



“BLACKSPEED”

Parte II

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

**Alumnos: Jorge Torres Medina
Profesor Guía: Max Errazuriz**

Santiago, Agosto de 2016

INDICE

1	OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS.....	6
2	ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, PRECIOS Y CLIENTES	7
3	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	9
3.1	MODELO DE NEGOCIOS.....	9
3.2	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	10
4	PLAN DE MARKETING.....	11
5	PLAN DE OPERACIONES.....	12
5.1	ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES	12
5.2	FLUJO DE OPERACIONES	14
5.2.1	Flujo de Mantenimiento.....	15
5.3	PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN	16
5.3.1	ESTRATEGIA DE DESARROLLO.....	16
5.3.2	CARTA GANTT	16
5.4	DOTACIÓN	18
6	EQUIPO DE PROYECTO	19
6.1	EQUIPO GESTOR	19
6.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
6.3	TIPO DE SOCIEDAD Y COMPENSACIONES	20
6.4	INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.....	21
7	PLAN FINANCIERO	22
7.1	Compra de Vehículos	22
7.2	Compra de Patentes.....	22
7.3	Inversión.....	24
7.3.1	Proyección Inversión	24
7.4	Costos Operativos	25
7.5	Gastos Administrativos	26
7.6	Estados de resultado.....	27
7.7	Tasa de descuento	28
7.8	BALANCE GENERAL	29
7.9	FLUJO DE CAJA LIBRE.....	30
7.10	VAN & TIR.....	30
7.11	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	31
8	RIESGOS CRÍTICOS.....	32
8.1	RIESGOS INTERNOS.....	32
8.2	RIESGOS EXTERNOS	33
9	PROPUESTA INVERSIONISTA	34
10	CONCLUSIONES	35
11	BIBLIOGRAFIA Y FUENTES.....	36
12	ANEXOS	38
12.1	DATOS FINANCIEROS	38

12.1.1	Estructura Financiera	38
12.1.2	Cálculo del WACC	38
12.1.3	Valor presente neto	38
12.1.4	TIR, Plazo de recuperación de inversión y Valor Residual	38
12.1.5	Cálculo CAPM	39
12.1.6	CAPM VS WACC.....	39
12.1.7	Razones financieras.....	39
12.1.8	Gráfica Utilidades	40
12.1.9	Días productivos anuales por auto.....	41
12.1.10	Producción [P x Q]	41
12.2	Ejemplo Contrato de arriendo para choferes.....	42
12.3	Diario El Mercurio: Declaración del 11 de Agosto del 2016 del Ministerio de Transporte en relación a la empresa UBER.....	45

TABLA DE FIGURAS

Figure 1 Cadena de Suministros	6
Figure 7 Precios Taxis	8
Figure 10 Precios promedio por Carrera o viaje	8
Figure 11 Tamaño de mercado	9
Figure 18 Flujo de Operación	15
Figure 19 Parámetros de mantención de Vehículos.....	16
Figure 20 Carta Gantt.....	18
Figure 21 Ficha Auto Citroën C-Elysée.....	22
Figure 22 Valor patente www.yapo.cl	23
Figure 23 Valor patente www.economicos.cl	23
Figure 24 Supuestos de Inversión	24
Figure 25 Proyección de Inversiones	25
Figure 26 Costos Operativos.....	26
Figure 27 Costos Operativos Fijos Vs Costos Operativos Variables	26
Figure 28 Gastos Administrativos	27
Figure 29 Cantidad de autos operativos Versus Venta & Costos	27
Figure 30 Estados de Resultado	28
Figure 31 Cálculo Tasa de descuento	29
Figure 32 Balance General.....	30
Figure 33 Flujo de caja libre	30
Figure 34 VAN & TIR.....	31
Figure 35 Analisis de sensibilidad – cambios en van ante cambio en valor resisual.....	31
Figure 36 Analisis de sensibilidad – cambios en van ante cambio en inversión inicial	32

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios expone la evaluación para la implementación de una Flota de Taxis para Ejecutivos en Santiago de Chile. El Transporte de Pasajeros ha experimentado un crecimiento exponencial dado por la densidad poblacional de la Ciudad, el aumento del poder adquisitivo y un aumento de las empresas multinacionales, lo cual define un mercado grande y creciente.

El objetivo es insertarse en el segmento de transporte de ejecutivo de empresas. Esto adquiriendo patentes (permisos) emitidos por el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones de Chile, que junto con la compra de autos nuevos, colocarlos a disposición de empresas llamadas "Radio Taxis", sociedades ya establecidas en el mercado. Estas compañías o Radio Taxis se encargan exclusivamente de: (1) **Captación de nuevos clientes**, habitualmente convenios con empresas y gobierno, (2) **Actividades de crédito y cobro**: operación fundamental del modelo de negocios, (3) **Asignación de clientes (pasajeros) a choferes (nuestros vehículos)**: esto por medio de la central de monitoreo y gestión del Radio Taxi, la cual asigna, según el tipo de vehículo y posicionamiento GPS, los traslados a los distintos choferes disponibles.

La metodología de operación de la **Flota de Taxis** se basa en Tecnología provista en un 100% por la empresa Radio Taxis, es decir, los dispositivos de posicionamiento geográfico, herramientas de comunicación, herramienta web de historial de carreras asignadas y gestión de pagos para los choferes, entre otros instrumentos, son inversiones que **BLACKSPEED** no requerirá ejecutar, permitiendo contar con un modelo de negocio escueto y que la puesta en marcha forme parte de una cadena de suministro ya en funcionamiento, alcanzando y sobrepasando de manera expedita el punto de equilibrio.

El desafío del plan de negocios consiste en la adquisición de los autos y patentes, las cuales deben ser suficientes para cumplir con el plan financiero estipulado, sumado a la búsqueda de choferes que sean competentes, responsables y dedicados para cumplir con las expectativas de ventas planteadas.

El plan financiero y de inversiones proyecta una recuperación de la inversión de 10 autos para el cuarto año de funcionamiento, presentando un **VAN de 49.8 Millones** de pesos a una **Tasa de Descuento del 19.7% y una TIR de 23.53%**, lo cual hace viable la implementación.

Resumen Financiero	
Total Inversión Inicial*	216.8
VAN*	49.8
TIR	23.53%
Tasa de descuento	19.70%
Payback	4.8

*Cifras en Millones de Pesos Chilenos

1 OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS

La oportunidad de negocio se sitúa en la industria del transporte de pasajeros para satisfacer la creciente necesidad de transporte de alta calidad a ejecutivos de empresas y gobierno. Dicha industria cuenta con un crecimiento anual de la mano del desarrollo del PIB (4,85% año 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 modalidad de Taxis: **TAXI BÁSICO - COLECTIVOS URBANO Y RURAL - TAXI TURISMO - TAXI EJECUTIVO.** (Nota: Los Taxis “Tecnológicos” como Cabify y Uber NO están regidos por Ley.)

El planteamiento del negocio 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 venta.
- 4. Riesgos:** Uno de los grandes problemas del transporte 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.

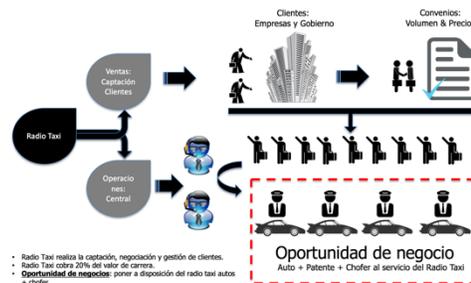


Figure 1 Cadena de Suministros

Como muestra el gráfico, el plan de negocios 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

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 -

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 son los procesos de **asignación** de choferes por **ubicación** y **tipo de auto**, tarifas establecidas (convenios) y por sobre todo las **tareas de créditos y cobro** 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 es bajo un modelo de ventaja a valores del mercado que se explicará en la sección 7 de este documento.

2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, PRECIOS Y CLIENTES

Los actores claves de la industria del transporte de personas están regulados por el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones (MTT) y se definen a continuación: Taxis Básicos - Taxis Colectivos - Metro Urbano – Transantiago. El vehículo particular y los llamados TAXIS “Tecnológicos”, son también actores relevantes que están descritos en la Parte I del plan de negocios.

La competencia de los Radio Taxis Ejecutivos viene dada por el tamaño del parque de autos Licitados disponibles y el acaparamiento que puedan tener las empresas de Radio Taxis (nuestros Socios Comerciales).

Los competidores directos son empresas de Radio Taxi que prestan el mismo tipo de servicio a ejecutivos, a empresas similares y en las mismas comunas de Santiago. Estos competidores directos son la totalidad del parque de Taxis Ejecutivo de Chile lo cuales suman **3.672 autos**. Del total anterior se determina que de un total de 318 compañías de Radio Taxi existentes en Santiago de Chile, el 3% contiene el 47% de los autos, es decir, 10 compañías poseen 1.648 autos de un total de 3.506. Las otras 308 compañías poseen el restante de autos y promedian 6 autos por cada una.

⁴ Uber: www.uber.com

⁵ Cabify: www.cabify.com

Por otra parte, encontramos la Competencia Indirecta que son: Taxis Básicos (amarillo y negro) - Servicios de Metro y Transantiago - Auto particular - Servicios de transporte ilegales o “Tecnológicos”.

El tamaño de la Industria del Transporte de Taxis Ejecutivos se ordena de la siguiente manera:

1. Población de Ciudad, para nuestro caso de negocio, Santiago.⁶
2. Población de Santiago de ambos sexo en edad productiva entre 30 y 65 años de edad⁷.
3. Tamaño del Parque Taxis Ejecutivos de Santiago con Patentes Licitadas (Para más detalles ver ítem 2.1.5)⁸ el cual es 3.672 Autos.
4. Cifras de venta promedio por carrera⁹ (Ver anexo “Liquidación de chofer”)

De acuerdo a lo anterior, y considerando un promedio de 4 viajes semanal para el 1.8% del total de las personas entre 30-65 que residen en Santiago, se calcula una demanda de carreras (viajes) anual de **13,7 millones**.

El precio para el servicio de Taxis Ejecutivos y Básicos está regulado por el Ministerio de Transporte, a continuación se presentan los valores actualizados en julio del 2014:¹⁰

TARIFA TAXIS - MTT	
Tipo	Tarifa
Baja de Bandera Taxis Básicos	300
Baja de Bandera Taxis Ejecutivos	1400
Tarifa Variable Mínima	100
Tarifa Variable Máxima	130

Figure 2 Precios Taxis¹¹

Para evaluar el tamaño del mercado, el precio promedio por carrera se ha corroborado con los expertos de la Industria (ver imagen acápite 4.3) y se ha establecido de la siguiente manera:

PRECIOS					
Item	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total	Cantidad	Unidad
Bajada de bandera	\$ 1,400.00	1	\$ 1,400.00		
Tarifa por Kilometro (200Mts)	\$ 110.00	85	\$ 9,350.00	17	Kilometros
Tarifa por Tiempo (60 Seg)	\$ 110.00	25	\$ 2,750.00	25	Minutos
Total			\$ 13,500.00		

*Precios en pesos Chilenos

Figure 3 Precios promedio por Carrera o viaje

A Continuación se establece el tamaño del Mercado para el segmento de Taxis Ejecutivos:

⁶ Población Santiago – 2016 – Sitio web: www.ine.cl

⁷ Población por edad – 2016 – Sitio web: www.ine.cl

⁸ Subsecretaría de transporte – 2016 – Sitio Web: <http://usuarios.subtrans.gob.cl/estadisticas/parques-vehiculares.html> - 2016

⁹ Dato Extraído por cifras entregadas por Radio Taxi Astral y otros expertos de la Industria – 2016

¹⁰ Dato del ministerio de transporte – 2014- Sitio Web: <http://www.mtt.gob.cl/wp-content/uploads/2014/07/imagentaxi1.jpg>

¹¹ Fuentes para cálculos de www.ine.cl, www.gob.cl, y Radio Taxi Astral.

TAMAÑO DE MERCADO			
Item	Valor	Unidad de medida	Fuente
Población Chile Proyectada al 2016	18.19	Millones de personas	www.ine.cl
Población Santiago Proyectada al 2016	7.40	Millones de personas	www.ine.cl
Población Santiago Proyectada 2016 Ambos Sexos entre 30-65 Años	3.53	Millones de personas	www.ine.cl
Porcentaje de personas que usa Taxi Ejecutivo	1.80%	Porcentaje	Dato entregados en entrevistas por Dueños de Radio Taxis & Sindicatos
Market Share Industria Taxi Segmento Ejecutivo medido en personas en Santiago	63,453	Porcentaje	
Frecuencia semanal de uso por persona	4	Cantidad de carreras	Dato entregados en entrevistas por Dueños de Radio Taxis & Sindicatos
Carreras anual total del mercado objetivo Taxi Ejecutivo	13.71	Millones	
Parque de Taxis Ejecutivos en Santiago	3,672.00	Unidad	Dato del MTT
Días Trabajados por año [23 día por mes]	276	Días anuales	Dato entregados en entrevistas por Dueños de Radio Taxis & Sindicatos
Total Carrera anual por Auto	3,732.5	Unidad anual	Dato estadística Radio Taxis
Total de carreras diarias [año de 276 días]	13.5		
Total venta por carrera	13,500.00	Pesos Chilenos	Dato entregados en entrevistas por Dueños de Radio Taxis & Sindicatos
Total Mercado Objetivo Anual	185,028.34	Millones de pesos	
PIB Chile Transporte	7,626,522.42	Millones de pesos	
Aporte Transporte de Pasajeros Ejecutivos	185,028.34	Millones de pesos	
Porcentaje aporte PIB segmento objetivo (Taxi Ejecutivo)	2.4%	Porcentaje	

*Precios en pesos chilenos

Figure 4 Tamaño de mercado¹²

El mercado objetivo es el **1,8%** del total de residentes del Gran Santiago en edad productiva entre 30 y 65 años, totalizando **63.453**¹³ personas. Estos hacen uso del servicio **4 veces por semana**. Según declaran los expertos de la Industria (Ver comprobante de liquidación de Taxis), los viajes 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.

Para mayor detalle de lo anterior expuesto, favor dirigirse a la Parte I del presente plan de negocios.

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 generado del cliente final.

La ganancia de la empresa Radio Taxi es cobrar un 20% del valor total de la carrera entregada por estos.

¹² Fuentes para cálculos de www.ine.cl, www.gob.cl, y Radio Taxi Astral.

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

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.

BLACKSPEED cuenta con la ventaja competitiva de contar con patentes licitadas, y contar con personal entrenado para la puntualidad en el servicio la que en conjunto con la comodidad y seguridad permiten entregar una propuesta de valor distinta.

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

BLACKSPEED es una empresa fundada por dos extranjeros residentes en Chile, dedicada al servicio de transporte de pasajeros de Taxis Ejecutivos, enfocada en 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.
- **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 MarketShare de todo el parque vehicular licitado en 10 años, permitiéndonos formar las más grandes alianzas con distintas empresas captadoras de clientes.

Para mayor detalle de lo anterior expuesto, favor dirigirse a la Parte I del presente plan de negocios.

4 PLAN 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 los Radio Taxis 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.

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.

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.

Para mayor detalle de lo anterior expuesto, favor dirigirse a la Parte I del presente plan de negocios.

5 PLAN DE OPERACIONES

5.1 ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES

El Modelo de operación 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.

El siguiente esquema CANVAS presenta los principales elementos del modelo de negocios de BLACKSPEED:

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTAS DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de Radio Taxi con contratos existentes de servicio de Transporte con compañías privadas y Gobierno. • Servicio automotriz de mantención periódica y reparaciones de la flota. • Estaciones de servicio de combustible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta. • Transporte de pasajeros. • Monitoreo de flota por sistema GPS y Frecuencia. • Programas de mantención mecánica de la flota. • Programa de Satisfacción del cliente. • Contratación y Selección de Choferes. • Vigilancia de Costo combustible, Peajes y TAG. • Capacitaciones constantes a nuestros conductores sobre el relacionamiento con los clientes. Además la revisión de incentivos y beneficios brindados a nuestros colaboradores 	<p>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 que el Radio Taxi (nuestro socio comercial) cuente.</p> <p>En paralelo, se tendrá la capacidad de adquisición de Patentes más autos de manera recurrente año contra año lo que dará frente el Radio Taxi una mayor fuerza de negociación.</p>	<p>La relación con el cliente será a través del Radio Taxi pero se buscará complacer los requisitos con los clientes que utilizan nuestros autos y con los Clientes finales estableceremos políticas de retroalimentación para que BLACKSPEED pueda entender si está cumpliendo con las expectativas planteadas.</p>	<p>Ejecutivos de empresas Y del gobierno, ubicados en Santiago. Estos son personas adultas entre 30 y 65 años, es decir, <i>63.452 personas o mejor dicho, el 1.8% de las personas del rango de edad mencionado que viven en la zona metropolitana.</i></p> <p>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</p>
	<p>RECURSOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Staff: Choferes con licencia profesional, Supervisor de Turno y Jefe de Flota. • Vehículos. • Sitio web: Locazador y Gestión de venta Radio Taxi. • Sistema de cobro de viajes - Taxímetro • Sistema de control de flota. 		<p>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socio Comercial Radio Taxi. • Oficinas administrativas BLACKSPEED. 	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneraciones del personal. • Vehículos y Patentes. • Combustible. 	<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las ventas se generarían por cada carrera que se realice durante un mes calendario. Los pagos y el recaudo se recibirá luego de 45 días (promedio) de haber radicado la factura. Por esta razón se hace relevante mantener un flujo de caja estratégico midiendo los 			

<ul style="list-style-type: none"> Programa de mantenimiento de flota. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento de los Vehículos Depreciación de auto y reposición. Patentes de circulación. Pago del 20% de fee a la empresa "Radio-Taxi" 	<ul style="list-style-type: none"> tiempos de pagos. El ingreso se recibirá directamente desde la empresa de Radio-Taxi .
---	---	---

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

1. **Vigilancia de entrada y salida en frecuencia:** Debido a que el chofer tendrá la flexibilidad de contar con el auto en su poder, la entrada y salida de frecuencia, que significa la hora en que se registra en la central del Radio Taxi para recibir las ordenes de servicios, podrá ser controlado vía web por la página del Radio Taxi. Esto nos permitirá llevar un control exacto de las actividades del chofer y en que está dedicando su tiempo.
2. **Vigilancia de producción:** Es imprescindible que se tenga una vigilancia exhaustiva de la producción/venta diaria de los choferes debido a que este podría dedicarse a realizar servicios a terceros sin consentimiento de la compañía. La producción es vista por medio de la página web del Radio Taxis.
3. **Vigilancia del posicionamiento geográfico:** La flota de autos cuenta con sistema de monitoreo Satelital el cual es accesible desde internet permitiendo que la Dirección de Personal pueda realizar un monitoreo constante de la circulación del auto principalmente de las siguientes variables:
 - a. Posicionamiento
 - b. Kilometraje diario vs Venta diaria
 - c. Velocidad
 - d. Tiempo de estacionamiento
4. **Vigilancia de costo de Combustible, Peajes y TAG:** Una estricta vigilancia en los costos de combustible y Tag (Pórticos) podrá ser controlado en línea. Los servicios con que contará el proyecto son los siguiente:
 - a. Tarjetas de combustible Copec: Esto nos permitirá llevar control de asignación de combustible por auto y chofer.
 - b. Autopistas Vespucio Norte, Vespucio Sur, Autopista Central y Costanera cuentan con sistema en línea de monitoreo.

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.

- c. Gastos de Combustible: **No mayor a 11% producción total**
- d. Gastos de Tag: **No mayor de 7% de producción total**
- e. Gastos de Estacionamiento: **No mayor de un 1% de producción total**

5. **Vigilancia de gastos pagados en efectivo:** El Chofer contará con un monto específico en efectivo que será depositado semanalmente en su cuenta de banco con el objetivo de que el chofer pueda cancelar los gastos de estacionamiento y peajes que no puedan ser pre-pagados por BLACKSPEED. Es de gran importancia y actividad crítica para la compañía que se realice la reposición de los gastos mediante una precisa revisión y cuadro entre el gasto hecho, la carrera que mereció el gasto, el día y la hora. Esto es fundamental debido a que los choferes podrían dedicarse a mostrar gastos falsos a la compañía. Los gastos únicamente son justificables si están relacionados a una carrera realizada.
6. **Revisión sorpresa y quincenal de autos:** La dirección de personal estará encargada de quincenalmente realizar una inspección de la condición del auto, específicamente revisando la limpieza, kilometraje y cuidado en general. Esto se hará de forma recurrente cada 15 días y también con visitas sorpresas a donde el auto esté posicionado. Esta revisión también será complementada con las entrevistas de calidad que el Radio Taxi realiza de forma constante a sus clientes.
7. **Mantenimiento de autos :** La compañía contará con contrato de servicios para la mantención de los autos que incluye: Cambio de Aceite, Filtros, Aceite y Correas. Esta mantención se hará según las especificaciones del fabricante del auto pero en manera general se realiza cada 15.000 Kms o cada 2 meses según la venta que se ha obtenido. También contará con alianzas para la gestión de pintura en caso de requerirse.
8. **Estacionamiento:** Aunque la empresa entrega los autos a cargo a los choferes, se tendrán tiempos de merma en que se requerirá guardar el auto por parte de la compañía. Para esto se ha determinado que el contrato de mantención de autos con los talleres incluirá la cantidad de 15 días anual por auto de estacionamiento. Esto nos permitirá tener la flexibilidad de utilizarse de manera inesperada y sin planificación.

5.2 FLUJO DE OPERACIONES

El flujo de operaciones será posible mediante las aplicaciones Web de cada uno de nuestros proveedores, siendo que el costo de puesta en marcha e Inversión en infraestructura sea baja. En la siguiente imagen se observan las distintas plataforma de monitoreo con que la dirección de personal contará:

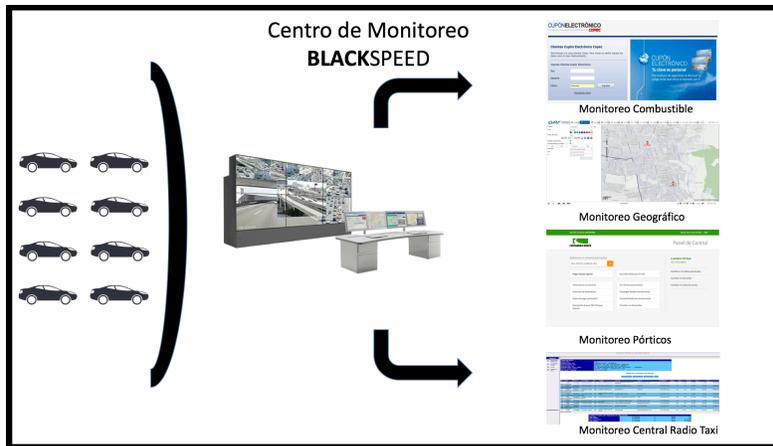


Figure 5 Flujo de Operación

1. **Monitoreo de Combustible Copec:** Nuestros proveedor de combustible será la compañía COPEC, estos nos proveerán un sistema de compra de carburante en línea en conjunto con tarjetas plásticas que los choferes tendrán en su posesión, permitiéndonos asignar combustible con limitación y control por ciudad, horario, tipo, etc. Este sistema cuenta con estadísticas de uso, kilometraje, entre otras variables de importancia. ¹⁴
2. **Monitoreo de Geográfico:** Hemos formado alianza con el proveedor de monitoreo satelital GPS7000, estos nos permiten conocer a cada instante la ubicación, velocidad, kilometraje y tiempo de estacionamiento de los autos. ¹⁵
3. **Monitoreo de Pórticos:** Cada una de las autopistas de Santiago cuenta con un sistema en línea de gestión. Esta plataforma nos permite conocer el costo en pórtico de manera instantánea. Diariamente se tendrá un reporte de costo en TAG que se comparará por auto y por venta. ¹⁶
4. **Monitoreo de Venta y Horarios:** A través de la plataforma de Radio Taxi, se obtendrá el horario de entrada y salida de cada Chofer (Registro en Central), la venta y frecuencias de carreras permitiéndonos en línea conocer la producción de estos.
5. **Centro de monitoreo & Equipamiento Tecnológico:** este se ubicará en infraestructura de Oficina Virtual, en modo de arriendo de espacio. Debido a que el 100% de las plataformas son de terceros y accesibles por internet, no requeriremos más allá que un monitor con una computadora con acceso a Internet. ¹⁷

5.2.1 Flujo de Mantención

¹⁴ Venta de Combustibles COPEC – 2016 – Sitio Web: <http://cuponelectronico.copec.cl/default.aspx>

¹⁵ Servicios de rastreo satelital GPS7000 – 2016 – Sitio Web: www.Gps7000.com

¹⁶ Autopistas Urbanas Vespucio Norte – Vespucio Sur – Autopista Central – Costanera Norte – 2016 Sitio Web: www.vespucionorte.cl, www.vespuciosur.cl, www.autopistacentral.cl, www.costaneranorte.cl.

¹⁷ Oficina Virtual - 2016 – Sitio Web: <http://www.oficinavirtualchile.cl/>

Sin importar el fabricante del vehículo, a estos se les realizará mantención de aceite, frenos, bujías, neumáticos en general utilizando los siguientes parámetros:

FRECUENCIA MANTENCIÓN DE AUTOS			
ITEM	VALOR	Unidad	FRECUENCIA AL AÑO
KM RECORRIDOS POR AÑO	56,119.63	Kilometros	
FRECUENCIA DE CAMBIO ACEITE Y FILTRO	15,000.00	Kilometros	3.74
FRECUENCIA DE CAMBIO DE NEUMÁTICOS	250,000.00	Kilometros	0.22
FRECUENCIA DE CAMBIO FRENOS	100,000.00	Kilometros	0.56

Figure 6 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 ESTRATEGIA DE DESARROLLO

La flota de vehículos iniciara sus operaciones al cuarto mes y tendrá las siguientes etapas:

- 1. Etapa de creación de compañía y contratación de personal administrativo:** Esta etapa constituye la presentación y creación de la compañía ante el notario, municipalidad y Servicio de Impuestos Internos.
- 2. Etapa de creación e inicio de compra de activos:** En esta etapa, junto con los asistentes administrativos se iniciará la compra de los activos (Autos + Patentes). Debido a que las patentes son escasas, cada auto se recibirá de la agencia una vez contemos con la patente en disposición de traspaso. También esta etapa incluye la instalación del equipamiento necesario como taxímetro, GPS y contratación seguros.
- 3. Etapa de contratación de choferes, inducción y registro de certificación de autos:** En paralelo a la etapa anterior, a medida que se adquieren los autos iniciaremos la etapa de contratación del chofer, inducción correspondiente y certificación ante el Ministerio de Transporte de toda la documentación del chofer y el auto.
- 4. Etapa de producción:** La etapa de producción inicia desde que el primer auto, patente y chofer hayan concluido todas las etapas anteriores.

5.3.2 CARTA GANTT

La puesta en marcha se plantea para un periodo de 25 semanas para el 100% de la flota de autos con introducción progresiva de autos, es decir, los primeros cuatro autos se tendrán operativos a la séptima semana y a medida se vayan adquiriendo los demás autos, se pondrán en producción.

El siguiente 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.

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Negociación Local Oficina	X																									
Constitución de la sociedad		X	X																							
Iniciación de actividades en SII				X																						
Negociación Agencia de Auto			X	X																						
Negociación Seguro de Auto					X																					
Negociación GPS				X																						
Negociación Taller Mantenición y Estacionamiento				X																						
Contratación y Selección Staff Administrativo	X	X	X	X																						
Compra de Auto #1					X																					
Contratación de Chofer #1					X	X																				
Permisos MTT y Municipalidades Auto #1						X																				
Compra de Auto #2									X																	
Contratación de Chofer #2									X	X																
Permisos MTT y Municipalidades Auto #2										X																
Compra de Auto #3											X															
Contratación de Chofer #3										X	X															
Permisos MTT y Municipalidades Auto #3												X														
Compra de Auto #4												X														
Contratación de Chofer #4												X	X													
Permisos MTT y Municipalidades Auto #4													X													
Compra de Auto #5														X												
Contratación de Chofer #5														X	X											
Permisos MTT y Municipalidades Auto #5															X											
Compra de Auto #6																	X									
Contratación de Chofer #6																	X	X								
Permisos MTT y Municipalidades Auto #6																		X								
Compra de Auto #7																			X							
Contratación de Chofer #7																				X	X					
Permisos MTT y Municipalidades Auto #7																					X					
Compra de Auto #8																				X						
Contratación de Chofer #8																				X	X					
Permisos MTT y Municipalidades Auto #8																					X					
Compra de Auto #9																						X				
Contratación de Chofer #9																						X	X			

6 EQUIPO DE PROYECTO

6.1 EQUIPO GESTOR

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

- **Jorge Torres.**, Ingeniero en Telecomunicaciones y vasta experiencia en el rubro de transporte, actualmente administrador de una empresa de similares características.
- **Santiago Duque.**, Ingeniero Comercial con experiencia en empresas de servicios en Chile y el extranjero.

Para este plan de negocios se suma 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.

Contamos también con el apoyo de:

- El presidente del Gremio de Taxistas de Santiago, quien ha manifestado el interés de apoyar el proyecto y con quien se ha tenido diferentes entrevistas.
- Presidentes/Gerentes generales de Radio Taxis importantes de Santiago.

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Flota de Autos 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.

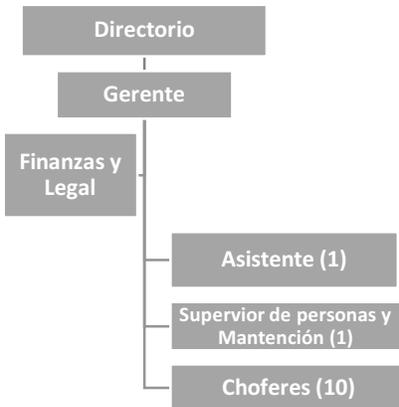
No obstante a lo anterior, el equipo humano de BLACKSPEED estará conformado por un grupo escueto de personas contratadas que se conformará de la siguiente manera:

Directorio: Las funciones del directorio son las siguientes:

- Definir y aprobar la estrategia de la compañía.
- Controlar la marcha del negocio.
- Supervisar los presupuestos de operación.
- Nombrar al Gerente.
- Representar al grupo de accionistas velando por sus intereses.
- Establecer los mecanismos adecuados de comunicación entre accionistas, clientes,

mercados y opinión pública.

- Desarrollar las estrategias generales para el logro y cumplimiento de los objetivos y metas propuestas



Gerencia General: Será el departamento encargado de la dirección y control general de la empresa. Este departamento constituido por un Gerente General y un asistente, estará encargado principalmente de establecer las estrategias de relacionamiento con nuestro aliado comercial, El Radio Taxi y definición del plan de Marketing y Venta. La gerencia contará con un consultor descrito en el punto 6.1 de este documento. El líder del proyecto y consultor estarán únicamente en la puesta en marcha de la empresa y no gozarán de sueldos, se financiarán con

acciones de la empresa.

Dirección de Personas & Contratos de Mantenición: Esta dirección, formada por una persona en planilla, estará encargada fundamentalmente de dos aspectos, el primero es la contratación de los choferes, los cuáles serán convenidos bajo la modalidad de Contrato de Arriendo de Autos (Ver contrato en anexo), permitiéndole a la empresa ahorrar en gastos de planilla de empleados y mantener una mayor flexibilidad para contrarrestar la rotación. La segunda actividad principal para esta dirección es la gestión de los contratos de mantención de los Autos. BLACKSPEED tendrá contratos con compañías externas para Pintura, Cambio de Aceite y Frenos, Estacionamiento y otros. Esto requerirá una gestión estricta para evitar fraudes entre los Choferes y Maestros.

Dirección de Finanzas y Legal: El departamento de Administración y Finanzas será sub-contratado a contables externos debido a que no es una actividad crítica de nuestra cadena de producción. Esta sub-contratación nos permitirá mantener un espacio reducido de oficina y ahorros en gastos administrativos significativos.

6.3 TIPO DE SOCIEDAD Y COMPENSACIONES

Se formará una Sociedad por Acciones. El capital será aportado por los accionistas fundadores y la administración se llevará a cabo por el Directorio, que será compuesto por los fundadores. Este tipo de sociedad permite la incorporación de nuevos accionistas y aumentos de capital en forma rápida. También cuida la responsabilidad de sus socios ante la insolvencia de la sociedad.

Se plantea no entregar dividendos de la compañía a los socios, sino que siempre se reinvertirán en activos de la sociedad.

6.4 INCENTIVOS Y COMPENSACIONES

Como política corporativa de nuestra empresa, buscamos siempre un bienestar y desarrollo para nuestros colaboradores. Es por esta razón que hemos diseñado un plan de incentivos atractivo para los conductores, impactando positivamente nuestros ingresos y un plan de reducción de gastos mensuales. Adicional, a través de este plan, buscamos disminuir la rotación de personal y un equilibrio entre su trabajo y su vida personal.

Uno de los grandes retos que se han encontrado en el mercado laboral, es la alta rotación del personal y su compromiso con las empresas para las cuales trabajan.

Actualmente en el mercado de transporte existen compensaciones ya establecidas por el mercado, por las cuales los conductores han estado acostumbrados a trabajar durante muchos años. Es por eso que se ha convertido un reto, pero al mismo tiempo una oportunidad para diferenciarnos en el mercado y hacer que nuestra empresa sea atractiva para los colaboradores.

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 Compra de Vehículos

El valor de los vehículos fue confirmado por distintas agencias de autos, tanto la Hyundai como Citroën, a continuación presentamos la cotización sin descuento por volumen:

Formulario Cotizacion Citroen
To: Jorge Torres
Formulario Cotizacion Citroen

COTIZACIÓN



Hola **Jorge Torres**, gracias por cotizar en Citroën. Uno de nuestros ejecutivos se contactará contigo. Revisa el detalle del modelo que estás cotizando:

Modelo: C-Elysée Precio: **\$ 9.790.000**
HDI 92 BVM Séduction TAXI

Resumen del auto

- Motor Diésel 1.6
- Transmisión Mecánica 5 Velocidades
- 2 Airbags
- ABS - ESP
- Cierre centralizado
- Alza vidrios
- Llantas 15"
- Aire Acondicionado
- Espejo Eléctrico
- Velocidad cruceo



*Color Negro

Más información
Si necesitas mayor información del modelo, descarga los PDF adjuntos en el correo.

 [Catálogo >](#)  [Ficha modelo >](#)

Figure 8 Ficha Auto Citroën C-Elysée¹⁹

La elección del Citroën C-Elysée está dado por su alto rendimiento en combustible y bajo costo en mantención, según datos de investigación, este posee un gasto entre un 5% a 7% de costo en combustible sobre la producción total versus un 15% a 18% en producción de otros autos altamente utilizados como Hyundai Elantra y Toyota Corolla.

7.2 Compra de Patentes

Recordemos que el gobierno mantiene cerrado la emisión de nuevas patentes para Taxis Ejecutivos e indica en su página web²⁰ que la única vía de adquisición es a través de un actual propietario. Es por esto que el acceso a la adquisición de patentes es diverso, desde compañías que se dedican a la comercialización hasta la compra a particulares directamente.

Según nuestros estudios, la mejor fuente es a través de las publicaciones de internet y existen tres medios masivos de acceso:

¹⁹ Agencia de autos Citroën – 2016 – Sitio web: www.citroen.cl

²⁰ Ministerio de transporte – 2016 – Sitio Web: www.mtt.gob.cl

- [Www.yapo.cl](http://www.yapo.cl)
- www.mercadolibre.cl
- www.economicos.cl

A continuación podemos constatar el precio de los derechos de Taxi o Patentes publicado en la web www.yapo.cl el día 26 de Julio del 2016.²¹



Figure 9 Valor patente www.yapo.cl

En otra oportunidad en la web www.economicos.cl se muestra un precio ligeramente superior:²²



Figure 10 Valor patente www.economicos.cl

El tiempo de adquisición de patentes y registro es relativamente rápido, es el mismo tiempo que toma en Registro Civil registrar un auto a nombre de una persona natural. En el Ministerio se debe informar el cambio de propietario pero esto no limita que el auto pueda entrar en producción.

²¹ Yapo.cl Venta de vehículos virtual – 2016 – Sitio web: www.yapo.cl

²² Economicos.cl Venta de vehículos virtual – 2016- Sitio web: www.economicos.cl

7.3 Inversión

A continuación se detalla el requerimiento de inversión necesaria para la implementación de la flota de 10 Autos con Patentes de Taxi Ejecutivo:

SUPUESTOS DE INVERSIÓN

ITEM	Valor	Unidad	Factor
TOTAL DE VEHICULOS INICIAL FLOTA	10	Unidad	
INCREMENTAL DE COMPRA VEHICULO ANUAL	1	Unidad	
COSTO UNITARIO DE VEHÍCULO	10	Millones de pesos	2%
COSTO UNITARIO DE PATENTE	12	Millones de pesos	2%
COSTO TOTAL DE VEHICULOS SIN PATENTES	95	Millones de pesos	
COSTO DE TOTAL DE PATENTES	118	Millones de pesos	
COSTO TOTAL DE FLOTA	213	Millones de pesos	
COSTO CREACIÓN COMPAÑÍA	0.4	millones de pesos	
COSTO NOTARIA COMPRA FLOTA	2	Millones de pesos	
DEPRECIACIÓN	20%	Porcentaje	
PERIODO DEPRECIACIÓN TOTAL POR AUTO	5	Años	
CAPITAL DE TRABAJO	21	Millones de Pesos	10%

Figure 11 Supuestos de Inversión

Puntos a destacar:

- El valor de los autos y patente aumenta un 2% año contra año y considera en T0 un descuento de 5% por volumen para los autos y un 1.66% para las patentes por negociación.
- La depreciación de los automóviles es 20%, 5 años.
- La patente no es despreciable.
- El capital de trabajo es un 10% del capital total.

7.3.1 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.

PROYECCIÓN ADQUISICIÓN DE AUTOS

<u>Año</u>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
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

*Cifras en cantidad de autos

PROYECCIÓN DE INVERSIÓN

<u>Inversión</u>	<u>Inicial</u>										
Total Compra de Vehículos por Incremento de Flota	97	0	10	10	10	11	11	11	11	11	12
Total Compra de Vehículos por Renovación de Flota	0	0	0	0	0	106	0	11	11	0	116
Total Inversión en Vehículos	97	0	10	10	10	117	11	22	22	11	127
Total Compra de Patentes	118	0	13	13	13	13	13	14	14	14	14
Total Creación de compañía	0										
flujo de nuevas inversiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Inversión	217	0	23	23	23	130	24	36	36	26	142
Total Acumulado Vehículos	97	97	107	117	127	244	255	277	300	311	439
Total Acumulado Patentes	118	118	131	143	156	169	183	197	211	225	239
Total Acumulado	217	217	239	262	286	416	440	476	512	538	680
Cambio en Inversión		0	23	23	23	130	24	36	36	26	142
Cambio en Capital de Trabajo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

*Cifras en Millones de Pesos Chilenos

Figure 12 Proyección de Inversiones

Puntos a destacar:

- Anualmente se adquiere un nuevo Auto + Patente a la Flota.
- Los Autos se renuevan cada 5 años, es decir, al quinto año se renuevan 10 autos y al 6to lo que se compró en el año 2, etc.

7.4 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 ANUAL	Detalle
COSTO TAG	2.25	

COSTO COMBUSTIBLE	2.89	
COSTO EMPRESA RADIO TAXI	5.60	
COSTO TELECOMUNICACIONES	0.00	
COSTO LIMPIEZA	0.00	
COSTO FIJO DIARIO RADIO TAXI	0.47	
KM RECORRIDOS POR AÑO	0.08	
COSTO MANTENCION ACEITE Y FILTRO	0.02	
FRECUENCIA DE CAMBIO ACEITE Y FILTRO	NA	CADA 15.000 KMS
COSTO GPS	0.20	
COSTO NEUMÁTICOS	0.01	
COSTO SEGURO	0.54	
REVISIÓN TÉCNICA	0.04	
PERMISO DE CIRCULACIÓN	0.05	
FRECUENCIA DE CAMBIO DE NEUMÁTICOS		CADA 200.000 KMS
TOTAL COSTOS	12.07	
COSTO CHOFER	16.08	PORCENTAJE DESPUES DE GASTOS OPERATIVOS
TOTAL COSTOS	28.15	

*Cifras en millones de pesos Chilenos

Figure 13 Costos Operativos

Es una gran ventana para el negocio tener costos fijos muy bajos, esto nos entrega mayor flexibilidad y garantía ante eventos de fuerza mayor. 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%

*Cifras en Millones de Pesos Chilenos

Figure 14 Costos Operativos Fijos Vs Costos Operativos Variables

7.5 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos representa entre un 5% y un 7 % de las ventas totales y está básicamente constituido por dos grandes puntos:

1. **Planilla de empleados:** Asistente y Gerente General.

2. **Gastos de movilización:** Son los gastos de movilización de la gerencia y asistente general por las visitas a los talleres y aliados estratégicos que deberán realizarse con frecuencia durante el año.

GASTOS ADMINISTRATIVOS	
ITEM	VALOR ANUAL
GASTOS CONTADOR	1
GASTOS CONTADOR CIERRE ANUAL	0.3
GASTO NOTARIA CONTRATOS & SELECCIÓN	0.2
GASTO BANCARIOS	0.4
GASTO OFICINA VIRTUAL	0.2
GASTO GERENTE GENERAL	26
GASTO ASISTENTE ADMINISTRATIVO	7
OTROS GASTOS	1
GASTO MOVILIZACIÓN	6
TOTAL GASTO ADMINISTRATIVOS ANUAL	42

*Cifras en Millones de Pesos Chilenos

Figure 15 Gastos Administrativos

7.6 Estados de resultado

7.6.1.1 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.

AUTOS OPERATIVOS, VENTA, COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS POR AÑO

	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	23	32	32	32	32	32	32	32	32	32
TOTAL COSTOS ANUALES POR AUTO	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
TOTAL PRODUCCIÓN	225	354	386	418	450	482	515	547	579	611
TOTAL COSTOS OPERATIVOS	221	243	265	288	310	332	354	376	398	420
TOTAL COSTOS ADMINISTRATIVOS ANUALES	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

*Cifras en Millones de Pesos Chilenos

Figure 16 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 (venta) de 171% mayor que el primer año.

7.6.1.2 Estados de resultado

El siguiente Estado de Resultado proyectado obedece a la proyección planteada en la figura 29.

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	354	386	418	450	482	515	547	579	611
Costo Producción	221	243	265	288	310	332	354	376	398	420
Margen Bruto	4	111	121	131	141	151	161	171	181	191
Gastos Administrativos y Generales	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Gastos de Ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Margen Operacional	-38	68	78	89	99	109	119	129	139	149
Depreciación	19	21	23	25	49	51	55	60	62	88
EBIT	-57	47	55	63	50	58	63	69	77	61
Gastos Financieros + Intereses Ganados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	-57	47	55	63	50	58	63	69	77	61
Impuestos	-11	9	11	13	10	12	13	14	15	12
Utilidad Neta	-46	38	44	50	40	46	51	55	61	49
Crecimiento en Utilidades		-182%	17%	14%	-21%	16%	10%	9%	11%	-20%

*Cifras en Millones de Pesos Chilenos

ESTADOS DE RESULTADOS EN PORCENTAJE

	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%								
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%	23%	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 17 Estados de Resultado

7.7 Tasa de descuento

La tasa de descuento fue realizada en función del modelo de valoración del Precio de los

Activos Financieros o Capital Asset Pricing Model (CAPM), arrojando un valor de 19,7%. Vale destacar que se utilizó una tasa libre de riesgo de 4% y un Castigo (premio) por liquidez del 4%. A continuación el detalle del análisis.

Tasa de crecimiento ventas	1%
Impuestos	25%
Costo de la deuda	12%
Beta sin deuda	1.3
Beta patrimonial con deuda	1.30
Premio Riesgo de Mercado	9.0%
Tasa libre de riesgo	4.00%
Premio por Liquidez	4%
Tasa de descuento	19.7%

Figure 18 Cálculo Tasa de descuento

7.8 BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL

Activos	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Activos Circulantes											
<i>Caja</i>	18	38	59	64	70	75	80	86	91	96	102
<i>Inversiones</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Cuenta por Cobrar Clientes</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Activo Circulantes	18	38	59	64	70	75	80	86	91	96	102
Activos Fijos											
<i>Vehiculos</i>	97	97	107	117	127	244	255	277	300	311	439
<i>Patentes</i>	118	118	131	143	156	169	183	197	211	225	239
<i>Nuevas Inversiones</i>	0	0									
<i>Depreciación Acumulada</i>	0	-19	-41	-64	-89	-138	-189	-245	-305	-367	-455
Total Activos Fijos	216	195	196	196	194	275	249	229	205	169	223
Total Activos	234	233	255	260	264	351	329	315	297	265	325
Pasivos											
<i>Cuentas por Pagar Proveedores</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deuda Bancaria Corto Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Pasivo Exigible Corto Plazo</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Deuda Largo Plazo</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Pasivos Exigibles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Capital o Patrimonio Inicial</i>	234	234	233	255	260	264	351	329	315	297	265

Aumento de Capital	0	0									
<i>Diminución de Capital o Dividendo</i>	0	44	-15	-39	-47	47	-67	-65	-73	-93	11
Utilidades	0	-46	38	44	50	40	46	51	55	61	49
Total Patrimonio Final	234	233	255	260	264	351	329	315	297	265	325
Total Patrimonio + Pasivo	234	233	255	260	264	351	329	315	297	265	325
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

*Cifras En Millones de pesos Chilenos

Figure 19 Balance General

7.9 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.

Como se puede observar en la siguiente tabla, en el año 1 se pronostica un flujo de caja negativo debido principalmente a la curva de aprendizaje que la compañía deberá superar y considerando el lapso de tiempo que la puesta en marcha exige. Del mismo modo se aprecia un valor residual atractivo equivalente 4.5 Veces el Ebitda.

FLUJO DE CAJA LIBRE

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
<i>EBIT</i>		-57	47	55	63	50	58	63	69	77	61	
<i>Gastos Financieros</i>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<i>Margen operacional neto</i>		-57	47	55	63	50	58	63	69	77	61	
<i>Impuestos sobre mgn neto</i>		-11	9	11	13	10	12	13	14	15	12	
Utilidad Neta	-234	-46	38	44	50	40	46	51	55	61	49	
<i>Depreciación y amortización</i>		19	21	23	25	49	51	55	60	62	88	
FLUJO DE CAJA BRUTO	-234	-27	68	78	89	99	109	119	129	139	149	
<i>Cambio en el capital de trabajo</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<i>Cambio en la Inversión en Activos Fijos</i>			0	-23	-23	-23	-130	-24	-36	-36	-26	Valor Residua
FLUJO DE CAJA LIBRE	-234	-27	68	56	66	75	-22	94	93	102	123	659

*Cifras en Millones de pesos Chilenos

Figure 20 Flujo de caja libre

7.10 VAN & TIR

Con una tasa de descuento del 19,7% se calculó el VAN para un periodo de 10 años resultando en un valor de \$49.759 Millones de pesos con una TIR de 23.53% recuperándose la inversión en

4,8 años. Como pueden observar, aunque el proyecto exige una gran inversión en T0, la recuperación y Retorno del proyecto es muy atractiva.

VAN & TIR	
TIR	23.53%
VAN	49.76
Plazo de recuperación de inversión (Pay Back)	4.8
Valor Residual Anual	659.11

*Cifras en Millones de pesos Chilenos

Figure 21 VAN & TIR

7.11 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 ante variaciones en la tasa de descuento.

CAMBIOS EN EL VAN ANTE CAMBIO EN VALOR RESIDUAL								
	VALOR RESIDUAL							
	Escenario Pesimista					Escenario Optimista		
	480	534	593	659	725	798	877	
WACC								
16%	90	99	109	120	131	143	157	
18%	58	66	74	83	93	103	114	
20%	29	35	42	50	57	66	75	
22%	5	10	16	22	28	35	43	
24%	-17	-13	-8	-3	2	7	13	
26%	-37	-33	-30	-26	-22	-17	-12	
29%	-54	-51	-49	-45	-42	-39	-35	

*Cifras en Millones de pesos Chilenos

Figure 22 ANALISIS DE SENSIBILIDAD – CAMBIOS EN VAN ANTE CAMBIO EN VALOR RESISUAL

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.

CAMBIOS EN EL VAN ANTE CAMBIOS EN INVERSIÓN INICIAL

	Escenario Optimista				234.40	Escenario Pesimista		
	170.88	189.86	210.96	257.84		283.62	311.99	
16.0%	202.42	186.05	167.85	147.64	127.42	105.19	80.73	
17.7%	148.30	132.17	114.25	94.34	74.43	52.53	28.44	
19.7%	102.83	86.97	69.34	49.76	30.18	8.64	(15.06)	
21.7%	68.16	52.56	35.22	15.95	(3.31)	(24.50)	(47.81)	
23.8%	38.84	23.51	6.48	(12.45)	(31.38)	(52.20)	(75.10)	
26.2%	14.18	(0.86)	(17.57)	(36.14)	(54.71)	(75.14)	(97.61)	
28.8%	(6.41)	(21.15)	(37.52)	(55.72)	(73.91)	(93.92)	(115.93)	

*Cifras en Millones de pesos Chilenos

Figure 23 ANALISIS DE SENSIBILIDAD – CAMBIOS EN VAN ANTE CAMBIO EN INVERSIÓN INICIAL

El análisis anterior expone el resultado del VAN frente a cambios de inversión inicial. Esto es muy importante para entender cómo podría afectar el resultado del negocio ante cambios en el costo de la Patente y los Autos.

Conclusión del análisis de sensibilidad

En resumen, la conclusión de este análisis es que si bien el proyecto en promedio es rentable, existe un nivel de riesgo asociado a la disminución brusca en el nivel de ventas. Sin embargo, aun en condiciones extremas (ventas situadas en escenario pesimista de un -30% y tasa de descuento sobre el 20%) el VAN del proyecto continua arrojando valores positivos, lo que permite afirmar que el proyecto bajo análisis no es de alto riesgo.

8 RIESGOS CRÍTICOS

8.1 RIESGOS INTERNOS

Riesgo	Plan de mitigación
1. Malas prácticas choferes (Ej. Robo)	<ul style="list-style-type: none"> Máxima vigilancia del costo de producción por chofer.
2. Insuficiencia de choferes (Ej. enfermedad de un chofer)	<ul style="list-style-type: none"> Contar con un grupo de choferes sustitutos.

3. Caída Centro de Monitoreo

- Contar con contacto por Radio Entre la Central y el Chofer

4. Accidentes de Vehículos y Fallecimiento

- Contar con Seguros los pertinentes para cubrir cualquier gasto excesivo de reparación y Asegurar con los talleres una rápida atención para no tener vehículos en pana por mucho tiempo.

8.2 RIESGOS EXTERNOS

Riesgo	Plan de mitigación
1. Cambio de legislación principalmente para servicios tecnológicos como UBER	<ul style="list-style-type: none">• Mantener una estrecha vigilancia del progreso de nuevas legislaciones y en caso de visualizar riesgo de pérdida de valor de las patentes, liquidar los activos.
2. Riesgo de Relación con Socio Comercial Radio Taxi	<ul style="list-style-type: none">• Contar con relacionamiento con distintos Radio Taxis, nuestra flota por la cantidad, tendrá un valor atractivo para otros oferentes del sistema.

9 PROPUESTA INVERSIONISTA

BLACKSPEED 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 inversión inicial, como la puesta en marcha está financiando con el capital inicial de la sociedad, \$234 millones que será aportado por los inversionistas.

Conclusión

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. Se esperan obtener las siguientes cifras:

Resumen Financiero	
Total Inversión Inicial*	216.8
VAN*	49.8
TIR	23.53%
Tasa de descuento	19.70%
Payback	4.8

*Cifras en Millones de Pesos Chilenos

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 7.6 millones de pesos anuales.

Proponemos a nuestros 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

El plan de negocio planteado muestra una gran rentabilidad con un retorno de inversión al cuarto año, en una industria que crece un 5% anual, con un mercado con barreras de entrada atractivas y fácil salida por la buena liquidez que poseen las patentes y por último con un modelo donde no es requerido mayor tiempo de dedicación para el inversionista.

Resumen Financiero	
Total Inversión Inicial*	216.8
VAN*	49.8
TIR	23.53%
Tasa de descuento	19.70%
Payback	4.8

*Cifras en Millones de Pesos Chilenos

Nos ubicamos en la última fase de una cadena de valor estable y madura que ofrece un servicio de calidad a los usuarios de Radio Taxi y entrega al inversionista un retorno sobre patrimonio mantenido en 10 años de 17% anual otorgando un crecimiento orgánico de la empresa auto-sostenible en el tiempo y aumentando la participación de mercado en la industria de servicio de transporte año contra año.

Las alianzas estratégicas con compañías de Radio Taxi no solo es pensada para mantener de manera sostenida las ventas, sino también para obtener la experiencia de estos actores del mercado y conocer a profundidad como se van comportando la prestación de nuestros servicios y de nuestros conductores hacia el cliente final.

Una gran ventaja del sector de servicio de Radio Taxis es la limitante actual para registrar nuevas patentes en el mercado, lo que hace que la competencia no vaya en aumento de manera significativa y la liquidez de los activos sea cada vez mayor.

En resumen, 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 BLACKSPEED.

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 Bruno” [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_los_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 DATOS FINANCIEROS

12.1.1 Estructura Financiera

Estructura Financiera	
Valor de la deuda	0.00
Valor del Patrimonio e Inversión inicial	234.40
Total	234.40
D/(E+D)	0%
E/(e+d)	100%
total	100%
Debt/ Equity	0%

*Cifras en Millones de pesos Chilenos

12.1.2 Cálculo del WACC

Cálculo WACC	
%deuda financiera	0%
costo deuda financiera	12%
costo deuda después de tax	8%
% capital	100%
Costo capital con deuda	20%
Promedio Ponderado o WACC	19.70000%

12.1.3 Valor presente neto

Valor Presente Neto	
Valor presente Flujo de Caja Libre	49.76
Deuda Financiera	0.00
Valor Presente del Patrimonio	49.76

*Cifras en Millones de Pesos Chilenos

12.1.4 TIR, Plazo de recuperación de inversión y Valor Residual

TIR, VAN & PayBack	
TIR	23.53%
VAN	49.76
Plazo de recuperación de inversión (Pay Back)	4.8
Valor Residual Anual	659.11

*Cifras en Millones de Pesos Chilenos

12.1.5 Cálculo CAPM

CÁLCULO DEL CAPM

Supuestos	Cálculos
Tasa de crecimiento ventas	1%
Impuestos	25%
Costo de la deuda	12%
Beta sin deuda	1.3
Beta patrimonial con deuda	1.30
Premio Riesgo de Mercado	9.0%
Tasa libre de riesgo	4.00%
Premio por Liquidez	4%
Tasa de descuento	19.7%

12.1.6 CAPM VS WACC

CAPM Vs WACC

	WAAC	CAPM	
		RE Unlevered	RE Levered
Tasa de descuento	19.70%	15.700%	16%
VAN patrimonio	49.76	125.54	125.54

*Cifras en Millones de pesos Chilenos

12.1.7 Razones financieras

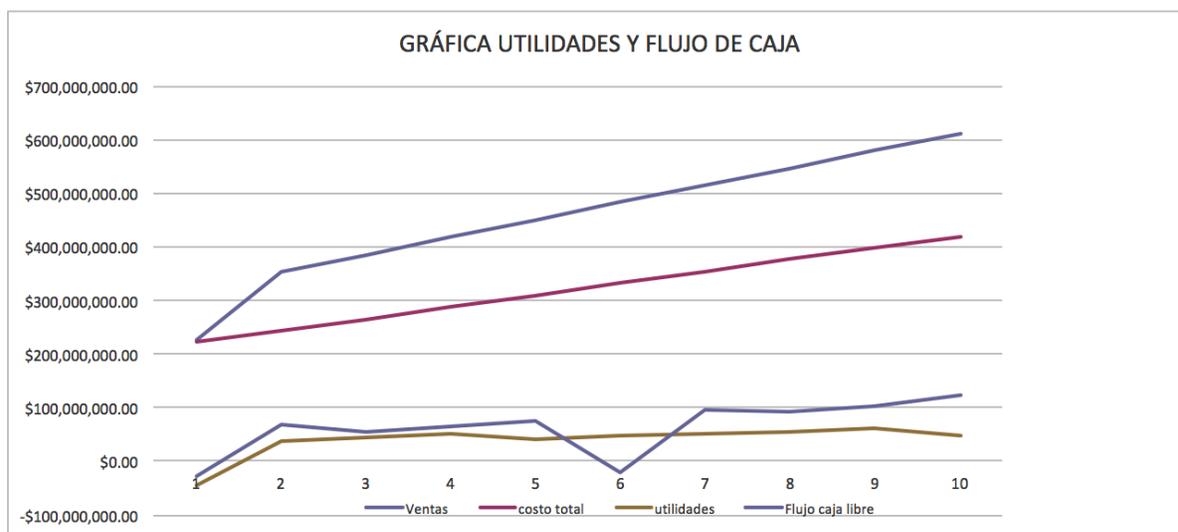
Razones financieras

	AÑO I	AÑO II	AÑO III	AÑO IV	AÑO V	AÑO VI	AÑO VII	AÑO VIII	AÑO IX	AÑO X
Rentabilidad										
RENTABILIDAD PATRIMONIO	-20%	16%	17%	19%	15%	13%	15%	17%	21%	18%
MARGEN NETO SOBRE VENTAS	-20%	11%	11%	12%	9%	10%	10%	10%	11%	8%
RENTABILIDAD ACTIVOS	-20%	15%	17%	19%	11%	14%	16%	19%	23%	15%
MARGEN BRUTO	2%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%
EBITDA	(38)	68	78	89	99	109	119	129	139	149
EBITDA / VENTAS	-17%	19%	20%	21%	22%	23%	23%	24%	24%	24%
Endeudamiento/solvencia										
Razón de Endeudamiento	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Razón Deuda / Activos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Deuda / EBITDA	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

<i>EBITDA / Gasto Intereses</i>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Líquidez										
<i>Razón Corriente</i>	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
<i>Capital de Trabajo (Contable)</i>	38	59	64	70	75	80	86	91	96	102
<i>Prueba de ácido</i>	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Crecimiento										
<i>crecimiento ventas Q</i>										
<i>CRECIMIENTO EN VENTAS</i>	0%	57%	9%	8%	8%	7%	7%	6%	6%	6%
<i>CRECIMIENTO EN ACTIVOS</i>	-1%	10%	2%	1%	33%	-6%	-4%	-6%	-11%	22%
<i>CRECIMIENTO UTILIDADES</i>	0%	-182%	17%	14%	-21%	16%	10%	9%	11%	-20%
Eficiencia y productividad										
<i>Costos totales /ventas</i>	116.94%	81%	80%	79%	78%	77%	77%	76%	76%	76%
<i>Costos Total / utilidades</i>	-573.03%	757.48%	697.70%	653.47%	884.73%	811.60%	782.90%	759.74%	718.75%	945.66%
Actividad										
<i>Período Promedio Cobro</i>	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
<i>Período Promedio Pago</i>	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
<i>Días Inventarios</i>	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA

*Cifras en Millones de pesos Chilenos

12.1.8 Gráfica Utilidades



12.1.9 Días productivos anuales por auto

	100% OPERATI -VO	VACACION -ES	TALLER	REEMPL -AZO CHOFER								
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
AUTO #1	23.00	13.00	23.00	11.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	13.00
AUTO #2	23.00	13.00	23.00	11.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	13.00
AUTO #3	23.00	13.00	23.00	23.00	11.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	13.00	23.00
AUTO #4	23.00	13.00	23.00	23.00	11.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	13.00	23.00
AUTO #5	23.00	13.00	23.00	23.00	23.00	11.00	23.00	23.00	23.00	13.00	23.00	23.00
AUTO #6	13.00	23.00	23.00	23.00	23.00	11.00	23.00	23.00	23.00	13.00	23.00	23.00
AUTO #7	13.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	11.00	23.00	13.00	23.00	23.00	23.00
AUTO #8	13.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	11.00	23.00	13.00	23.00	23.00	23.00
AUTO #9	13.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	11.00	13.00	23.00	23.00	23.00
AUTO #10	13.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	11.00	13.00	23.00	23.00	23.00
TOTAL DÍAS	180.00	180.00	230.00	206.00	206.00	206.00	206.00	206.00	190.00	210.00	210.00	210.00

12.1.10 Producción [P x Q]

PRECIO POR CANTIDAD

ITEM	VALOR
PRODUCCIÓN POR CARRERAS	\$10,250.00
CANTIDAD DE CARRERAS PROMEDIO POR DÍA	13.52
PRODUCCIÓN TOTAL POR DÍA	\$138,617.03
HORAS POR TANDA	12.00
CANTIDAD DE DÍAS TEÓRICOS TRABAJADOS EN EL MES	23.00
CANTIDAD DE DÍAS TEÓRICOS TRABAJADOS EN EL AÑO	276.00
CANTIDAD DE DÍAS POR VACACIONES POR CHOFER	15.00
CANTIDAD DE DÍAS DE DÍAS AL AÑO POR REEMPLAZO CHOFER	12.00
CANTIDAD DE DÍAS DE VEHÍCULO EN MANTENCIÓN ANNUAL	15.00
PORCENTAJE DE BAJA PRODUCCION MESES BAJOS	5%
CANTIDAD DE MESES DE BAJA PRODUCCIÓN ANNUAL	2.00
PORCENTAJE DE MERMA POR LOGÍSTICA CON MÁS DE UN CHOFER	15%
CANTIDAD DE DÍAS TRABAJADOS ANNUAL POR AUTO	234.00
PRODUCCIÓN TOTAL EN MESES BAJOS	5,135,760.90
PRODUCCIÓN TOTAL EN MESES REGULARES	27,030,320.55
CANTIDAD DE TANDAS	1.00
PORCENTAJE DE VENTA POR CURVA DE APRENDIZAJE (AÑO 1)	30%
PRODUCCIÓN MENSUAL POR AUTO (MILLONES DE PESOS)	2.68

12.2 Ejemplo Contrato de arriendo para choferes

CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DE VEHÍCULO BLACKSPEED Y XXXXXXXXXX.

En Santiago, al XX de XXX de XXXX.

ENTRE las siguientes Partes:

El Arrendador: BLACKSPEED, 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 BLACKSPEED 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 vehículo por parte del ARRENDATARIO equivalente al 60% del total obtenido de los servicios prestados por él 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 BLACKSPEED 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 BLACKSPEED u cualquier otro que este designe.

Siendo que el cien por ciento (100%) de los ingresos serán recibidos directamente por BLACKSPEED, 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. Días 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, entregándose 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 íntegra dichos dispositivo al término de este contrato.
- k) A únicamente utilizar el vehículo para los servicios acordados por el ARRENDADOR quedando EXPLICITO que el vehículo no podrá ser utilizado para ninguna actividad personal que no esté 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 realizar 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 el 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.

XXXXXXXXXX
CNI XXXXXX
Arrendador
pp.BLACKSPEED

XXXXXXXXXX
CNI N° XXXXXXXX
Arrendatario

[12.3 Diario El Mercurio: Declaración del 11 de Agosto del 2016 del Ministerio de Transporte en relación a la empresa UBER.](#)

Taxistas trabajan con el Ministerio de Transportes en un proyecto de ley

Primer acuerdo sobre futuro de Uber: cantidad de taxis seguirá congelada en Santiago

Resolución se tomó en la mesa de trabajo que lidera el titular de la cartera, Andrés Gómez-Lobo, con el gremio, que solicita sanciones para el transporte informal.

M. VALENCIA y L. ADRIASOLA

A mediados de julio, una vez que la comisión de Transportes del Senado le entregó al Ministerio de Transportes (MTT) un informe con 54 opiniones de especialistas y organizaciones respecto de una eventual regulación de aplicaciones como Uber y Cabify, el titular de la cartera, Andrés Gómez-Lobo, constituyó una mesa de trabajo con taxistas para normarlas, o bien prohibirlas.

A un mes de su conformación, la instancia habría llegado a dos

CRÍTICAS

El gerente general de Uber, Carlos Schaaaf, refuta la decisión del MTT de restarlos de la mesa de trabajo.

primeros acuerdos. Según fuentes del MTT, uno de ellos sería mantener congelado el parque de taxis, que llega a 41.968 vehículos, entre taxis básicos, ejecutivos, de turismo y colectivos. Lo anterior es una de las aspiraciones centrales del gremio de taxistas, que ya había sido ratificado por tercera vez por el Congreso a fines del año pasado.

Por otra parte, en la mesa se habría acordado mejorar el reglamento sancionatorio a los taxistas que presten un mal servicio o aquellos que realicen actos ilícitos como los "cambiazos" de dinero. Desde el gremio de



los taxistas aseguran que están trabajando para conseguir la renovación de licencia por seis meses, tanto para conductores del transporte informal como para taxistas que cuentan con permisos

pero que cometen irregularidades.

"Queremos que se pongan normas y reglas que apunten a sancionar la ilegalidad y también a los legales, para que ten-

gan su merecido los que se portan mal", señaló el presidente de la Confederación Nacional de Taxistas, Luis Reyes.

Según agrega el dirigente sindical, la idea de ellos era haber tenido el proyecto ya diseñado para el próximo 15 de agosto. Sin embargo, Reyes asegura que eso ya no podrá ser, pues aún tienen temas pendientes, los que serán debatidos en una nueva mesa que se desarrollará hoy.

"Estamos al borde de cortar las huinchas, pero no podemos ser irresponsables, falta un tema por conversar y luego se va a mandar un proyecto con suma urgencia", expresó Reyes esperanzado. En tanto, desde Uber catalogaron como "decepcionante" que el ministerio trabaje solo con el gremio de los taxistas y no con miembros de esta aplicación, pues señalan que en reiteradas ocasiones han pedido audiencias con Gómez-Lobo.

"Parece muy preocupante si la idea del Gobierno es imponer un castigo y no una solución. Creemos que lo que la gente espera es que un servicio como el nuestro sea objeto de una nueva regulación. Existen 70 regulaciones en el mundo. Pero si esto es cierto, se parece mucho más a una prohibición", dijo el gerente general de Uber, Carlos Schaaaf.

Schaaaf agregó que espera trabajar con el ministro "para desarrollar una regulación moderna y adecuada para servicios como el nuestro".