicio a través de licitación.

Dicho lo anterior, nuestra estrategia de comunicación está enfocada única y exclusivamente al usuario final (no a las empresas que solicitan el servicio de transporte). Nuestra empresa no está autorizada a recibir ningún tipo de dinero o incentivo por parte de los usuarios, si no existe una autorización previa por ambas empresas.

Es por lo anterior que el precio, tarifas y la venta es manejada por nuestro aliado estratégico, el Radio Taxi.

4.5 ESTIMACION DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL

Debido al cierre que mantiene el Gobierno Central del parque vehicular de Taxi Ejecutivos, la demanda está planteada para un mercado con barreras de entrada altas, con lo cual toda la demanda producida por transporte privado de pasajeros es suplida por 3.672 autos. Lo anterior asegura estabilidad de clientela y venta en las proyecciones que hemos consolidado, no obstante a esta especie de garantía, para la evaluación de nuestro caso de negocios hemos hecho una proyección con una demanda conservadora del 1.8% de la población de Santiago entre 30-65 años que al menos 4 veces a la semana utiliza Taxi Ejecutivo.

Este supuesto validado por los expertos de la Industria como conservador, nos entrega una proyección de producción Total en la Ciudad de Santiago de **11.421.502** carreras al año generando por Auto una demanda de **3.732,52** Carreras anuales o **13.52** Carreras diarias para un año de 276 días trabajados. Dicha demanda no contempla, para fines de Ejercicio de Caso de Negocio, el porcentaje de Autos que recurrentemente están fuera de servicio por Mantenimiento, Vacaciones, Enfermedad, Venta, Etc. lo que produce una mayor demanda para los autos que están en servicio. Se estima que la demanda crecerá un 2% para fines de la evaluación de este caso de negocios aunque el crecimiento observado de la industria de transporte crece un 6% anual.

El Marquet Share de Lumière TD SPA se plantea cómo un 0.27% del total del mercado.

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y CRECIMIENTO ANUAL			
Item	Valor	Fuente	
Población Chile Proyectada al 2016	18,191,884	www.inec.cl	
Población Santiago Proyectada al 2016	7,399,042	www.inec.cl	
Población Santiago Proyectada 2016 Ambos Sexos entre 30-65 Años	3,525,155	www.inec.cl	
Porcentaje de la población de Santiago que utiliza Taxi Ejecutivo	1.8%	Dato entregados en entrevistas por Dueños de Radio Taxis & Sindicatos	
Market Share Industria Taxi Segmento Ejecutivo Medido en personas en Santiago	63,452.79		
Frecuencia semanal de uso por persona (Medido en cantidad de carrera)	4	Dato entregados en entrevistas por Dueños de Radio Taxis & Sindicatos	
Demanda de mercado	13,705,802.64	Carreras al año	
Parque de Taxis Ejecutivos en Santiago	3,672.00	Dato del MTT	
Días Trabajados por año [23 día por mes]	276,00	Dato entregados en entrevistas por Dueños de Radio Taxis & Sindicatos	
DEMANDA POR AUTO ANUAL	3,732.52	Dato estadística Radio Taxis	
Total de carreras diarias [año de 276 días]	13.52		
DEMANDA POR FLOTA ANUAL [AÑO 0 - 10 AUTOS]	37,325.17		
Porcentaje de Market Share	0.27%		
CRECIMIENTO DE LA DEMANDA ANUAL	10%		

Figure 5 Estimación de la demanda y Crecimiento Anual

5 PLAN DE OPERACIONES

5.1 ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES

Entendiendo las limitaciones y la estrategia financiera para reducir todos los costos operacionales posibles, el modelo de negocio se basa en entregar los autos a cargo a los choferes, esto brinda en primer lugar flexibilidad de trabajo a los mismos, un atractivo para ellos, y en segundo lugar ahorro de espacios de estacionamiento para la compañía.

La estrategia de operación con auto a cargo exige y contempla las siguientes actividades:

1. **Vigilancia de entrada y salida en frecuencia.**
2. **Seguimiento a la producción.**
3. **Vigilancia constante del posicionamiento geográfico:**
 - a. Ubicación
 - b. Kilometraje diario vs Venta diaria
 - c. Velocidad
 - d. Tiempo de estacionamiento

4. **Control de costos de Combustible, Peajes y TAG**
5. Seguimiento e incentivos a la eficiencia y mejoramiento continuo de la productividad
 Gracias a la experiencia en el rubro con que se cuenta en el Grupo de Proyecto, conocemos el margen/parámetros de Costos Vs Ventas en cada uno de los ítems, permitiéndonos entender cuál es el comportamiento del chofer. A continuación se presentan los datos entregados por los expertos.
 - a. Gastos de Combustible: **No mayor a 11% producción total**
 - b. Gastos de Tag: **No mayor de 7% de producción total**
 - c. Gastos de Estacionamiento: **No mayor de un 1% de producción total**
6. **Revisión sorpresa y Quincenal de autos**
7. **Mantenición de autos**

5.2 FLUJO DE OPERACIONES

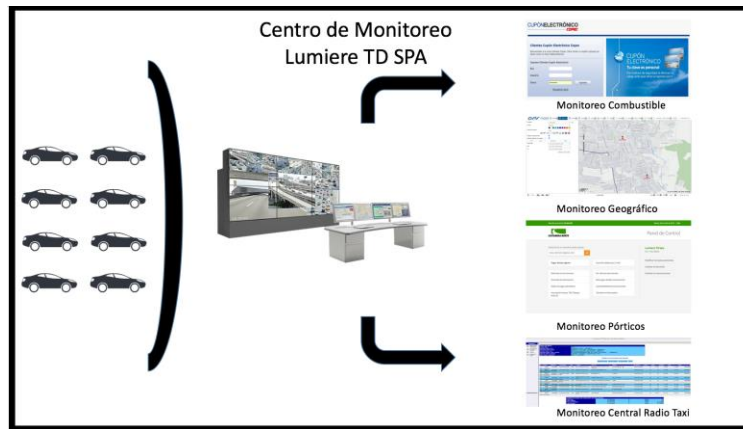


Figure 6 Flujo de Operación

<u>ITEM</u>	<u>VALOR</u>	<u>DETALLE</u>	<u>FRECUENCIA AL AÑO</u>
KM RECORRIDOS POR AÑO	56,119.63		
FRECUENCIA DE CAMBIO ACEITE Y FILTRO	15,000.00	CADA 15.000 KMS	3.74
FRECUENCIA DE CAMBIO DE NEUMÁTICOS	250,000.00	CADA 200.000 KMS	0.22
FRECUENCIA DE CAMBIO FRENOS	100,000.00	CADA 100.000 KMS	0.56

Figure 7 Parámetros de mantención de Vehículos

Las mantenciones serán coordinadas por la dirección de personal junto con los choferes para reunirse en el taller asociado.

5.3 PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN

5.3.1 Diagrama de tiempo de puesta en marcha

La puesta en marcha se plantea para un periodo de en 9 meses para el 100% de la flota de autos con introducción progresiva de autos, es decir, los primeros cuatro autos se tendrán operativos al quinto mes y a medida se vayan adquiriendo los demás autos, se pondrán en producción. A continuación se muestra el diagrama de tiempo por etapas:

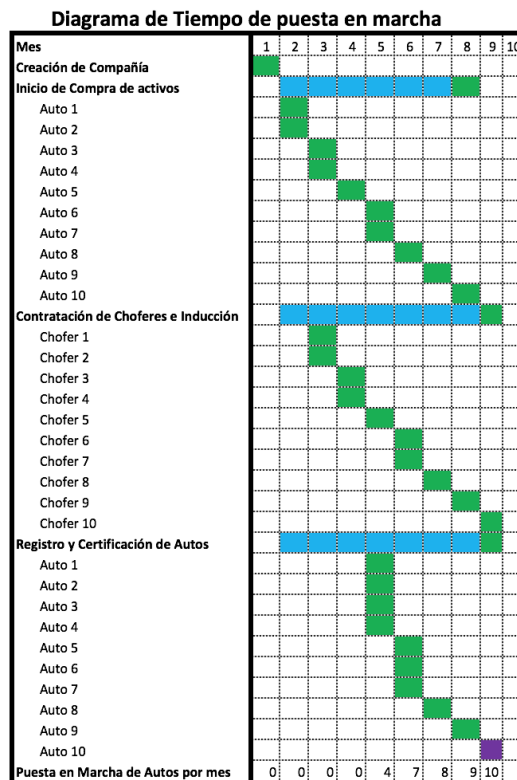


Figure 8 Diagrama de tiempo de puesta en marcha

Este diagrama de tiempo toma en cuenta la curva de aprendizaje para la contratación de choferes y principalmente el registro y certificación de autos, estos últimos son trámites que se realizan en conjunto con el Gobierno Central y necesitarán de un entendimiento de la idiosincrasia de estos departamentos.

5.4 OBSERVACIONES

El detalle se encuentra en la otra parte del Plan de negocios (Parte II)

6 EQUIPO DE PROYECTO

6.1 EQUIPO GESTOR

La compañía constará de dos líderes del proyecto los cuales han tenido vasta práctica durante las investigaciones necesarias para este plan de negocios sumado a un consultor con más de 10 años

de experiencia en el rubro de transporte público y taxis ejecutivos como asistente general. Este consultor es propietario de un Radio Taxi y se ha unido para trabajar en la planeación inicial y operativa del negocio. Este socio es quien ha provisto de casi todos los supuestos considerados en el ejercicio Operativo, Financiero y de Marketing.

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

BlackSpeed debe contar con personal calificado para ofrecer el servicio deseado y mantener los KPIs planteados. Los Choferes deben ser personas conocedoras de la industria y con una gran agilidad en el manejo de los Autos en las calles de Santiago.

La siguiente imagen expone la estructura organizacional de LUMIÈRE TD SPA.

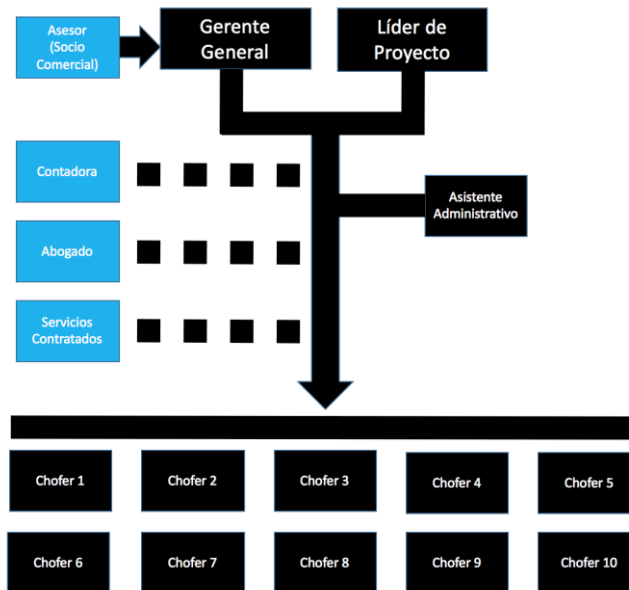


Figure 9 Estructura Organizacional

6.3 INCENTIVOS Y COMPENSACIONES

La compensación mensual que recibirá el conductor será el equivalente entre un 10% a 13% de las ingresos brutos mensuales, lo equivale a \$460.000 mensuales para cada conductor. Sin embargo hemos desarrollado el siguiente plan de incentivos para brindar mayores ingresos a los conductores:

Nota: Para fines de planes financieros, se ha tomado como base la métrica de un bono fijo de 13% mensual sin generar ventas adicionales ni reducción de costos.

PLAN DE INCENTIVOS Y COMPENSACION - TAXI EJECUTIVO		
	INCENTIVO	KPI
Salario Mínimo	Pago mínimo mensual de \$400.000	Un mínimo de 288 horas trabajadas durante el mes
Bonificaciones por cumplimiento de metas semanales	\$20.000 adicionales a sus ingresos	Ingresos mínimos de \$700.000 por semana
Bonificaciones por calificación de servicio	\$20.000 adicionales a sus ingresos	Una calificación mayor a 6,5 (esta información es tabulada por el Radio Taxi)
Bonificación por ahorro de combustible y tags	\$10.000 adicionales a sus ingresos	Un consumo de combustible no mayor al 7% sobre los ingresos / 6% para Tags
Bonificación por horas trabajadas	\$10.000 adicionales a sus ingresos	Un mínimo de 72 horas trabajadas durante la semana
"Mi Empresa"	\$35.000 a los 3 meses	Si logra mantenerse por 6 meses en la compañía.
Plan de Referidos	\$20.000 adicionales a sus ingresos	Referir a un amigo/conocido que esté vinculado a la empresa por un mínimo de 3 meses
TOTAL INCENTIVOS ADICIONALES X MES	\$ 60.000	
TOTAL INCENTIVOS ADICIONALES X TRIMESTRE	\$ 55.000	
Día administrativo	Cada mes tendrá un día administrativo	Beneficio
Tarjeta de Restaurante	\$30.000 mensuales	Beneficio

7 PLAN FINANCIERO

7.1 Inversión

7.1.1 Proyección Inversión

El proyecto está evaluado a 10 años y considera los siguientes parámetros:

- La depreciación está considerada a 5 años por lo que el ejercicio contempla inversión por renovación.
- Anualmente la compañía tiene la capacidad de adquirir un nuevo auto con una nueva patente lo que generará crecimiento en venta por año.

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Crecimiento en Inversiones		0%	10%	10%	9%	46%	6%	8%	8%	5%	26%
Total Compra de Vehículos por Incremento de Flota	10	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total Compra De Patentes	10	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Autos obsoletos	0	0	0	0	0	10	0	1	1	0	10
Total Compra de Autos por Renovación	0	0	0	0	0	10	0	1	1	0	10
Total de Autos + Patentes en Funcionamiento	10	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Inversión											
Inicial											
Total Compra de Vehículos por Incremento de Flota	\$ 96,500,000.00	\$ -	\$ 10,070,000.00	\$ 10,260,000.00	\$ 10,450,000.00	\$ 10,640,000.00	\$ 10,830,000.00	\$ 11,020,000.00	\$ 11,210,000.00	\$ 11,400,000.00	\$ 11,590,000.00
Total Compra de Vehículos por Renovación de Flota	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 106,400,000.00	\$ -	\$ 11,020,000.00	\$ 11,210,000.00	\$ -	\$ 115,900,000.00
Total Inversión en Vehículos	\$ 96,500,000.00	\$ -	\$ 10,070,000.00	\$ 10,260,000.00	\$ 10,450,000.00	\$ 117,040,000.00	\$ 10,830,000.00	\$ 22,040,000.00	\$ 22,420,000.00	\$ 11,400,000.00	\$ 127,490,000.00
Total Compra de Patentes	\$ 118,000,000.00	\$ -	\$ 12,508,000.00	\$ 12,744,000.00	\$ 12,980,000.00	\$ 13,216,000.00	\$ 13,452,000.00	\$ 13,688,000.00	\$ 13,924,000.00	\$ 14,160,000.00	\$ 14,396,000.00
Total Creación de compañía	\$ 400,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de nuevas Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Inversión	\$ 216,800,000.00	\$ -	\$ 22,578,000.00	\$ 23,004,000.00	\$ 23,430,000.00	\$ 130,256,000.00	\$ 24,282,000.00	\$ 35,728,000.00	\$ 36,344,000.00	\$ 25,560,000.00	\$ 141,886,000.00
Total Acumulado Vehículos	\$ 96,500,000.00	\$ 96,500,000.00	\$ 106,570,000.00	\$ 116,830,000.00	\$ 127,280,000.00	\$ 244,320,000.00	\$ 255,150,000.00	\$ 277,190,000.00	\$ 299,610,000.00	\$ 311,010,000.00	\$ 438,500,000.00
Total Acumulado Patentes	\$ 118,000,000.00	\$ 118,000,000.00	\$ 130,508,000.00	\$ 143,252,000.00	\$ 156,232,000.00	\$ 169,448,000.00	\$ 182,900,000.00	\$ 196,588,000.00	\$ 210,512,000.00	\$ 224,672,000.00	\$ 239,068,000.00
Total Acumulado	\$ 216,800,000.00	\$ 216,800,000.00	\$ 239,378,000.00	\$ 262,382,000.00	\$ 285,812,000.00	\$ 413,768,000.00	\$ 440,350,000.00	\$ 476,078,000.00	\$ 512,422,000.00	\$ 537,982,000.00	\$ 679,868,000.00
Cambio en Inversión	\$ -	\$ -	\$ 22,578,000.00	\$ 23,004,000.00	\$ 23,430,000.00	\$ 130,256,000.00	\$ 24,282,000.00	\$ 35,728,000.00	\$ 36,344,000.00	\$ 25,560,000.00	\$ 141,886,000.00
Cambio en Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota: Inversión + cap de trabajo = capital Inicial

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Acumulado Inversión Vehículos	\$ 96,500,000.00	\$ 96,500,000.00	\$ 106,570,000.00	\$ 116,830,000.00	\$ 127,280,000.00	\$ 244,320,000.00	\$ 255,150,000.00	\$ 277,190,000.00	\$ 299,610,000.00	\$ 311,010,000.00	\$ 438,500,000.00
Calculo de la depreciación anual											
20%											
Vehículos	\$ -	\$ 19,300,000	\$ 21,314,000	\$ 23,366,000	\$ 25,456,000	\$ 48,864,000	\$ 51,030,000	\$ 55,438,000	\$ 59,922,000	\$ 62,202,000	\$ 87,700,000
Patentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación del periodo	\$ -	\$ 19,300,000	\$ 21,314,000	\$ 23,366,000	\$ 25,456,000	\$ 48,864,000	\$ 51,030,000	\$ 55,438,000	\$ 59,922,000	\$ 62,202,000	\$ 87,700,000
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 19,300,000	\$ 40,614,000	\$ 63,980,000	\$ 89,436,000	\$ 138,300,000	\$ 189,330,000	\$ 244,768,000	\$ 304,690,000	\$ 366,892,000	\$ 454,592,000

Inversión total											
cap trabajo	\$ 18,000,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Compra de Vehículos por Incremento de Flota	\$ 96,500,000.00	\$ -	\$ 10,070,000.00	\$ 10,260,000.00	\$ 10,450,000.00	\$ 10,640,000.00	\$ 10,830,000.00	\$ 11,020,000.00	\$ 11,210,000.00	\$ 11,400,000.00	\$ 11,590,000.00
Total Compra de Vehículos por Renovación de Flota	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 106,400,000.00	\$ -	\$ 11,020,000.00	\$ 11,210,000.00	\$ -	\$ 115,900,000.00
Total Compra de Patentes	\$ 118,000,000.00	\$ -	\$ 12,508,000.00	\$ 12,744,000.00	\$ 12,980,000.00	\$ 13,216,000.00	\$ 13,452,000.00	\$ 13,688,000.00	\$ 13,924,000.00	\$ 14,160,000.00	\$ 14,396,000.00
Total Inversión Período (sin depreciar)	\$ 232,500,000	\$ -	\$ 22,578,000	\$ 23,004,000	\$ 23,430,000	\$ 130,256,000	\$ 24,282,000	\$ 35,728,000	\$ 36,344,000	\$ 25,560,000	\$ 141,886,000
Total Inversión Acumulada (Sin depreciar)	\$ 232,500,000	\$ 232,500,000	\$ 255,078,000	\$ 278,082,000	\$ 301,512,000	\$ 431,768,000	\$ 456,050,000	\$ 491,778,000	\$ 528,122,000	\$ 553,682,000	\$ 695,568,000

Figure 10 Proyección de Inversiones

7.2 Costos Operativos

Siendo que los costos operativos son en un 96% variables, podemos asumir que aproximadamente la totalidad de estos están asociado de manera directa con cada la producción de cada vehículo, a continuación se detallan dichos costos:

COSTOS OPERATIVOS			
ITEM	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL	Detalle
COSTO TAG	7%	2,251,625.70	
COSTO COMBUSTIBLE	9%	2,894,947.33	
COSTO EMPRESA RADIO TAXI	20%	5,596,898.17	
COSTO TELECOMUNICACIONES	\$ -	\$ -	
COSTO LIMPIEZA	\$ -	\$ -	
COSTO FIJO DIARIO RADIO TAXI	\$ 2,000.00	\$ 468,000.00	
KM RECORRIDOS POR AÑO	6,701.27	80,415.20	
COSTO MANTENCION ACEITE Y FILTRO	\$ 42,000.00	\$ 18,763.55	
FRECUENCIA DE CAMBIO ACEITE Y FILTRO	15,000.00	NA	CADA 15.000 KMS
COSTO GPS	\$ 17,000.00	\$ 204,000.00	
COSTO NEUMÁTICOS	\$ 250,000.00	\$ 6,701.27	
COSTO SEGURO	\$ 45,000.00	\$ 540,000.00	
REVISIÓN TÉCNICA	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	
PERMISO DE CIRCULACIÓN	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	
FRECUENCIA DE CAMBIO DE NEUMÁTICOS	250,000.00	NA	CADA 200.000 KMS
TOTAL COSTOS		\$ 12,065,936.02	
COSTO CHOFER	100%	\$ 10,050,072.72	PORCENTAJE DESPUES DE GASTOS OPERATIVOS
TOTAL COSTOS ANUAL POR AUTO		\$ 22,116,008.74	

Figure 11 Costos Operativos

A continuación mostramos una comparativa entre los Costos Operativos Fijos y Variables.

Costos Operativos Fijos Vs Variables		
Costos Variables	\$ 21,287,008.74	96%
Costos Fijos	\$ 829,000.00	4%
Total	\$ 22,116,008.74	100%

Figure 12 Costos Operativos Fijos Vs Costos Operativos Variables

7.3 Resultados

7.3.1 Estados de resultado

7.3.1.1 Producción, cantidad de vehículos por año y crecimiento en ventas

La siguiente tabla muestra la relación de cantidad de autos operativa en la flota y el aumento en venta año contra año. Es de considerable importancia entender que aunque se considera un 1% en aumento en la venta por inflación, el real aumento se refleja a medida se incrementan autos (con patente) a la flota.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
CANTIDAD DE AUTOS OPERATIVOS ==>	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
TOTAL PRODUCCIÓN POR AUTO	\$ 22,516,257.02	\$ 32,166,081.45	\$ 32,166,081.45	\$ 32,166,081.45	\$ 32,166,081.45	\$ 32,166,081.45	\$ 32,166,081.45	\$ 32,166,081.45	\$ 32,166,081.45	\$ 32,166,081.45
TOTAL COSTOS ANUALES POR AUTO	\$ 22,116,008.74	\$ 22,116,008.74	\$ 22,116,008.74	\$ 22,116,008.74	\$ 22,116,008.74	\$ 22,116,008.74	\$ 22,116,008.74	\$ 22,116,008.74	\$ 22,116,008.74	\$ 22,116,008.74
TOTAL PRODUCCIÓN	\$ 225,162,570.17	\$ 353,826,895.98	\$ 385,992,977.43	\$ 418,159,058.88	\$ 450,325,140.33	\$ 482,491,221.79	\$ 514,657,303.24	\$ 546,823,384.69	\$ 578,989,466.14	\$ 611,155,547.60
TOTAL COSTOS OPERATIVOS	\$ 221,160,087.36	\$ 243,276,096.10	\$ 265,392,104.83	\$ 287,508,113.57	\$ 309,624,122.30	\$ 331,740,131.04	\$ 353,856,139.78	\$ 375,972,148.51	\$ 398,088,157.25	\$ 420,204,165.98
TOTAL COSTOS ADMINISTRATIVOS ANUALES	\$ 42,137,847.61	\$ 42,137,847.61	\$ 42,137,847.61	\$ 42,137,847.61	\$ 42,137,847.61	\$ 42,137,847.61	\$ 42,137,847.61	\$ 42,137,847.61	\$ 42,137,847.61	\$ 42,137,847.61

Figure 13 Cantidad de autos operativos Versus Venta & Costos

La proyección anterior expone un inicio con 10 autos en producción para año I y 19 autos al décimo año para una producción de 171% mayor que el primer año.

7.3.1.2 Estados de resultado

El siguiente Estado de Resultado proyectado obedece a la proyección planteada en la figura 19.

ESTADOS DE RESULTADO										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas Proyectadas	\$ 225,162,570.17	\$ 353,826,895.98	\$ 385,992,977.43	\$ 418,159,058.88	\$ 450,325,140.33	\$ 482,491,221.79	\$ 514,657,303.24	\$ 546,823,384.69	\$ 578,989,466.14	\$ 611,155,547.60
Costo Producción	\$ 221,160,087.36	\$ 243,276,096.10	\$ 265,392,104.83	\$ 287,508,113.57	\$ 309,624,122.30	\$ 331,740,131.04	\$ 353,856,139.78	\$ 375,972,148.51	\$ 398,088,157.25	\$ 420,204,165.98
Margen Bruto	\$ 4,002,482.81	\$ 110,550,799.88	\$ 120,600,872.60	\$ 130,650,945.31	\$ 140,701,018.03	\$ 150,751,090.75	\$ 160,801,163.46	\$ 170,851,236.18	\$ 180,901,308.90	\$ 190,951,381.61
Gastos Administrativos y Generales	\$ 42,137,847.61	\$ 42,137,847.61	\$ 42,137,847.61	\$ 42,137,847.61	\$ 42,137,847.61	\$ 42,137,847.61	\$ 42,137,847.61	\$ 42,137,847.61	\$ 42,137,847.61	\$ 42,137,847.61
Gastos de Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Margen Operacional	\$ (38,135,364.80)	\$ 68,412,952.28	\$ 78,463,024.99	\$ 88,513,097.71	\$ 98,563,170.42	\$ 108,613,243.14	\$ 118,663,315.86	\$ 128,713,388.57	\$ 138,763,461.29	\$ 148,813,534.01
Depreciación	\$ 19,300,000.00	\$ 21,314,000.00	\$ 23,366,000.00	\$ 25,456,000.00	\$ 28,584,000.00	\$ 31,740,000.00	\$ 35,920,000.00	\$ 40,120,000.00	\$ 44,310,000.00	\$ 48,510,000.00
EBIT	\$ (57,435,364.80)	\$ 47,098,952.28	\$ 55,097,024.99	\$ 63,057,097.71	\$ 69,979,170.42	\$ 76,873,243.14	\$ 83,743,315.86	\$ 90,593,388.57	\$ 97,453,461.29	\$ 104,303,534.01
Gastos Financieros + Intereses Ganados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Bruta	\$ (57,435,364.80)	\$ 47,098,952.28	\$ 55,097,024.99	\$ 63,057,097.71	\$ 69,979,170.42	\$ 76,873,243.14	\$ 83,743,315.86	\$ 90,593,388.57	\$ 97,453,461.29	\$ 104,303,534.01
Impuestos	\$ (11,487,072.96)	\$ 9,419,790.46	\$ 11,019,405.00	\$ 12,611,419.54	\$ 14,203,434.08	\$ 15,795,448.62	\$ 17,387,463.16	\$ 18,979,477.70	\$ 20,571,492.24	\$ 22,163,506.78
Utilidad Neta	\$ (45,948,291.84)	\$ 56,518,742.74	\$ 66,116,429.99	\$ 75,445,687.17	\$ 84,172,734.50	\$ 92,907,794.52	\$ 101,645,852.70	\$ 110,383,910.87	\$ 119,121,969.05	\$ 127,860,027.23
Crecimiento en Utilidades		-182%	17%	14%	21%	16%	10%	9%	11%	20%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas Proyectadas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Costo Producción	98%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%	69%
Margen Bruto	2%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%
Gastos Administrativos y Generales	19%	12%	11%	10%	9%	9%	8%	8%	7%	7%
Gastos de Ventas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Margen Operacional	-17%	19%	20%	21%	22%	23%	24%	24%	24%	24%
Depreciación	9%	6%	6%	6%	11%	11%	11%	11%	11%	14%
EBIT	-26%	13%	14%	15%	11%	12%	12%	13%	13%	10%
Gastos Financieros + Intereses Ganados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Utilidad Bruta	-26%	13%	14%	15%	11%	12%	12%	13%	13%	10%
Impuestos	-5%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	3%	3%	2%
Utilidad Neta	-20%	11%	11%	12%	9%	10%	10%	10%	11%	8%

Figure 14 Estados de Resultado

7.3.2 Flujo de caja libre

El proyecto ha sido evaluado para un período de tiempo de 10 años, valiendo decir que la recuperación del capital se alcanza al cuarto año de implementación. Del mismo modo, en este horizonte de tiempo se logra la obtención de un VAN mayor a cero, así como la obtención de un negocio con claras posibilidades de seguir una promisoriosa expansión.

FLUJO DE CAJA LIBRE											
	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7	Year 8	Year 9	Year 10
EBIT		\$ (57,435,364.80)	\$ 47,098,952.28	\$ 55,097,024.99	\$ 63,057,097.71	\$ 49,699,170.42	\$ 57,583,243.14	\$ 63,225,315.86	\$ 68,791,388.57	\$ 76,561,461.29	\$ 61,113,534.01
Gastos Financieros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Margen operacional neto		\$ (57,435,364.80)	\$ 47,098,952.28	\$ 55,097,024.99	\$ 63,057,097.71	\$ 49,699,170.42	\$ 57,583,243.14	\$ 63,225,315.86	\$ 68,791,388.57	\$ 76,561,461.29	\$ 61,113,534.01
Impuestos sobre mgn neto		\$ (11,487,072.96)	\$ 9,419,790.46	\$ 11,019,405.00	\$ 12,611,419.54	\$ 9,939,834.08	\$ 11,516,648.63	\$ 12,645,063.17	\$ 13,758,277.71	\$ 15,312,292.26	\$ 12,222,706.80
Utilidad Neta	\$ (234,400,000.00)	\$ (45,948,291.84)	\$ 37,679,161.82	\$ 44,077,619.99	\$ 50,445,678.17	\$ 39,759,336.34	\$ 46,066,594.51	\$ 50,580,252.69	\$ 55,033,110.86	\$ 61,249,169.03	\$ 48,890,827.21
Depreciación y amortización		\$ 19,300,000.00	\$ 21,314,000.00	\$ 23,366,000.00	\$ 25,456,000.00	\$ 48,864,000.00	\$ 51,030,000.00	\$ 55,438,000.00	\$ 59,922,000.00	\$ 62,202,000.00	\$ 87,700,000.00
Cambio en la Inversión en Activos Fijos		\$ -	\$ -	\$ (22,578,000.00)	\$ (23,004,000.00)	\$ (23,430,000.00)	\$ (130,256,000.00)	\$ (24,282,000.00)	\$ (35,728,000.00)	\$ (36,344,000.00)	\$ (25,560,000.00)
FLUJO DE CAJA BRUTO	\$ (234,400,000.00)	\$ (26,648,291.84)	\$ 68,412,952.28	\$ 55,885,024.99	\$ 65,509,097.71	\$ 75,133,170.42	\$ (21,642,756.86)	\$ 94,381,315.86	\$ 92,985,388.57	\$ 102,419,461.29	\$ 123,253,534.01
Cambio en el capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ 26,648,291.84	\$ 95,061,244.11	\$ 128,368,269.11	\$ 170,873,366.81	\$ 222,576,537.24	\$ 70,677,780.38	\$ 140,777,096.24	\$ 198,034,484.81	\$ 264,109,946.10
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (234,400,000.00)	\$ 26,648,291.84	\$ 95,061,244.11	\$ 128,368,269.11	\$ 170,873,366.81	\$ 222,576,537.24	\$ 70,677,780.38	\$ 140,777,096.24	\$ 198,034,484.81	\$ 264,109,946.10	\$ 361,803,480.11
											Valor Residual
											\$ 1,934,777,968

Figure 15 Flujo de caja libre

7.3.3 Van & TIR

VAN & TIR	
TIR	47.84%
VAN	\$ 496,071,373
Plazo de recuperación de inversión (Pay Back)	4.8
Valor Residual Anual	\$ 1,934,777,968

7.3.4 Análisis de sensibilidad

Puesto que entendemos que el mercado tiene probabilidades de sufrir variaciones y teniendo muy en cuenta los nuevos actores como Uber y Cabify podrían tener mayor preponderancia en el mercado, hemos realizado el siguiente análisis de sensibilidad el cual muestra el nivel de afectación del VAN frente a una disminución del valor residual al décimo año por disminución en Venta versus variaciones en la tasa de descuento.

Análisis Sensibilidad VAN [Cambios en Wacc e Inversión Inicial]								
	Inversión Inicial							
	\$ 49,759,389.73	\$ 170,877,600.00	\$ 189,864,000.00	\$ 210,960,000.00	\$ 234,400,000.00	\$ 257,840,000.00	\$ 283,624,000.00	\$ 311,986,400.00
16.0%	\$ 147,637,697.76	\$ 147,637,697.76	\$ 147,637,697.76	\$ 147,637,697.76	\$ 147,637,697.76	\$ 147,637,697.76	\$ 147,637,697.76	\$ 147,637,697.76
17.7%	\$ 94,339,872.81	\$ 94,339,872.81	\$ 94,339,872.81	\$ 94,339,872.81	\$ 94,339,872.81	\$ 94,339,872.81	\$ 94,339,872.81	\$ 94,339,872.81
19.7%	\$ 49,759,389.73	\$ 49,759,389.73	\$ 49,759,389.73	\$ 49,759,389.73	\$ 49,759,389.73	\$ 49,759,389.73	\$ 49,759,389.73	\$ 49,759,389.73
WACC								
21.7%	\$ 15,954,238.86	\$ 15,954,238.86	\$ 15,954,238.86	\$ 15,954,238.86	\$ 15,954,238.86	\$ 15,954,238.86	\$ 15,954,238.86	\$ 15,954,238.86
23.8%	\$ (12,452,769.53)	\$ (12,452,769.53)	\$ (12,452,769.53)	\$ (12,452,769.53)	\$ (12,452,769.53)	\$ (12,452,769.53)	\$ (12,452,769.53)	\$ (12,452,769.53)
26.2%	\$ (36,142,196.58)	\$ (36,142,196.58)	\$ (36,142,196.58)	\$ (36,142,196.58)	\$ (36,142,196.58)	\$ (36,142,196.58)	\$ (36,142,196.58)	\$ (36,142,196.58)
28.8%	\$ (55,716,048.09)	\$ (55,716,048.09)	\$ (55,716,048.09)	\$ (55,716,048.09)	\$ (55,716,048.09)	\$ (55,716,048.09)	\$ (55,716,048.09)	\$ (55,716,048.09)

Figure 16 Análisis sensibilidad Variación Valor Residual Vs Variación en Tasa de descuento

Como se puede observar, si nos vamos al extremo, con una disminución en un 30% del valor residual y una tasa de descuento 40% mayor que la calculada, todavía el negocio arroja un VAN de atractivo.

8 RIESGOS CRÍTICOS

Como en toda industria, existen múltiples riesgos al momento de emprender cualquier negocio. Para éste en particular hemos analizado diferentes aspectos globales que han indicado que es una industria sólida, que a pesar de tener múltiples oferentes, lo rige una legislación robusta que brinda seguridad para los próximos 10 años. El gremio de taxis ejecutivos es un gremio fuerte y el cual es escuchado por el ministerio de transporte, controlando el ingreso de otras empresas dedicadas a prestar el servicio en la ciudad de Santiago.

Sin embargo, hoy por hoy, y con nuevas tecnologías disponibles, existen empresas como Uber, que si bien no es una empresa de transporte, ni propietaria de autos, cumple la función de conectar a los usuarios (con la necesidad de transportarse) con conductores propietarios de autos. Este sistema ha revolucionado el mundo del transporte a nivel mundial, logrando posicionarse como una alternativa y un competidor directo de nuestra empresa. No obstante, volviendo al punto anterior de legislación, encontramos que en Chile ya es categorizada como ilegal llegando a fiscalizar los autos que presten el servicio²⁴. Es un competidor que se debe mantener en el radar y conocer sus alcances. De cualquier manera, como presentado en el análisis de sensibilidad del acápite financiero, aunque Uber y Cabify entren formalmente al mercado y bajen nuestras ventas con 30% de caída en el valor residual, el negocio sigue obteniendo flujos significativos.

Como cualquier emprendimiento, el flujo de caja de la empresa puede convertirse en una variable a analizar y proyectar responsablemente para no encontrarse con novedades en el camino. A pesar que las empresas de Radio Taxis pagan oportunamente, éstas se toman hasta 30 días para hacer el pago de los servicios prestados; cómo estaremos dependiendo de un único socio comercial, si este se atrasase, impactaría directamente el flujo de la empresa para cubrir sus gastos fijos y variables, especialmente el combustible y los salarios de los conductores.

Otro caso de riesgo es el alto valor en Activos y su liquidez en caso de querer retirarse del negocio. Está claro que los autos sufren una depreciación durante los años que han estado en uso y el valor dependerá de esto pero por otro lado encontramos la patente de circulación un activo que,

²⁴ La Tercera – Uber y Cabify son ilegales – 2016 – Sitio Web: <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2016/05/680-680429-9-debate-sobre-el-rechazo-de-los-taxistas-a-servicios-de-uber-y-cabify.shtml>

de acuerdo a investigaciones realizadas, se valorizan año contra entre 2% y 5% anual. El anterior escenario podría compensar la desvalorización del auto con la valorización de la patente.

9 PROPUESTA INVERSIONISTA

Nuestra flota de Taxis ha estado en investigación desde hace 12 meses y hemos constatado el transporte de pasajeros es un mercado maduro pero con gran potencial. Ofrecer un trato diferenciado y exclusivo a nuestros clientes con Seguridad, Legalidad, Rapidez, Representación y Comodidad a nuestro segmento objetivo es viable y muy rentable.

La demanda de transporte de personas está en aumento y principalmente nuestro mercado objetivo, ejecutivos de empresas. Esto debido a la gran concentración de compañías tanto locales como multinacionales que están asentadas en Santiago. Según datos del Banco Central de Chile, el aporte al PIB del servicio de transporte general es un 5% lo que representa 7.626.522,42 millones de pesos anuales.

Nuestra flota de vehículos apunta a resolver el problema de transporte ilegal en Santiago de Chile con Taxis regulados por el gobierno pero también modernos y con trato preferencial a un segmento que no puede darse el lujo de estar siendo presentado por empresas sin los permisos pertinentes y que de manera obligatoria deben, por un lado, aliarse a proveedores que cumplan con la ley y por otro, que puedan adaptarse a términos y condiciones de operación y cobro especiales que otras empresas no pueden comprometer.

Esperamos generar margen neto por venta entre 9% y 12%. La flota de vehículos escala de forma sostenida durante los próximos 10 años y está garantizada por una Industria regularizada tanto por el gobierno central como por actores de la sociedad que vigilan su fiel cumplimiento.

En nuestro equipo aunamos décadas de experiencia en el rubro y estamos convencidos de que es el momento ideal para invertir en transporte privado de pasajeros aun teniendo actores nuevos y relevantes que están entrando al mercado. Utilizando nuestra destreza y práctica estamos seguros que podremos convertir este plan de negocios en un generadora de sustentabilidad y patrimonio.

Proponemos a nuestros a inversores el 45% de las acciones de la empresa lo que equivale a 97.560 Millones de pesos para la puesta en marcha del proyecto con una rentabilidad sobre patrimonio promedio de 17%.

10 CONCLUSIONES

Cuando hacemos el análisis de oportunidad de negocio en un "commodity", generar diferenciación es la variable que más requiere de análisis y diseño de una estrategia que sea sostenible en el largo plazo. En el caso de BlackSpeed, se han hecho diferentes estudios con servicios públicos y privados de transporte y nos hemos dado cuenta que definitivamente la calidad del servicio es la variable que mas expectativa genera dentro de los usuarios. No obstante, debemos recalcar que al ser un modelo de negocio institucional, es decir, la contratación y comercialización de los servicios se hace directamente con las empresas, estas a su vez, son las que ofrecen nuestro servicio a los usuarios finales, nuestro plan de marketing debe ser integral.

Entendiendo lo anterior estamos seguros que toda nuestra estrategia satisface de manera transversal a todos los actores que están dentro de la cadena de comercialización y que contamos con un plan de fidelización para que seamos los aliados estratégicos preferidos para el transporte de sus ejecutivos.

La oportunidad de mercado la hemos medido por el constante crecimiento que se viene dando en el sector de transporte de pasajeros de Taxis Ejecutivos, igualmente, hemos hecho un análisis de competencia que muestra que en los próximos años la oferta y autorización de nuevas patentes no va a ser desproporcionada, generando un mayor control de nuevos oferentes y dando la oportunidad de que con nuestra experiencia y posicionamiento podamos aumentar nuestra capacidad instalada con nuevos autos. Y finalmente, el tamaño de mercado sigue en constante crecimiento, tanto en el mercado de transporte de ejecutivos, como en otros sectores como el turismo.

De esta manera, concluimos con una visión de llevar a cabo esta gran oportunidad, contar con una inversión de bajo riesgo y una tasa de retorno intermedia en el mediano/corto plazo. Los resultados financieros del proyecto son fuertemente positivos y garantizados por un análisis de sensibilidad respecto de las variables más relevantes para el éxito del negocio por lo que recomendamos altamente invertir en LUMIERE TD SPA.

11 BIBLIOGRAFIA Y FUENTES

MINISTERIO DE TRANSPORTE, “Diferencias entre modalidad de Taxis [Página Web <http://www.fiscalizacion.cl/index.php/diferencias-entre-las-modalidades-de-taxis/>]

MINISTERIO DE TRANSPORTE, “Licitación de para Taxis Básicos, ejecutivos y de Turismo en Región Metropolitana” [Página Web <http://www.mtt.gob.cl/archivos/12255>]

SERVICIOS DE IMPUESTOS INTERNOS, “¿Qué obligaciones tributarias afectan al transporte de pasajeros?” [Página web http://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/renta/001_002_1163.htm]

CAMBIO 21.CL “ Crecen los inmigrantes : Chile un país atractivo” [Página Web <http://www.cambio21.cl/cambio21/site/artic/20130621/pags/20130621183157.html>]

BANCO CENTRAL “ Estadísticas Producto Interno Bruto” [Página web <http://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/Excel/CCNN/trimestrales/excel.html> (PIB)]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA “ Población de Chile, Santiago y Clasificación por Sexo” [Página web www.ine.cl]

SUBSECRETARIA DE TRANSPORTE “ Parque vehicular” [Sitio Web <http://usuarios.subtrans.gob.cl/estadisticas/parques-vehiculares.html>]

MINISTERIO DE TRANSPORTE “Preguntas frecuentes sobre taxis” [Página web <http://www.transportescuca.cl/faq/preguntas-frecuentes-sobre-taxis-2.html>]

LA TERCERA, “Debate sobre el rechazo de los taxistas a Uber y Cabify” [Página web: <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2016/05/680-680429-9-debate-sobre-el-rechazo-de-los-taxistas-a-servicios-de-uber-y-cabify.shtml>]

YAPO.CL, “Venta de taxis ejecutivos” [Página web: http://www.yapo.cl/region_metropolitana/todos_lo_avisos?ca=15_s&l=0&q=taxi+ejecutivo&w=1&cmn=]

ECONOMICOS.CL “Venta de taxis ejecutivos” [Página Web: http://www.economicos.cl/todo_chile?q=taxi%20ejecutivo#results]

CITROEN CHILE “Venta y cotización de autos Sedan” [Página web: <http://www.citroen.cl/vehiculos/c-elysee/>]

RADIO TAXI ASTRAL, “Liquidación y producción de Choferes” [Página web www.astral.cl]

RADIO TAXI APOQUINDO, “Servicios de transporte Apoquindo” [Página web www.apoquindo.cl]

RADIO TAXI CENTROORIENTE, “Servicios de transporte Apoquindo” [Página web www.apoquindo.cl]

RADIO TAXI EL GOLF, “Servicios de transporte Apoquindo” [Página web www.apoquindo.cl]

SENADO DE LA REPUBLICA, “Crecimiento del parque vehicular de taxis será limitado” [Página web: http://www.senado.cl/crecimiento-del-parque-vehicular-de-taxis-seria-limitado/prontus_senado/2010-07-29/172514.html]

GOBIERNO DE CHILE, “Investigación en transporte en Chile” [Página web: http://dspace2.conicyt.cl/bitstream/handle/10533/89453/investigacion_en_transporte_en_chile.pdf?sequence=1]

GOBIERNO DE CHILE, “Ley de transporte” [Página web: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30078>]

12 ANEXOS

12.1 Ejemplo Contrato de arriendo para choferes

CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DE VEHÍCULO **LUMIERE TD SPA Y XXXXXXXXXX.**

En Santiago, al XX de XXX de XXXX.

ENTRE las siguientes Partes:

El Arrendador: LUMIERE TD SPA, RUT xx.xxx.xxx-x, con domicilio social en. xxxx, oficina xx, Providencia, Santiago, representada legalmente por xxxx, casado, xxx, cédula de identidad N° xx.xxx.xxx-x en virtud de los poderes que le fueron conferidos mediante escritura de fecha xxxx, que dicho representante manifiesta continúan vigentes y no le han sido revocado ni restringidos con posterioridad a dicho acto, en adelante denominado como el Arrendador; y,

El Arrendatario: XXXX, conductor, soltero, chileno, cédula de identidad N° xx.xxx.xxx-x, domiciliado en xxxx, xxx - Santiago, según describe el certificado de residencia entregado por la parte, adelante denominado el Arrendatario.

Ambas denominadas conjuntamente como las Partes vienen por este acto en celebrar el siguiente contrato de Arrendamiento de Vehículo Motorizado, el que se sujetará a las siguiente cláusulas:

1. Declaraciones previas: Las Partes declara que: (a) El Arrendador es dueño del automóvil marca xxx, Inscripción N° xxx, PATENTE QUE CUENTA CON PERMISO VIGENTE OTORGADO POR EL MINISTERIO DE TRANSPORTE COMO TAXI EJECUTIVO, modelo xxx, N° de Motor xxxx, N° de Chasis XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, del año xxxx, color plateado, en adelante denominado como el Vehículo; (b) el Vehículo se encuentra en perfecto estado de conservación, estado que es conocido de ambas partes; (c) el Vehículo no tiene multas asociadas en el registro de multas de tránsito no pagadas, ni litigios pendientes; (d) el Conductor tiene su licencia de conducir clase A2; (e) el Conductor no tiene multas de tránsitos no pagadas, ni infracciones de tránsito vigentes; (f) el Conductor no ha sido condenado por falta o infracción de tránsito, o daños a personas y sus bienes; (e) el Conductor se encuentra en plenas condiciones mentales para conducir y transportar pasajeros y mercancías..

2. Arrendamiento. Por este acto el Arrendador entrega en arrendamiento al Arrendatario el Vehículo. El Arrendatario sólo destinará el Vehículo para conducirlo personalmente y preste a su vez, de manera también personal, servicios a las empresas o personas previamente acordados por ambas partes. Este contrato se estipula por un plazo de 3 meses contados desde la suscripción de éste documento pudiendo renovarse automática y sucesivamente por periodos iguales si ninguna de las partes pone término al mismo mediante aviso escrito comunicado a la otra parte con una anticipación mínima de 15 días antes del vencimiento de la vigencia del mismo o de cualquiera de sus prórrogas.

3. Horario arrendamiento. Las Partes pactan que éste arrendamiento de Vehículo será vigente en días y por horas a determinar de mutuo acuerdo mediante uno o más documentos adicionales denominados Anexo, los que para todos los efectos legales son parte integrante de este contrato. El Arrendatario retirará y entregará diariamente el Vehículo al Arrendador o cualquier otra personas designada por éste al efecto.

4. Destinación del Vehículo. El Arrendatario se obliga a destinar el Vehículo sólo para su conducción personal e indelegable, con el fin de prestar servicios de manera personal a las empresas que LUMIERE TD SPA y el ARRENDATARIO acuerden previamente sin responsabilidad, supervigilancia, ni subordinación o dependencia del Arrendador y NUNCA para fines personales de recreación, familiares o de amistad. El Arrendatario no podrá prestar NINGÚN servicio fuera de lo previamente acordado entre ambas partes. La violación de este artículo provocará la terminación inmediata del contrato sin el aviso previo indicado en la cláusula 2º anterior.

5. Renta. Las partes estipulan un pago mensual por arriendo del vehiculo por parte del ARRENDATARIO equivalente al 60% del total obtenido de los servicios prestados por el y previamente acordados por ambas partes al ARRENDADOR posterior de descuentos de los gastos, pago convenios empresas radio taxi, peajes, TAG, combustible, estacionamiento y funcionamiento del Vehículo.

El TOTAL de los ingresos brutos (sin importar el servicio brindado) recibidos por el ARRENDATARIO se depositará en la cuenta indicada por LUMIERE TD SPA directamente por los cliente o terceros, las partes declaran que CUALQUIER dinero que perciba el Conductor (arrendatario) en efectivo, deposito y/o cualquiera sea el método de pago y en cualquier moneda, el ARRENDATARIO deberá declararlo y entregarlo diariamente al representante legal de LUMIERE TD SPA u cualquier otro que este designe.

Siendo que el cien por ciento (100%) de los ingresos serán recibidos directamente por LUMIERE TD SPA, el ARRENDATARIO recibirá el 40% de dicho dinero efectivo y mensualmente será depositado en la cuenta corriente del ARRENDADOR o cualquiera que este especifique posterior a descuento de lo necesario para la realización de los gastos de funcionamiento del Vehículo, como bencina, pago de TAG, multas asociadas al chofer y reparaciones de desperfectos imputados al Arrendatario, entre otros. Del producto restante después de descontar lo necesario para reparación o funcionamiento del Vehículo, se calculará la renta de arrendamiento.

EN CASO DE QUE EL ARRENDATARIO NO CUMPLIESE CON LOS DIAS DE TRABAJO ESTIPULADOS EN EL ANEXO (HORARIO), ESTE DEBERÁ PAGAR CLP\$20.000 POR CADA DÍA NO LABORADO.

5. Dias de pago. Las partes declaran que los días de pago se realizarán mensualmente o cualquier método que se estipule entre ambas partes posterior a la firma de este contrato.

6. Obligaciones del Arrendatario. Las Partes estipulan que el Arrendatario se compromete a cumplir la siguientes obligaciones, que se entienden como esenciales y que en caso de incumplimiento por éste el Arrendador puede dar término al contrato ipso facto:

- a) Mantener vigente su licencia de conducir clase A2 u otra profesional.
- b) Cumplir al conducir con la normativa de tránsito vigente a la fecha de suscripción de éste contrato y a cualquier que entre en vigencia en el futuro.
- c) A no ser multado por falta o infracción de tránsito, en cualquiera de sus gravedades, o a causar daño a terceras personas o sus bienes.
- d) A usar el Vehículo conforme a los términos o espíritu de éste contrato indicado en la cláusula 4º anterior, no pudiendo hacerlo servir a otros objetos que no sea el convenido.
- e) Emplear en la conservación del Vehículo y en su conducción el cuidado de un buen padre de familia.
- f) A reparar e indemnizar por sí, respondiendo personalmente por todo daño que ocasione a terceras personas y sus bienes, como consecuencia de cualquier falta, infracción de tránsito o daño directo o indirecto a éstos.
- g) A pagar mensualmente la renta de arrendamiento.
- h) A retirar y restituir el Vehículo a la hora y en el lugar indicado, de manera diaria, entregándoselo personalmente al Arrendador o a cualquier persona designada por él para dicho efecto.
- i) A reparar por sí, o por tercera persona a su costa, todo daño o perjuicio que sufra el Vehículo consecuencia de su uso y responsabilidad, por actos directos o indirectos imputables a él o sus dependientes, ya sean: choques, ralladuras, desperfectos eléctricos, rotura de neumáticos, y cualquier otro desperfecto o daño similar.
- j) A cuidar y mantener cualquier dispositivo o bien que sea puesto a su disposición como Celulares, Computadores y otros. También se compromete a devolver de igual manera cualquier de manera integra dichos dispositivo al término de este contrato.
- k) A únicamente utilizar el vehiculo para los servicios acordados por el ARRENDADOR quedando EXPLICITO que el vehiculo no podrá ser utilizado para ninguna actividad personal que no este asociada a los servicios acordados.
- l) A emitir mensualmente una boleta de honorarios por el servicio prestado.

En caso de incumplimiento culpable o doloso por parte del Arrendatario a cualquiera de éstas obligaciones el Arrendador podrá poder término de inmediato a éste contrato sin el aviso previo indicado en la cláusula 2º anterior.

7. Obligaciones del Arrendador. El Propietario se obliga a lo siguiente:

- a) Entregar el Vehículo los días convenidos, sin demora o perjuicio al Arrendador.
- b) Conservar el Vehículo en estado de servir para el fin convenido y relizar las reparaciones necesarias en éste, sólo cuando éstos provengan de daños imputables él y sus dependientes, y que hayan sido ocasionados en horarios diversos del pactado para la prestación del servicio.
- c) A pagar los seguros vehiculares y permisos de circulación.
- d) Emitir el recibo por le pago de la renta de arrendamiento.

8. **Acuerdo único.** Las Partes declaran que este documento es el único y definitivo, que regulará a contar de hoy, 19 de abril de 2016, el arrendamiento entre las mismas. Los contratos, pactos y acuerdos anteriores, escriturados o no, son declarados derogados, no vigentes, desde ayer.

9. **Competencia.** Las partes fijan su domicilio en la comuna y ciudad de Santiago y prorrogan la competencia en sus Tribunales Ordinarios de Justicia.

10. **Ejemplares.** Este contrato se firma en dos ejemplares del mismo tenor y fecha, conservando cada parte el suyo.

XXXXXXXX
CNI XXXXXX
Arrendador
pp. LUMIERE TD SPA

XXXXXXXXXX
CNI N° XXXXXXXX
Arrendatario
