

FACULTAD DE
GESTIÓN Y
ALTA DIRECCIÓN



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

“Taxi de la Guarda”

Tesis presentada para obtener el Título Profesional
de Licenciado en Gestión

por

Buendía Huamanquispe, Reynaldo **20058218**

Bernilla Gonzales, Renato **20040895**

Rodríguez Mendoza, Mauricio **20058147**

Lima, 24 de Octubre de 2011

Esta Tesis

“EMPRESA DE TAXI: “TAXI DE LA GUARDA””

ha sido aprobada.



Carlos León Milla

“A mi madre y a mi hermano”

Reynaldo Buendía Huamanquispe

*“A Teresita, por aguantarme
y ser ese soporte necesario en los últimos años”*

Renato Bernilla Gonzales

*“A mis padres, por el apoyo incondicional
que me dieron a lo largo de la carrera.”*

Mauricio Rodríguez Mendoza



ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL SECTOR	3
1. Tendencias del sector transporte en América Latina.....	3
2. Análisis PESTE.....	5
3. Análisis PORTER	13
CAPÍTULO II: ANÁLISIS COMERCIAL.....	17
1. Análisis de la oferta actual en el sector	17
2. Análisis de Mercado.....	18
3. Banda de Precios	22
4. Estudio de Mercado.....	23
5. Diseño de la Oferta.....	28
6. Proyecciones de la Demanda.....	32
7. Proyecciones de Ventas.....	33
8. Análisis del dimensionamiento de la demanda	34
9. Estrategia Promocional y Post Venta.....	39
CAPITULO III: MODELO DE NEGOCIO.....	41
1. Cadena de Valor	41
2. Modelo Financiero	42
CAPITULO IV: ASPECTOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS	44
1. Descripción de los procesos claves del negocio.....	44
2. Tecnologías de Apoyo.....	45
3. Análisis de localización y dimensionamiento del local central.....	45
4. Organigrama y funciones	46
5. Proyección del personal en el ciclo de vida del negocio.....	46
6. Aspectos legales	48

CAPITULO VI: ESTUDIO ECONÓMICO Y EVALUACIÓN FINANCIERA	49
1. Inversión Inicial.....	49
2. Estados Financieros Proyectados	50
3. Cálculo del VPN, TIR y Período de Recupero Neto.....	50
4. Análisis de sensibilidad.....	50
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES.....	51



Queremos brindar un afectuoso agradecimiento a nuestro asesor Carlos León Milla por su invaluable y desinteresada contribución para el éxito de la presente tesis; también resaltar la valiosa ayuda de nuestros profesores:

Walter Leandro Cuadros

Marta Lucía Tostes Vieira

Roberto Carlos Pedreschi Plasencia

Liliana Marcela Valdivia Rivera

Jorge Eduardo Mendoza Woodman

Héctor Mario Terrones Carrasco.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene como propósito sustentar “*Taxi de la Guarda*” como una idea de negocio diferenciadora, novedosa, atractiva y, sobre todo, rentable, en el marco de una estrategia de desarrollo de una propuesta de valor.

El Perú, al 2010, acumuló nueve años consecutivos de crecimiento económico y en lo que va del 2011 el crecimiento acumulado alcanza el 7.51%. Ello se ve reflejado directamente en la capacidad adquisitiva del peruano promedio: el PBI per cápita se duplicó en los últimos 10 años y se proyecta que la tendencia se mantenga en el mediano y largo plazo. Este hecho genera un espacio propicio para nuevas y mejores oportunidades de negocio y ello es así no sólo por una evidente mayor disponibilidad de gasto; sino también, porque el estilo del consumidor se vuelve más sofisticado, exige mayor calidad y, precisamente, por esa percepción de progreso se vuelve más exigente en tiempos y valor en todos los servicios que recibe.

En esa línea, actualmente se viene invirtiendo millones de soles a nivel nacional en la implementación de mejoras en: infraestructura vial, educación, salud, telecomunicaciones, seguridad nacional y transporte de personas. En el caso de este último, el gobierno regional de Lima con el gobierno nacional, han destinado millones de dólares en implementar tanto el Metropolitano como el tren eléctrico.

Actualmente, la seguridad en el transporte se ha vuelto un tema crítico, especialmente en el transporte público. La cantidad de personas que sufren asaltos o que se ven afectadas físicamente por accidentes vehiculares es numerosa. Incluso los taxis independientes dejaron de ser, hace ya muchos años, un medio de transporte seguro y confiable.

La mayor proporción de personas afectadas por los problemas actuales en el sistema de transporte son las mujeres, quienes día a día reportan casos de vejaciones, faltas de respeto, robos, secuestros e incluso intentos de violación. Del estudio de mercado se desprende que las empresas actuales que cubren el servicio de taxi para mujeres son percibidas por éstas como inseguras y con un mal servicio.

En este contexto surge “*Taxi de la Guarda*”, como una nueva empresa destinada a satisfacer una necesidad de transporte seguro, confiable, con altos estándares de calidad, confort y con una estructura de costos rentable, con el objetivo de hacer del viaje en taxi toda una experiencia de compra gratificante y segura.

Según se podrá observar en el desarrollo de la presente tesis, el proyecto de negocio resulta altamente beneficioso en términos económicos, con una inversión inicial de S/. 299,000 aproximadamente y una tasa interna de retorno de 61%.

En menester indicar que la proyección de ventas ha seguido una lógica conservadora en el sentido de estimar alcanzar, al término del proyecto, el 10% de la demanda total encontrada en el estudio de mercado.

En esa misma línea, para los diez años del proyecto, el porcentaje del nivel de uso de la capacidad total que se ha utilizado en la presente tesis se encuentra 20% debajo del nivel de ocupación del sector. Producto de ello, los gastos fijos unitarios se ven incrementados y, con ello, el grado de apalancamiento también sufre un aumento.

Sin embargo, aún cuando la proyección de ventas es conservadora y los costos fijos unitarios se ven incrementados, el proyecto resulta rentable.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis constituye un plan de negocio que busca analizar la viabilidad económica y operativa de una empresa de taxi, cuya propuesta de valor responde a las necesidades encontradas en el mercado: seguridad, confort y servicio superior, comparado con la oferta actual que ofrece el mercado.

En ese sentido, el concepto de seguridad que va a utilizarse en el desarrollo de la presente tesis es el siguiente: asegurar que la cliente perciba y experimente que el traslado, desde el momento de su recojo hasta su llegada, estará libre de daños o riesgos personales. Para ello se cuenta con una flota totalmente nueva y moderna que minimiza cualquier problema técnico en el traslado, conductoras capacitadas y bajo un proceso estricto de reclutamiento que hagan sentir cómoda a la cliente, botón de emergencia para cualquier contingencia que se presente y la verificación de la operadora vía llamada telefónica a la cliente una vez llegado a su destino para corroborar su bienestar.

Por ello, seguridad para *“Taxi de la Guarda”* es agradecer la confianza depositada de sus clientes brindándoles un servicio libre de peligros y sobresaltos.

El desarrollo del presente plan parte de un análisis holístico del sector transporte, para lo cual se ha utilizado la herramienta de Análisis PESTE y Matriz de Porter.

En segundo lugar, se analiza la oferta actual del mercado de taxi y las necesidades, perfil y hábitos de consumo del mercado objetivo. Una vez realizado el análisis mencionado, con los resultados encontrados, se testea la oferta diseñada y se realizan los cambios y adiciones sugeridas, de manera que la propuesta de valor final responde a las necesidades y a los beneficios que esperan las futuras clientes.

En tercer lugar, se estima el tamaño de la industria con información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) e Ipsos – Apoyo, se proyecta la demanda del servicio con los resultados de las encuestas y se diseñan las estrategias promocionales y de post-venta que requiere la empresa para ingresar al mercado de forma exitosa y mantener un estándar de servicio post-venta superior.

En cuarto lugar, se diseña el modelo de negocio con los procesos, el dimensionamiento tecnológico, el modelo económico y los recursos humanos necesarios para soportar la propuesta de valor diseñada en los capítulos anteriores y se describen los aspectos operativos y administrativos de apoyo.

Finalmente, se detalla la inversión requerida para el proyecto y con la información final de costos se evalúa la viabilidad económica y financiera del mismo sobre la base de los siguientes indicadores: Período de Recupero Neto, Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto. Adicionalmente, se realiza un modelamiento con análisis de sensibilidad a fin de reforzar la confianza en la viabilidad económica del proyecto.

Por último, es importante recalcar que el análisis de mercado y estudio económico se basa en un escenario económico del país caracterizado por mantener niveles bajo de inflación, sin cambios bruscos en las tasas de interés, con un tipo de cambio promedio de los 2.75 nuevos soles y con un crecimiento promedio de 5% del PBI.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL SECTOR

En el presente capítulo se analiza el sector transporte a fin de colocar en perspectiva el entorno en el que se desarrollará el proyecto propuesto en la presente tesis.

Los encargados de velar por proyectos tanto de seguridad vial como de gestión del transporte en Lima son la Municipalidad de Lima a través de su Gerencia de Transporte Urbano (GTU) y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). Dichos organismos tienen entre sus planes mejorar la seguridad e infraestructura vial, así como promover la formalidad en las diferentes modalidades de transporte.

El presente análisis consta de un repaso de las tendencias a nivel internacional sobre el transporte para mujeres, un análisis del entorno de transporte mediante la herramienta PESTE del sector y la Matriz de Porter respectiva.

1. Tendencias del sector transporte en América Latina

La delincuencia e inseguridad que se vive en las calles es un tema que ocurre en todo el mundo, generalmente en las principales ciudades de Latinoamérica. Lima es una de ellas: el oleaje de robos dentro de taxis, violaciones por parte de taxistas, secuestros, vejaciones, entre otros atentados, viene en constante crecimiento. Es clara la necesidad del mercado por contar con un servicio de transporte privado que asegure la confianza y seguridad necesaria al momento de tomar un taxi, sobre todo para las mujeres, siendo ellas las más indefensas y “blanco fácil” para cualquier atentado.

Esta necesidad está presente en las principales ciudades alrededor del mundo. En Londres, aproximadamente hace una década nació la idea de un servicio de taxi enfocado en la mujer (conductoras mujeres y mayores estándares de seguridad en los vehículos). De esta manera se buscó menguar el nivel de atentados contra el sexo femenino ocurridos en medios de transporte

privados¹. Como consecuencia del éxito de esta nueva propuesta, la idea del taxi para mujeres se fue expandiendo alrededor de varios países del mundo, entre ellos México y Colombia.

En México, la inseguridad logró motivar el uso de servicios de transporte sólo para mujeres para evitar incomodidades, perjuicios y en algunas ocasiones abusos físicos. El gobierno del Estado de Puebla puso en marcha un programa de servicio de 35 “Taxis Rosas” exclusivo para mujeres, conducidos también por mujeres y equipados con mecanismos para evitar asaltos.

Los Taxis Rosas en Puebla generan 105 empleos directos. *"Este sistema surge a raíz de la necesidad de contar con un transporte innovador y seguro para todas las mujeres. En otros puntos del mundo como Londres, Nueva York, Dubai, Beirut y Moscú ha funcionado con gran éxito y ahora Puebla es pionera en transporte exclusivo para mujeres en todo el ámbito latinoamericano"*, explicó el secretario de Comunicaciones, Valentín Meneses².

En Colombia, el aumento del índice de asaltos y secuestros, en especial al público femenino, hizo que el gobierno en conjunto con la empresa privada combata la inseguridad con la implementación del proyecto "Taxi Rosas" exclusivos para mujeres. *"Esta iniciativa es una respuesta del municipio de Medellín a los temores de la inseguridad que históricamente tenemos las mujeres de abordar el transporte público"*, señaló Rocío Pineda (Secretaria de la mujer)³.

Una de las últimas ciudades en adoptar este formato de transporte femenino es París. “Woman Cab” es la nueva empresa parisina que piensa enfocarse en el mercado potencial de mujeres que buscan un servicio de transporte con un alto estándar de seguridad y confort. Un dato

¹ Fuente: Sol Rizzo, Maria

“Puebla (México) ya cuenta con Pink Taxis sólo para mujeres”. Diario del Viajero. 08 de Octubre de 2009.
Consulta: 10 de Junio de 2011

URL: <http://www.diariodelviajero.com/america/puebla-mexico-ya-cuenta-con-pink-taxis-solo-para-mujeres>

² Portal Web Taxi Pink Ladies

Consulta: 02 de Junio de 2011

URL: <http://www.pinkladies.co.uk/whoarepinkladies>

³Fuente: Diario El Mañana (México)

2011 “Taxis exclusivos para mujeres en Colombia”. Diario El Mañana. 18 de Marzo 2009

Consulta: 02 de Junio de 2011

URL: <http://www.elmanana.com.mx/notas.asp?id=110340>

anecdótico de este servicio es que el 15% de sus clientes son hombres. Si bien segmentan su target en mujeres, el público masculino encuentra en Woman Cab un servicio de taxi bastante cómodo y seguro⁴.

2. Análisis PESTE

El presente análisis permite tener una visión amplia del sector transporte en la capital mediante el estudio de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos.

Político: Desde el comienzo del nuevo gobierno municipal a cargo de Susana Villarán, se han creado proyectos de transporte que apuntan a mejorar el servicio tanto para los usuarios directos como indirectos mediante la regularización y formalización del mismo. Entre las principales propuestas se tiene:

- **Plan de Seguridad Vial 2007-2011**

El MTC en su “Plan de Seguridad Vial 2007-2011”⁵ resalta once elementos en los cuales se debe hacer énfasis para lograr una mejor armonía entre todos los elementos que conforman el sistema vial de la capital. Entre los principales factores mencionados cabe resaltar el Restablecimiento de las Revisiones Técnicas Vehiculares, un Programa de Identificación y Eliminación de Puntos Negros Viales⁶, la ejecución del Estudio de Impacto en la Instalación de sistemas Inteligentes de Limitación de Velocidades, el Programa de Infraestructura Vial, el Ordenamiento de los Sistemas de Transportes Públicos de Pasajeros y Revisión del Marco Legal en materia de tránsito. Con todo esto se tiene como objetivo la reducción del 30% de los índices de siniestralidad vial.

⁴ Fuente: Diario El Comercio

2011 París se suma a ciudades que cuentan con taxi para mujeres. 12 de Octubre 2011

Consulta: 12 de Octubre de 2011

URL: <http://elcomercio.pe/mundo/1316596/noticia-paris-se-suma-ciudades-que-cuentan-taxi-mujeres>

⁵ Fuente: Sistema Integrado de Transporte Urbano – Municipalidad de Lima

2011 Aéreas de alta concentración de colisiones viales (Plan Nacional de Seguridad Vial 2007 – 2011, MTC)

Consulta: 25 de agosto de 2010.

URL: www.gtu.munlima.gob.pe/transporte

⁶ Ibíd. Fuente: Sistema Integrado de Transporte Urbano – Municipalidad de Lima

2011 Concesión de rutas

Consulta: 25 de agosto de 2010.

URL: http://www.gtu.munlima.gob.pe/proyectos/concesionrutas_propuesta.htm

- **Establecimiento de grandes corredores viales**

El MTC junto con la Municipalidad de Lima tuvieron a cargo la concesión del servicio del Metropolitano así como del presupuesto destinado a la ejecución del Tren Eléctrico⁷. Mediante estos proyectos se busca descongestionar las principales vías de la capital a través del uso masivo, por parte de los usuarios, de estos corredores viales.

Es así que, sumado a los proyectos del Metropolitano y el Tren Eléctrico, se propuso la creación de nueve corredores viales a lo largo de las principales vías de la capital. De esta manera, la Gerencia de Transporte Urbano de la Municipalidad de Lima (GTU) operará de manera integrada los sistemas de transporte mencionados, los cuales incrementarán las posibilidades de movilidad del usuario del transporte⁸.

Los beneficios para el usuario en relación a los proyectos mencionados son:

- Reordenamiento del transporte público.
- Rentabilidad para los operadores.
- Reducción de contaminación ambiental.
- Reducción de pérdida de horas-hombre productivas.
- Reducción de accidentes de tránsito.
- Mejoramiento del nivel de vida.
- Mejoramiento del aspecto urbano.
- Revalorización de edificaciones colindantes.
- Estimulación a la inversión privada en transporte.
- Racionalización de rutas⁹.

⁷ Fuente: Sistema Integrado de Transporte Urbano – Municipalidad de Lima 2011 Proyectos operativos Móviles
Consulta: 25 de agosto de 2010.

URL: <http://www.gtu.munlima.gob.pe/proyectos/operativosmoviles.htm>

⁸ Fuente: Sistema Integrado de Transporte Urbano – Municipalidad de Lima 2011 Proyectos operativos Móviles
Consulta: 25 de agosto de 2010.

URL: <http://www.gtu.munlima.gob.pe/proyectos/operativosmoviles.htm>

⁹ Fuente: Sistema Integrado de Transporte Urbano – Municipalidad de Lima 2011 Proyecto de Transporte: Lima y Callao 2010
Consulta: 25 de agosto de 2010.

URL: <http://www.gtu.munlima.gob.pe/documentos/Lima-Callao/capitulo22.pdf>

Tabla 1.1: Proyectos Viales en Lima

Descripción	Demanda	% De viajes diarios	Longitud Km	Costo S./ Millones
Autoridad Autónoma del Tren Eléctrico	550,000	6%	27,3	228,7
(Protransporte)	516,289	5%	70	134
Licitación de Rutas de Transporte Público	7,120,000	89%	240	0.57

Fuente: Gerencia de Transporte Urbano

Elaboración: Propia

- **Creación de la Autoridad Autónoma de Transporte**

Entidad supervisora encargada de velar por las diversas obras de inversión en lo que a transporte se refiere. De tal manera, esta autoridad supervisaría a todas las entidades involucradas en la construcción y coordinación de importantes obras viales tanto en Lima como el Callao¹⁰.

Actualmente la GTU es la encargada gestionar el sistema de transporte en Lima pero se requiere la creación de un organismo que pueda servir de nexo entre el municipio y los principales actores encargados en la mejora de la infraestructura vial de la capital¹¹. En un plazo menor a 4 años debe realizar una transferencia de funciones debido a que Lima como gobierno regional, no cuenta con autonomía ni recursos para gestionar territorios descentralizados y que las transferencias que se han realizado no incluyen los recursos suficientes¹².

- **Requisitos para establecimiento de unidades y empresas de taxis**

Una de las nuevas políticas en cuanto a transporte se refiere es establecer requisitos y parámetros de calidad para las unidades que brindan transporte de pasajeros en nuestra capital. La GTU ha puesto mayor énfasis en temas como el estado del vehículo, peso bruto mínimo,

¹⁰ Fuente: Diario La República

2011 Susana Villarán apoya Autoridad Autónoma de Transporte. 21 de setiembre 2011

Consulta: 21 de setiembre de 2011.

URL: <http://www.larepublica.pe/21-09-2011/villaran-apoya-autoridad-autonoma-de-transporte>

¹¹ Fuente: Sistema Integrado de Transporte Urbano – Municipalidad de Lima

2011 Concesión de rutas

Consulta: 25 de agosto de 2010.

URL: http://www.gtu.munlima.gob.pe/proyectos/concesionrutas_propuesta.htm

¹² Ibid 11

equipamiento, record de manejo de los choferes y formalización de planillas (empresas de taxis)¹³.

- **Rehabilitación de vías rápidas**

Un factor vital para optimizar el sistema vial de Lima es mejorar la infraestructura del mismo. EMAPE (Empresa Municipal Administradora de Peajes) piensa invertir en los siguientes años 41 millones de soles en un plan de remodelación de cinco vías expresas y dieciséis arterias principales de Lima. En total 149 kilómetros de pistas que esperan ayude a la mejora del sistema de transporte local¹⁴.

Los trabajos se efectuarán en la Panamericana Sur (54 km), la Panamericana Norte (34 km), la Vía de Evitamiento (13 km), la Av. Javier Prado (34 km), cuatro kilómetros de la Vía Expresa (4 km) y un kilómetro y medio en la avenida Pershing, entre otras arterias. Asimismo también se ha presupuestado la rehabilitación de avenidas principales en diferentes distritos así como reparación de señalización de vías¹⁵.

- **Chatarreo de Vehículos**

Una de las propuestas más importantes en cuanto a la renovación del parque automotor es el proyecto de Chatarreo de Vehículos, el cual se viene poniendo en marcha desde hace algunos meses. Básicamente consiste en un bono de S/. 7000 otorgado por la Municipalidad de Lima a propietarios que tengan vehículos con una antigüedad mayor o igual a 15 años. Este monto servirá como una cuota inicial sólo para la compra de un vehículo nuevo¹⁶. En la primera etapa

¹³ Fuente: Gerencia de Transporte Urbano
2010 Tramites – Servicio de Taxi Metropolitano
Consulta: 20 de setiembre de 2011.
URL: <http://www.gtu.munlima.gob.pe/tramites/STM.htm>

¹⁴ Fuente: Diario La República
2011 Rehabilitación de vías rápidas por EMAPE
Consulta: 28 de setiembre de 2011.
URL: <http://www.larepublica.pe/08-09-2011/vias-rapidas-de-lima-seran-rehabilitadas-por-emape>

¹⁵ Fuente: EMAPE
2011 Plan Estratégico Institucional - EMAPE
Consulta: 14 de setiembre de 2011.
URL: http://www.emape.gob.pe/PDF/PEI_2009_2011_V1.pdf

¹⁶ Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones
2011 Chatarreo de Vehículos
Consulta: 16 de setiembre de 2011.
URL: <http://chatarreo.mtc.gob.pe/>

se beneficiarán casi 2 mil vehículos del Callao de un total de 500 mil que tienen más de 15 años de antigüedad en el país¹⁷.

- **Formalización del sistema de taxis actual**

El plan de trabajo de la nueva alcaldesa Susana Villarán tuvo desde sus inicios como prioridad la mejora del sistema de transporte en la ciudad. Uno de los puntos a trabajar con mayor fuerza es la formalización del sistema de taxis actual.

Desde mediados de año se han realizado mesas de trabajo para incluir a las diferentes asociaciones de taxistas de Lima. Según palabras de la alcaldesa de Lima se espera que en un plazo de un año se pueda ordenar el sistema de transporte público en Lima. Como primer paso se espera inscribirlos dentro de un sistema integrado y de esa manera eliminar la informalidad de los mismos¹⁸.

El plan de trabajo para este proyecto es el siguiente:

- Primer año: Los taxis deben formalizar su placa de servicio público
- 18 meses: deben tener colores que los identifiquen
- Segundo año: estar afiliados a algún sistema de radio comunicación visible en el vehículo.
- Tercer año: contar con un taxímetro que registre el verdadero costo de los vehículos¹⁹.

Económico: El año 2010, el PBI per cápita peruano terminó superando los 5,000 dólares producto del crecimiento de 7% en promedio de los últimos ocho años. Aunado a ello, se avizora que el crecimiento se mantenga alrededor de 6% en el próximo quinquenio²⁰.

¹⁷ Fuente: Diario El Comercio
2011 Bono de Chatarreo rige desde hoy. 30 de Junio 2011
Consulta: 20 de setiembre de 2011.
URL: <http://elcomercio.pe/lima/834568/noticia-bono-chatarreo-7000-rige-desde-hoy>

¹⁸ Fuente: Diario La República
2011 Villarán se reunirá con taxistas para reordenamiento en Lima. 1 de Setiembre 2011
Consulta: 21 de setiembre de 2011.
URL: <http://www.larepublica.pe/01-09-2011/villaran-se-reunira-con-taxistas-para-ordenamiento-en-lima>

¹⁹ Fuente: Diario El Comercio
2011 Ipsos Apoyo mayoría de limeños piden formalizar taxis. 20 de Setiembre 2011
Consulta: 20 de setiembre de 2011.
URL: <http://elcomercio.pe/lima/1305551/noticia-ipsos-apoyo-mayoria-limenos-piden-formalizar-taxis>

Este hecho genera un espacio propicio para nuevas y mejores oportunidades de negocio no sólo por una evidente mayor disponibilidad de gasto; sino también, porque el estilo del consumidor se vuelve más sofisticado. Según indicadores económicos, se observa una mayor capacidad de gasto y un mayor ingreso en términos relativos de los nuevos trabajadores, lo que constituye la base para la configuración de un nuevo perfil de consumidor: exige más calidad, reclama más en todos los ámbitos y, precisamente, por esa percepción de progresos reclamará más para no quedarse “fuera del juego”²¹.

En síntesis, el mercado peruano y, propiamente, el mercado limeño va camino a convertirse en una plaza más atractiva para emprendimientos de negocios y, a la vez, más competitiva. El éxito de los negocios, las oportunidades y márgenes altos van a depender de la capacidad de las empresas diferenciarse del resto de la oferta del mercado, de su diversificación y consolidación de sus unidades de negocios.

Social: El principal problema que aqueja a los ciudadanos actualmente es la inseguridad que se percibe. Esto queda demostrado en los últimos estudios realizados tanto por Ipsos Apoyo como por la ONG Luz Ámbar.

En cuanto a la encuesta elaborada por Ipsos Apoyo, se encuentra que el 75% de los encuestados piensa que Lima es la ciudad más peligrosa del país. “*La percepción de inseguridad del ciudadano es tan alta que no quiere ni salir a la calle*”, explica Carlos Romero, especialista en seguridad ciudadana de la ONG Ciudad Nuestra²². Esto se ve reflejado

²⁰ Ministerio de Economía y Finanzas

2011 Proyecciones y Estadísticas

Consultado: Mayo de 2011

URL: http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1976&Itemid=100614&lang=es

²¹ Fuente: Apoyo Consultoría

2010 Perú: perspectivas económicas. Lima: APOYO Consultoría S.A.C.s

²² Fuente: Diario El Comercio

2011 Miedo Gana Batalla: 84% de peruanos siente temor en la calle. 17 de Octubre 2011

Consulta: 17 de octubre de 2011.

URL: <http://elcomercio.pe/lima/1319056/noticia-miedo-gana-batalla-84-peruanos-siente-temor-calles>

en que el 84% de encuestados siente que la vía pública es el lugar más peligroso seguido por el transporte público con un 83%²³.

Asimismo, el estudio informó que el 15% de los encuestados había sido víctima de un asalto violento y el 11% de un asalto a mano armada. También afirman que el 37% manifiesta haber sido testigo de un asalto violento y el 27% de un asalto a mano armada²⁴.

El gerente de Seguridad Ciudadana del Concejo de Lima, Gabriel Prado, dijo que la alta sensación de inseguridad en la población que muestra la encuesta es un llamado de atención a los responsables de la seguridad ciudadana en distintos ámbitos. *“Nos obliga a trabajar mejor las acciones coordinadas: la policía, la fiscalía, el Poder Judicial y los municipios”*, reconoció. Para él, la alta percepción de violencia (62%) y el alto índice de personas que consideran Lima como la ciudad más insegura del país (75%) se debe al aumento de la población capitalina y a la mejora económica en varios sectores. *“Es cierto que la percepción de inseguridad es bastante más alta que los índices de victimización de la capital”*, finalizó²⁵.

Por otro lado, en la encuesta realizada por la ONG Luz Ámbar²⁶ también demuestra que uno de los temas más importantes que afecta la capital es la inseguridad ciudadana (73% del total de encuestados)²⁷.

En esa misma línea, Ipsos Apoyo realizó en setiembre de 2011 un estudio acerca de la percepción de los ciudadanos del sistema de taxis en Lima. El 67% de los encuestados está de acuerdo con la propuesta de empadronar a todos los taxis de la capital. De la misma manera el estudio buscó indagar qué debería hacerse para mejorar la organización y servicio de los taxis en Lima. Los resultados fueron los siguientes:

²³ Carlos Romero, especialista en seguridad ciudadana, dice que eso se debe a la sucesión de asaltos en taxis, colectivos y vehículos de transporte público (metropolitano o interprovincial). A ello se suma que, de acuerdo con estudios anteriores, los paraderos son considerados zonas inseguras. (Diario El Comercio: El Miedo Gana La Batalla, Lunes 17 de Octubre)

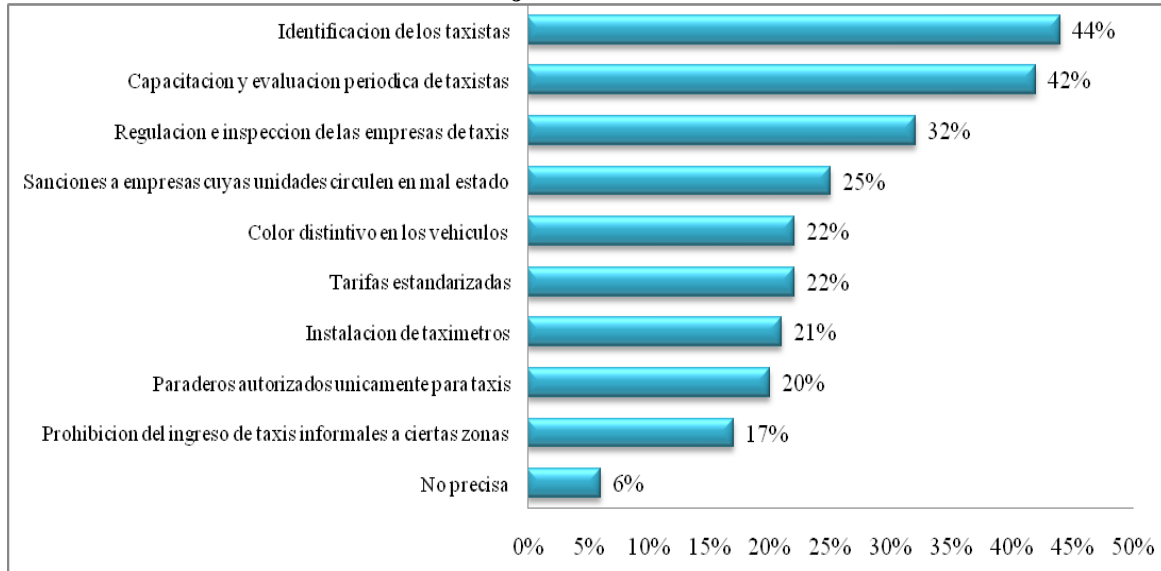
²⁴ Ibid 14

²⁵ Ibid 14

²⁶ Fuente: ONG Luz Ámbar

2011 Percepción Sobre Calidad de Vida 2010

²⁷ Cuadro “Informe sobre calidad de vida 2010”. Véase Anexo 48

Tabla 1.2: Puntos de mejora en el servicio de taxis en Lima

Fuente: Ipsos Apoyo (Setiembre 2011)

Elaboración: Ipsos Apoyo

Tecnológico: El servicio brindado por la mayoría de empresas de taxi es estándar. Pocas empresas han invertido en servicios de GPS o tracking de sus vehículos lo que les permitiría tener un control de sus unidades en tiempo real, evitar tiempos muertos mediante una mejor productividad de sus vehículos y un mejor uso de rutas para cubrir servicios en un menor tiempo.

Asimismo, con la proliferación del uso de herramientas web, la creación de páginas institucionales por parte de las empresas es un factor que aun no se ha expandido. Servicios ofrecidos en línea aumentan el índice de ventas que se pueden realizar al tener una mayor cantidad de canales en los cuales se puedan concretar el contrato de sus servicios.

Uno de los factores que se ha venido utilizando con mayor frecuencia es el uso de redes sociales como medio publicitario. El 18% de peruanos mayores de 18 años tiene acceso a internet. A julio del presente año existen un total de 2,086, 492 peruanos inscritos en una red social, medio que actualmente no sólo es utilizado para interactuar con otras personas sino también para enterarse acerca de promociones y publicidad de diferentes empresas²⁸.

²⁸ Fuente: Universidad del Pacífico
2011 Whats going on in Peru

Se tiene una alta gama de productos y servicios disponibles que pueden potenciar el servicio de una empresa de taxi remisse. Dependerá de cuánto se quiera diferenciar el servicio e invertir en el mismo para hacer uso de todas estas tecnologías a favor del usuario final.

Ecológico: En la actualidad, existe una fuerte campaña ecológica no solo en el Perú sino también alrededor del mundo. El transporte no es ajeno a esto; desde hace dos años se viene promoviendo la inversión de empresas de transporte en buses alimentados con GNV (Metropolitano, nueva flota de Buses de la empresa Orion, buses del corredor vial de la Av. Arequipa Expreso Arequipa entre otros). Este combustible contamina mucho menos el medio ambiente al emitir una menor cantidad de partículas contaminantes debido a que no contiene plomo ni benceno en su composición²⁹.

El no empadronamiento de los vehículos de taxis en Lima y el poco control que se ha venido dando en este tema ha conllevado a tener actualmente un muy mal estado de los vehículos que ofrecen este servicio. Si bien el Plan de Revisiones Técnicas ha ayudado a regularizar el mantenimiento de los vehículos, para lograr un servicio óptimo aún falta bastante.

3. Análisis PORTER

Michael Porter diseñó un análisis de cinco fuerzas externas que ayuda a delimitar las principales amenazas que podría tener un negocio dentro de una industria. A continuación se presenta dicho análisis en el sector de Taxi de Empresas.

- **Rivalidad entre competidores existentes - Nivel de amenaza: ALTA**

Existen actualmente alrededor de 50 empresas de taxi privado en el mercado³⁰ de las cuales alrededor de 10 cuentan con cierto reconocimiento o recordación por parte del cliente final³¹.

Consulta: 14 de octubre de 2011.

URL: http://www.up.edu.pe/prensa/SiteAssets/Lists/NOT_Noticia/EditForm/PresentacionMediasocial2011.pdf

²⁹ Fuente: Jamgas E.I.R.L.

2011 Conversion a GNV

Consulta: 14 de octubre de 2011.

URL: <http://www.jamgas.com/conversion.html>

³⁰ Análisis de observación vía internet y páginas amarillas

³¹ Información recabada en análisis cualitativo vía focus group
MEDINA, Carlos

El servicio ofrecido en casi todas las empresas es el mismo; existe poca diferenciación. En cuanto al precio del servicio también existe una “banda pre establecida” por el mismo mercado. Se puede concluir que este sector se encuentra en un contexto de “competencia perfecta” en la cual el usuario, al contar con toda la información necesaria, puede decidir entre una y otra empresa de acuerdo a su presupuesto y afinidad ante cierta línea de taxis.

Se debe atender este aspecto con vital importancia. Las estrategias de fidelización y post venta serán de suma relevancia.

- **Amenaza de los nuevos competidores - Nivel de amenaza: ALTA**

Si bien la municipalidad de Lima a través de la Gerencia de Transporte Urbano ha establecido una serie de requisitos para poder desarrollar la actividad de traslado de pasajeros en vehículos Taxi³², ninguno de ellos conforma en términos reales una barrera de entrada importante ya sea para la práctica del servicio como para la conformación de una empresa.

Un factor extra en la aparición de nuevas empresas de Taxis es el aumento de la demanda por dichos servicios³³.

- **Poder de negociación de los proveedores - Nivel de amenaza: BAJA**

Con la apertura del mercado de automóviles que se dio hace unos cuantos años, una gran cantidad de nuevas marcas, principalmente asiáticas, han entrado al mercado peruano. Es así que existen varios modelos de vehículos cuyo precio fluctúa entre los 9,000 y 15,000 dólares americanos³⁴. Muchas de estas marcas incluso llegaron al mercado con un enfoque de autos destinados para el servicio de transporte de pasajeros.

2010 Focus Group realizado el 14 de mayo del 2011. Judith Núñez, Ana La Madrid, Rosa Ana García, Liliana Valdivia, Teresa Gonzales y Stefani Monroy (mujeres NSE A-, B entre 30 y 45 años)

MEDINA, Carlos

2010 Focus Group realizado el 28 de mayo del 2011. Rosario Medina, Luisa Morcos, Silvana Wong, Claudia Achuy, Pilar López y Claudia Aguirre (mujeres NSE A-, B entre 23 y 29 años)

MEDINA, Carlos

2010 Focus Group Realizado el 28 de mayo del 2011. Vanesa Donayre, Daniela Juárez, Gabriela Aristegui, Carla Ortiz, Natalia Hidalgo y Alexa Ríos. (mujeres NSE A-, B entre 15 y 22 años)

³² Ibid 6

³³ BERNILLA GONZALES, Renato

2011 .Cliente misterioso: Entrevistas a taxistas privados y públicos entre los meses octubre del 2010 y mayo del 2011

³⁴ Analisis de observación y llamadas a los principales concesionarios de vehículos

A pesar de que la oferta es bastante amplia, marcas como Toyota, Hyundai, Nissan y Kia siguen teniendo predominio en el mercado³⁵. Debido a la alta oferta que predomina, no existe un alto poder de amenaza por parte de los proveedores de vehículos.

- **Poder de negociación de los clientes - Nivel de amenaza: MEDIA**

El público estimado al cual se apunta se encuentra alrededor de las 280, 000 personas³⁶ el cual se espera que continúe creciendo en los próximos años. Según un Plan Maestro de Transporte Urbano realizado por la Gerencia de Transporte Urbano se estima que el uso mensual del servicio de taxis para el 2025 tenga un incremento del 35%.

Tabla 1.2: Participación Modal de Viajes por Persona mensual (Lima Metropolitana)

Viajes por Modo		Carro	Taxi	Público	Total
Viajes	2004	1,853,295	900,138	9,365,138	12,118,571
	2010	2,358,750	934,139	10,124,659	13,417,548
	2025	4,041,689	1,261,286	12,647,761	17,950,736
	2010/2004	1.27	1.04	1.08	1.11
	2025/2004	2.18	1.4	1.35	1.48
Composición	2004	15.30%	7.40%	77.30%	100.00%
	2010	17.60%	7.00%	75.50%	100.00%
	2025	22.50%	7.00%	70.50%	100.00%

Fuente: Plan Maestro de Transporte Urbano 2010, Gerencia de Transporte Urbano
Elaboración: Gerencia de Transporte Urbano

Al no existir un grupo cohesionado de clientes, son las empresas y no ellos quienes determinan el precio³⁷. El factor en el que si influyen es en la calidad del servicio: empresas que quieren diferenciarse y mantener una buena cuota de mercado invierten en mejoras de servicio como láminas de seguridad, tracking con GPS, vehículos modernos, etc.

- **Amenaza de productos y servicios sustitutos - Nivel de amenaza: MEDIA**

Desde el 2010 se vienen llevando a cabo proyectos de mejora del sistema de transporte público. A pesar de los problemas iniciales, El Metropolitano viene ayudando a miles de limeños diariamente a trasladarse a lo largo de todo el corredor de la vía expresa y alguna de

³⁵Fuente: Peru 21

2011 Venta record Autos en Perú. 17 de Julio 2010

Consulta: 12 de febrero de 2011.

URL: <http://peru21.pe/noticia/609727/venta-record-autos-peru>

³⁶Fuente: INEI

2011 Resultado de un análisis cruzado de las encuestas e información obtenida del INEI

³⁷ Para mayor información véase: Banda de precios (Análisis Comercial)

las principales avenidas de la zona norte y sur de la capital. De la misma manera se espera que el tren eléctrico logre disminuir el uso de microbuses y combis en la zona central de Lima³⁸.

Estos dos servicios son por los que principalmente apuesta la Municipalidad de Lima para disminuir la cantidad de “combis” y microbuses en la capital así como de hacer el transporte de pasajeros mucho más fluido y seguro. Si bien la mayoría de los posibles usuarios valoran la comodidad y seguridad del servicio de un taxi privado, son consientes de que la calidad del transporte público ofrecido por estos nuevos servicios es muy superior al de las combis y microbuses³⁹.

Gráfico 1.1 Matriz de Porter



Fuente: Analisis de fuentes primarias y secundarias
Elaboracion: propia

³⁸ Para mayor información véase: Establecimiento de grandes corredores Viales (Político, Análisis PESTE)

³⁹ Ibid 30

CAPÍTULO II: ANÁLISIS COMERCIAL

El presente capítulo constituye la base para sustentar la viabilidad del negocio en términos de oportunidad de mercado, comprensión de las características del servicio y expectativas, requerimientos y proyección de la demanda.

1. Análisis de la oferta actual en el sector

Las empresas de taxi han venido aumentando rápidamente desde comienzos de esta década por la “seguridad” que en teoría brinda un vehículo asociado a una organización privada a diferencia de uno que el usuario pueda tomar en la calle. Actualmente, se tiene una oferta de aproximadamente 50 empresas formales de taxi⁴⁰. En un análisis realizado, de las empresas más representativas (10), sólo 3 de ellas llegan a superar el inconveniente de la inseguridad: Taxi Seguro, Taxi Móvil y Taxi Satelital.

Tabla 2.1: Marcas de mayor recordación en Lima Metropolitana

EMPRESA DE TAXI	Vehículos con menos de 5 años de antigüedad	Láminas de seguridad	GPS	Entrenamiento a conductores	Nro. Taxi
1. Taxi Seguro	X	X	NO	NO	120
2. Taxi Móvil	X	X	NO	NO	80
3. Taxi Satelital	X	X	X	NO	150
4. Aló taxi	X	X	NO	NO	80
5. Tata Taxi	X	NO	NO	NO	100
6. Taxi Llámenos	X	NO	X	NO	60
7. Taxi Real	X	NO	NO	NO	80
8. Happy Taxi	X	NO	NO	NO	40
9. Taxi San Borja	X	X	NO	NO	40
10. Taxi Control	X	NO	NO	NO	50

Elaboración propia: Estudio por observación en base a 20 empresas de taxi (Taxi Seguro, Taxi Móvil, Taxi Satelital, Aló Taxi, Tata Taxi, Taxi Llámenos, Taxi Real, Happy Taxi, Taxi San Borja y Taxi Control, las cuales según resultados del focus, resultaron las de mayor recordación)
Fuente: Mystery Shopper – Entrevistas a los conductores de las empresas detalladas

Asimismo, el nivel de competencia de empresas que ofrecen servicios de transporte privado para damas dentro del mercado limeño es mínimo; sólo se encontró cinco empresas de Taxi (Ladies Car, Taxi Damas, Taxi Para Nosotras, Damas Car y Femme Remisse) cuyo público objetivo es la población femenina. La información que se puede recoger de dichas empresas es mínima, ya que sólo una de ellas cuenta con información en redes sociales y las demás sólo

⁴⁰ Análisis de observación vía internet y páginas amarillas

son encontradas vía páginas amarillas; no se tiene alguna estrategia promocional ni publicitaria.

Según resultados obtenidos de las entrevistas a los taxistas de las empresas analizadas, solo 2 de ellas cuentan con el total de su flota propia, lo cual les permite tener un mayor control no solo en el tiempo demandado por cada servicio sino también mejorar la calidad y estándares del traslado de sus pasajeros.

Tabla 2.2: Empresas enfocadas en el público femenino (Lima)

EMPRESA DE TAXI	Segmentación	Características diferenciadora del servicio	Vehículos con menos de 5 años de antigüedad	Láminas de seguridad	GPS	Entrenamiento a conductores	Nro. Taxi
Ladies Car	Solo damas	Conductoras mujeres	X	X	NO	NO	30
Taxi Damas	Público en general	Conductoras mujeres	NO	X	NO	NO	50
Taxi para Nosotras	Damas, niños adolescentes y personas adultas	Conductoras mujeres	X	NO	NO	NO	25
Femme Remisse	Damas, niños y personas adultas	Conductores mixtos	NO	NO	NO	NO	40
Damas Car	General	-----	X	NO	NO	NO	30

Elaboración propia: Estudio por observación en base a las 5 empresas del mercado enfocadas en público femenino (Ladies Car, Taxi Damas, Taxi para Nosotras, Femme Remisse y Damas Car)

Fuente: Mystery Shopper – Entrevistas a los conductores de las empresas detalladas

Del total de las empresas analizadas el 46% cuenta con láminas de seguridad y solo el 13% cuenta con un sistema de rastreo vehicular vía GPS. Lo más alarmante es que el 100% de las empresas no brinda capacitación a sus conductores después de haber ingresado a laborar en la organización. De los cuadros presentados, se observa que existen carencias importantes en el servicio brindado por la mayoría de empresas relacionadas a aspectos de seguridad para el cliente.

2. Análisis de Mercado

El siguiente análisis de mercado permitirá enmarcar el estudio dentro de lo que el servicio de taxi debería ofrecer en razón a los datos obtenidos de los principales actores relacionados con el negocio. El grupo objetivo al cual se está enfocando son mujeres pertenecientes a los NSE

A- y B entre 15 y 46 años que residan en los distritos de Lima Moderna⁴¹ ya sean clientes (mujeres que utilizan el servicio de taxi privados regularmente) o no clientes (mujeres que solo se desplazan en transporte público o taxi no afiliados a ninguna empresa)

Gráfico 2.2: Stakeholders del sector



Fuente: Análisis Propio
Elaboración: Propia

El modelo de investigación está basado en el análisis de los principales stakeholders, los cuales han sido identificados a partir del análisis del sector realizado en el primer capítulo de la presente tesis. En el siguiente cuadro se presenta los diferentes actores, las técnicas de investigación correspondientes y la cantidad de personas sujetas a la investigación. El estudio de mercado realizado tiene dos fases:

Investigación Exploratoria:

Se utilizaron herramientas como focus group, observaciones, cliente misterioso, y entrevistas. Esto permitió tener un mejor alcance tanto del contexto actual del transporte en Taxi así como la percepción de los clientes y no clientes del servicio.

⁴¹ Fuente: Ipsos APOYO Opinión y Mercado 2010. *Perfiles zonales de la Gran Lima 2010*. 1ra. Edición. Lima: Ipsos APOYO Opinión y Mercado

Investigación Concluyente:

Con la base previamente obtenida en la investigación exploratoria, se busca validar la información en datos cuantitativos que permita establecer una propuesta de valor atractiva para el cliente potencial.

Descripción de Stakeholders

En el presente documento se encuentran 6 tipos de actores que influyen en el negocio de transporte de pasajeros en taxi. A continuación, el detalle de cada uno de ellos:

- **Cientes:** grupo objetivo que desea un servicio de calidad en el cual el factor seguridad es el de mayor preponderancia. La elección de alguna empresa en especial viene influenciado por amistades, referidos y el “boca a boca”.
- **No clientes:** Entre las personas que utilizan micros o taxi del grupo objetivo, coinciden que el factor más importante en el tema de transporte es la seguridad. Las mujeres que se pudieron entrevistar comentaron que prefieren incluso tomar micro a taxi cuando se encuentran solas. Se debe crear estrategias de negocio hacia clientes que, si bien no siempre utilizarán el servicio propuesto, en ocasiones especiales, puedan hacer uso del mismo para sentirse más seguras y tranquilas con su viaje.

- **Cientes Corporativos**

Empresas: Pocas empresas tienen acuerdos de exclusividad con alguna empresa de taxi. Para este segmento se brinda facilidades de pago con el personal y los controles de operación se realizan mediante vouchers o documentos.⁴²

Colegios: El porcentaje de padres que trasladan a sus hijos o los recogen del colegio con empresas de taxi es mínimo⁴³. Se debería apuntar a este mercado para ocasiones en las

⁴² BERNILLA GONZALES, Renato
2011 .Entrevista del 20 de abril a Patricia Li (Inversiones JTL).
BERNILLA GONZALES, Renato
2011 . Entrevista del 21 de abril a Alberto Pecho (Embotelladora Don Jorge).
BERNILLA GONZALES, Renato
2011 . Entrevista del de abril a Jorge Matzuda (Edo Sushi Bar).
BERNILLA GONZALES, Renato
2011 . Entrevista del 25 de abril a Andrea Alva (Interbank).
BERNILLA GONZALES, Renato
2011 . Entrevista del 27 de abril a Johanna Olguín (Corpac).
BERNILLA GONZALES, Renato
2011 . Entrevista del 20 de abril a Eduardo Resquejo (Sodimac).

cuales los hijos se quedan después de clases para realizar algún deporte o tarea extracurricular.

Discotecas: Existen algunas discotecas que promocionan alguna empresa de taxi, pero en la mayoría, son taxis públicos que esperan fuera de dichos establecimientos por recoger clientes. Dichos taxis no ofrecen seguridad alguna: las entrevistas y focus group revelaron un alto índice de participantes y personas cercanas a ellos que habían sufrido robos y agresiones en dichos medios de transporte.

Aeropuerto: El segmento al cual se enfoca el proyecto hace uso constante de servicios de traslado y recojo del aeropuerto⁴⁴. Es importante tener un paquete diferenciado y ajustado a las necesidades de estos clientes (ayuda con las maletas, recojo con mayor tiempo de anticipación, espacio apropiado dentro del vehículo, búsqueda del cliente en puerta de salida, etc.).

- Competencia: “*Taxi de la Guarda*” se quiere posicionar como una empresa de transporte remisse que esté al nivel de los más altos requerimientos solicitados. El detalle de las empresas de taxi con las que se compite se encuentra especificado líneas abajo.
- Proveedores de Taxi: Muchas marcas de automóviles han diseñado líneas de vehículos especializados en el transporte de pasajeros. Empresas como Toyota, Hyundai y Volkswagen ofrecen vehículos con GNV de fábrica y acabados más simples para poder disminuir su precio de venta y apuntar a un sector de vehículos de transporte de pasajeros⁴⁵.
- Organismos Reguladores: Los principales organismos reguladores son el Ministerio de Transporte y Comunicaciones y la Municipalidad de Lima, los cuales deben velar por el orden y la formalidad de las empresas que brindan servicios de transportes públicos, así como de ofrecerles una infraestructura que garantice la calidad del servicio, y principalmente, generar una cultura vial en la población⁴⁶.

⁴³ Ibid 32

⁴⁴ Ibid. 28

⁴⁵ BERNILLA GONZALES, Renato
2011 . Entrevista del 4 de Mayo a Robert Henríquez (Gildemeister).

⁴⁶ BERNILLA GONZALES, Renato
2011 . Entrevista del 9 de Mayo a Maria Jara Risco (Municipalidad de Lima Gerencia de Transporte Urbano)

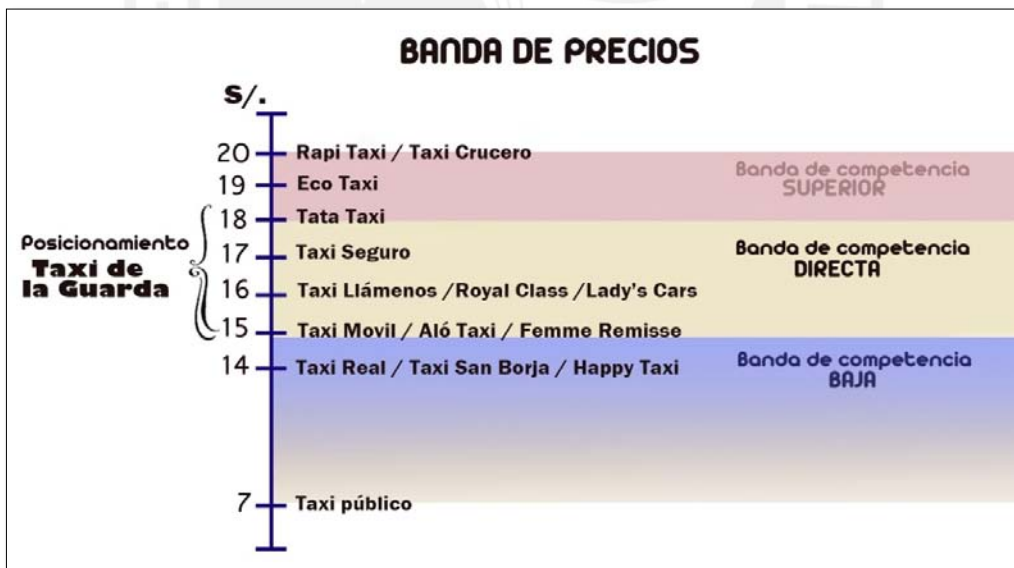
3. Banda de Precios

El método de recolección del siguiente análisis se realizó con base en una de las rutas más solicitadas por clientes de empresas de taxi (Miraflores – Surco)⁴⁷ la cual tiene un promedio de distancia de 10 kilómetros. De acuerdo a llamadas realizadas a las empresas así como indagación en Taxi públicos se pudo determinar una banda de precios aproximada de los servicios por el traslado de pasajeros en txi. La realización de esta herramienta tuvo lugar entre marzo y mayo de 2011.

Resultados:

“*Taxi de la Guarda*” se quiere posicionar en el rango medio superior de las empresas que brindan servicio remisista. Uno de los principales problemas encontrados fue el hecho de que la mayoría de empresas cotizan sus tarifas por distrito, mas no por distancia en kilómetros recorridos. Esto puede afectar a algunos clientes que se encuentren más cercanos y a otros beneficiar en caso se trasladen al otro extremo del distrito.

Gráfico 2.3: Banda de Precios



Fuente: Elaboración propia

Si bien es cierto que hay empresas que cobran una tarifa mayor, se trató de enfocarse en las que tenían un mayor grado de recordación por parte de las entrevistadas. La banda de competencia fue determinada de acuerdo a atributos y características relativamente parecidas a las ofrecidas por “*Taxi de la Guarda*”.

⁴⁷ Entrevistas a taxistas formales de diversas empresas.

4. Estudio de Mercado

El presente estudio busca graficar el contexto actual del sistema de transporte de taxi en la capital. Utilizando herramientas tanto cualitativas (entrevistas, focus group, observación, etc.) y cuantitativas (encuestas, análisis de datos históricos) así como el uso de fuentes secundarias se pretende validar la hipótesis de que se tiene una demanda no satisfecha, la cual pretende ser explotada por “*Taxi de la Guarda*” para poder llevar un servicio seguro, confiable, agradable y cómodo para los pasajeros, especialmente mujeres⁴⁸.

a) Estudio de Fuentes Secundarias

Lima cuenta con una sobredotación de vehículos en su parque automotor para el transporte urbano de pasajeros. Este es un problema que crece con el tiempo y si no se implementa o emplean las correcciones necesarias puede llegar a límites perjudiciales para los habitantes de ella. Algunos datos a considerar:

Tabla 2.3: Distribución del Parque Automotor en Lima⁴⁹

Conformado por:	
Automóvil	31,720 unidades
Ómnibus	3,631 unidades
Microbús	10,962 unidades
Camioneta Rural	11,281 unidades
Station Wagon	42,718 unidades
Otros	69 unidades
Total	100,381 unidades
Promedio de Antigüedad	14 años
Rutas Autorizadas	
Provincia de Lima	432 rutas urbanas y 55 rutas interconectadas
Provincia del Callao	177 rutas

Fuente: Sistema Integrado de Transporte Urbano

b) Análisis de observación

En el lapso del análisis realizado, se conversó a manera de “cliente misterioso” con 40 taxistas (20 Taxi de empresas y 20 Taxi públicos). Las observaciones realizadas se pudieron relacionar con las respuestas encontradas en el análisis cuantitativo y cualitativo, lo cual ayudó a la determinación de una propuesta de valor más atractiva.

⁴⁸ Los datos fueron recogidos en un lapso aproximadamente de un año, teniendo 2 fases exploratorias; la primera desde junio del 2010 hasta diciembre del mismo año y la segunda desde febrero del 2011 hasta quincena de junio del presente.

⁴⁹ Fuente: Sistema Integrado de Transporte Urbano – Municipalidad de Lima 2008 Situación Actual del Transporte en Lima Metropolitana. Estadística del transporte en Lima. Consulta: 25 de agosto de 2010.
URL: www.gtu.munlima.gob.pe/transporte/estadistica1.htm

La riqueza del análisis radica en información de primera fuente como son los mismos taxistas. Si bien pueden compartir ciertas características, el público que toma un taxi público o un taxi de empresa difiere en género, estatus social y edad. El servicio que se brinda destaca costo-beneficio en relación al servicio obtenido; aspectos tan simples como estilo de manejar, educación del chofer, música del vehículo, sonidos del mismo, limpieza, entre otros, son factores de mucha importancia para el usuario.

c) Perfil del cliente

En función del análisis de tres variables se pudo determinar el total de la población objetivo. Dichas variables fueron: Nivel Socioeconómico, edad y ubicación de residencia.

En el caso de la primera, el proyecto de negocio va estar enfocado en los NSE A- y B dado su mayor poder adquisitivo y por ser la población que más utiliza los servicios de Taxi de empresas. Por otro lado, en el caso de la edad se segmentó en cuatro grupos, dado que las razones del uso del servicio difieren de acuerdo a este factor. Respecto a la ubicación de la residencia, el proyecto se centra en los distritos que constituyen la denominada Lima Moderna: San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, La Molina, San Miguel, Jesús María, Magdalena, Lince y Pueblo Libre.

d) Análisis exploratorio de focus group y entrevistas:

El análisis exploratorio cualitativo ayudó a ahondar de manera más cercana en las necesidades y preferencias del público objetivo para, de acuerdo a eso, moldear la propuesta de valor que se ajuste lo más posible a lo recabado.

i. Con respecto a la propuesta de valor

Se pudo notar en el análisis exploratorio realizado la gran ponderación que le brindan las mujeres a tres factores: seguridad, servicio y comodidad. Estas características son los pilares que permiten establecer una propuesta de valor acorde a lo que necesita y esperan las mujeres de un servicio de taxi de nivel.

Si bien en un momento se pensó en dotar al vehículo de varios accesorios que puedan hacer del viaje más ameno (dispositivos multimedia, espejos, wi-fi), en todos los focus y entrevistas realizadas se prefirió la simpleza y confianza que un automóvil moderno, seguro, con conductores/as capacitadas les pueda brindar.

ii. Matriz de Perfil Competitivo

La finalidad de esta herramienta es poder comparar la propuesta de valor de “Taxi de la Guarda” en relación a las características del servicio de las principales empresas del sector.

Como se mencionó líneas arriba, a las participantes de los 3 focus group realizados se les pidió realizar una ponderación de los factores o características que consideraban más importantes en un servicio de taxi. Una vez seleccionado los 5 principales factores se les pidió que los ponderen de acuerdo al grado de importancia. Finalmente, se les pidió que le otorgaran un valor de 1 a 5 en función al grado de satisfacción que tuviera sobre cada característica, donde 5 es mayor satisfacción y 1 es menos.

Según lo recabado, se pudo comprobar que el factor principal en términos de ponderación fue la seguridad, dada no sólo por el vehículo, sino también por la imagen del conductor y su capacidad al volante.

Tabla 2.4: Matriz de Perfiles Competitivos

Factor	Ponderación	Tata Taxi	Taxi Seguro	Taxi Llámenos	Taxi Publico	Taxi de la Guarda
Seguridad	50%	3	3	3	1	4
Servicio	20%	4	3	3	2	4
Puntualidad	12%	3	3	2	3	3
Precio	10%	2	2	3	4	2
Imagen	8%	3	3	3	2	3
		3,1	2,9	2,88	1,82	3,6

Fuente: Elaboración Propia

Existen factores cubiertos de manera satisfactoria por la oferta actual. La propuesta de valor de “*Taxi de la Guarda*” mejora en aspectos como seguridad y servicio a la competencia. De acuerdo a lo mencionado, se logrará posicionar de manera eficiente enfocándose principalmente en la seguridad y calidad del servicio.

e) Análisis concluyente de encuestas

En un primer momento se segmentó la población total de Lima por distribución geográfica: mujeres que viven en los distritos que constituyen Lima Moderna, de acuerdo al planteamiento de Ipsos-Apoyo: San Isidro, La Molina, San Borja, Miraflores, San Miguel, Jesús María, San Miguel, Magdalena y Lince; la siguiente segmentación está en función de los NSE propuestos por Ipsos-Apoyo en su reporte “Perfiles zonales de la Gran Lima 2010”⁵⁰: mujeres de los NSE A- y B, con ello se establece que el 95% pertenece al NSE B.

Finalmente, cada grupo se segmentó por edades, de acuerdo al reporte señalado. A continuación, se presenta la segmentación del público objetivo, cuyo número total alcanza las 359,371 mujeres.

Tabla 2.5: Segmentación de la Población Objetivo

NSE A-	Segmentación por Edades				TOTAL
	15-21	22-27	28-35	36-45	
Población	3,966	3,865	5,042	4,291	17,166
NSE A- %	4%	5%	5%	5%	5%
NSE B	15-21	22-27	28-35	36-45	TOTAL
	Población	88,356	79,943	88,356	85,551
NSE B %	96%	95%	95%	95%	95%
TOTAL	92,323	83,807	93,398	89,843	359,371

Fuente: INEI
Elaboración: Propia

Una vez calculada la población total, se realizaron encuestas a fin de validar la propuesta de valor. El tamaño de la muestra final viene dado por la siguiente fórmula estadística⁵¹:

Los valores de “Z” y “e” son 95% y +/- 5%, respectivamente. En lo concerniente a “p” y “q” los valores son 0.9 y 0.1. Ello es así dado que para la presente tesis se realizaron encuestas en

⁵⁰ Fuente: Ipsos APOYO Opinión y Mercado

2010 *Perfiles zonales de la Gran Lima 2010*. 1ra. Edición. Lima: Ipsos APOYO Opinión y Mercado

⁵¹ Fuente: Facultad de Ingeniería – Universidad Rafael Landívar

“Tamaño de una muestra para una investigación de mercado”. Boletín Electrónico. Ciudad de Guatemala, año 2, volumen 2, pp. 11. Consulta 30 de agosto de 2010.

URL: www.uaq.mx/maticas/estadisticas/xu5.html

dos ocasiones: en la primera se realizaron 100 encuestas con el objetivo de tener una primera aproximación a la opinión del mercado.

Como resultado principal se obtuvo que un 90% de la población encuestada tenía una opinión favorable a la propuesta de servicio. Con base en este resultado, se realizó el cálculo de la muestra final con los valores señalados anteriormente y el valor que se obtuvo de “n” fue de 139 encuestas. La ficha técnica se presenta a continuación:

Tabla 2.6: Ficha Técnica de las Encuestas realizadas

Concepto	Valor
Universo	Mujeres entre 15 y 45 años. NSE A- y B
Tamaño de la muestra	139
Muestreo	Aleatorio simple
Nivel de confianza	95%
Error	+/- 5%
Tipo de encuesta	Personal – Cuestionario directo y estructurado
Espacio geográfico	Lima Moderna
Trabajo de campo	Octubre, 2010

Fuente: Análisis exploratorio propio
Elaboración: Propia

La información obtenida por el análisis de encuestas delimitó la propuesta final de “*Taxi de la Guarda*”. Los principales datos que se deslindaron de esta herramienta fueron⁵²:

- Valoración y aceptación de los principales atributos a tomar en cuenta
- Motivos por los cuales no tomaría un servicio de Taxi.
- Grado de satisfacción con el servicio actual.
- Factores a tomar para mejorar la oferta actual de servicio de Taxi.
- Valoración de la propuesta de valor de “Taxi de la Guarda”
- Intención de tomar un taxi a futuro
- Intención y frecuencia de compra de tomar “Taxi de la Guarda”

f) Conclusiones

El análisis de fuentes primarias y secundarias permitió establecer de manera clara y concreta las necesidades del público objetivo en torno al servicio de transporte en taxi. Si bien se apunta

⁵² El detalle del análisis de las encuestas puede encontrarse en el Anexo 14

a tener un servicio exclusivo con ciertos añadidos que permitan hacer del viaje del cliente más ameno, el factor principal a tener en cuenta es la seguridad junto al servicio desde el momento de la compra del servicio, el recojo hasta la llegada a su destino.

De esta manera, las características del servicio que más aceptación tuvieron por parte los potenciales clientes fueron la modernidad de los vehículos, las láminas de seguridad, el grado de capacitación de las conductoras y el sistema de GPS y tracking de las unidades.

Existe una demanda que si bien está parcialmente satisfecha, al brindarles una propuesta de servicio mejorada y más enfocada en aspectos como servicio y seguridad es muy probable que se inclinen hacia el servicio brindado por *“Taxi de la Guarda”*.

5. Diseño de la Oferta

Se diferencian 3 grupos de características para poder satisfacer los diferentes aspectos de la propuesta de valor: Beneficio básico, valores esperados y valores añadidos⁵³:

Gráfico 2.4: Características del servicio



Fuente: Elaboración Propia a base de los focus group y encuestas realizadas

⁵³ BERNILLA GONZALES, Renato
2011 . Entrevista del 6 de Abril a Carlos León Milla (Especialista en Marketing y Estudio de Mercado).

- **Beneficio Básico : traslado seguro**

El beneficio principal percibido por el cliente es la seguridad (mayor porcentaje de respuestas) y confianza que siente al momento de trasladarse en taxi. Este beneficio debe ser percibido por la persona que conduce, la confianza hacia el chofer desde su imagen personal, trato, estilo de manejo, etc.⁵⁴.

- **Valores Esperados:**

El estudio de mercado permitió reconocer ciertas características que una mujer espera de manera casi inherente al servicio de Taxi para ser considerado como aceptable⁵⁵. A continuación, se detallan los mismos:

- *Unidades modernas y seguras:* Las unidades contarán con un máximo de 3 años de antigüedad. Ello va a permitir garantizar en mayor porcentaje un servicio ininterrumpido por problemas mecánicos. Además, las unidades van a estar aseguradas de manera externa con láminas de seguridad frente a robos y roturas de lunas.
- *Servicio cálido, amable y ágil:* tratando de superar las expectativas de nuestras clientes, sobre todo en lo que respecta al tema de la puntualidad.
- *Precio accesible:* el precio de los servicios que prestará “*Taxi de la Guarda*” estará dentro de los márgenes que ofrece el mercado actualmente.
- *Chofer confiable:* las conductoras proyectarán confianza a través del saludo, la vestimenta, la forma de mantener una conversación, entre otros.
- *Servicio ágil, cálido y amable:* el servicio tendrá estas características desde el momento que se la cliente se comunica vía telefónica o por internet.

- **Valores Añadidos**

Los valores añadidos constituyen beneficios adicionales que permite diferenciarse de manera más marcada del resto de la oferta del mercado. En ese sentido, “*Taxi de la Guarda*” ofrecerá los siguientes servicios, a fin de que la experiencia en el traslado sea superior a la competencia y le genere mayor valor al cliente:

⁵⁴ Ibíd. 28

⁵⁵ Ibíd. 28

- *Conductoras entrenadas en transporte seguro* Un factor que refuerza la propuesta ofrecida al público femenino, es la aprobación mayoritaria por parte de las damas entrevistadas y participantes del focus group hacia las conductoras de sexo femenino. Contar con un staff de conductoras mujeres se valoró como un punto que refuerza la propuesta de seguridad hacia la mujer. Las razones que se deslindaron del estudio realizado es que una mujer al volante, que esté bien capacitada para el manejo, ofrece mayor confianza a la mujer que toma el taxi. Confianza significa perder el miedo al conductor hacia un intento de vejación, hurto o faltas de respeto hacia ella misma (ya sea de forma verbal o visual), el tener temas de conversación de interés mutuo y saber que en el traslado a su destino prevalece la seguridad.
- *GPS:* Se tercerizará el sistema de seguimiento vía GPS en tiempo real de las unidades (tracking) para tener un control más al detalle de la posición en la cual se encuentran los vehículos de la empresa. De esta manera se gestionan más eficientemente los recursos: mejor distribución de las unidades de acuerdo a rutas más eficientes, evasión de tráfico y determinación de distancias de manera más certera.
- *Botón de emergencia:* mecanismo que proporciona la misma empresa de tracking mediante el cual se puede activar una alarma en nuestro centro de operaciones, las centrales de la PNP y Serenazgo a fin de poder atender a tiempo cualquier emergencia que se suscite durante el servicio. Este mecanismo podrá ser activado por el conductor o cliente.
- *Pantalla Táctil:* Dispositivo multimedia a través de la cual el cliente podrá elegir la música a escuchar, hacer uso de la herramienta de GPS a fin de poder visualizar el recorrido proyectado de la unidad y estimado de tiempo de llegada.
- *Tarjetas prepagadas:* las mismas que podrán adquirirse en establecimientos afiliados o en las oficinas de la empresa. Ello permitirá que la cliente no necesite cargar efectivo para usar el servicio, afiliarse a un programa de descuentos y beneficios por ser usuarios frecuentes y poder regalar tarjetas a personas cercanas a fin de que puedan usar el servicio en el momento que lo necesiten.

- Reservas por internet: Otro factor diferenciador de “*Taxi de la Guarda*” es el poder realizar reservas del servicio en el portal web de la empresa. De esa manera las clientes no tendrán problemas con encontrar unidades disponibles si hicieron su reserva con anticipación.

a) Propuesta de Valor: beneficios, imagen, servicio

La información obtenida mediante las diferentes herramientas mencionadas ayudó a definir una propuesta de valor acorde a las necesidades del “target”, superior a la oferta existente en el mercado en términos de seguridad, precio, puntualidad, imagen y calidad en el servicio. La propuesta de valor delimitada es la siguiente:

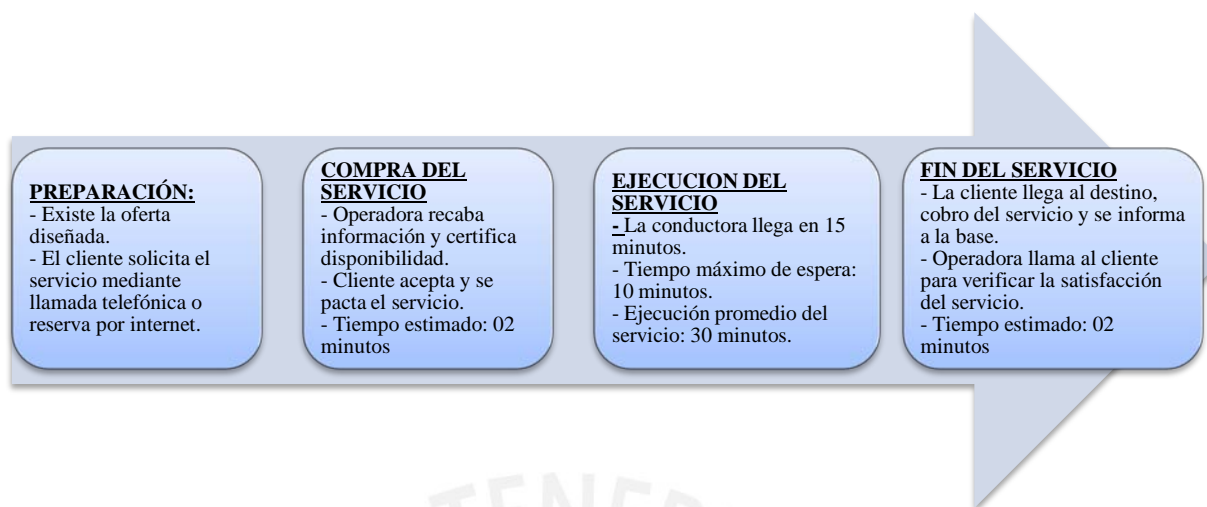
“Taxi de la Guarda” brinda el servicio de transporte remisse más seguro del mercado con autos modernos, láminas de seguridad en todos nuestros vehículos, tracking con GPS y control de nuestras unidades en tiempo real lo que te dará la tranquilidad de viajar sin sobresalto alguno. Asimismo nos caracterizamos por tener un personal calificado que te brindará la atención más personalizada de acuerdo a tus necesidades: una mujer peruana, moderna y exclusiva. Somos ese amigo de confianza listo para brindarte un servicio de primera pensado en ti; tus gustos y preferencias. Viaja segura y tranquila con “Taxi de la Guarda”.

b) Ciclo del servicio

El servicio descrito en el apartado anterior, toma forma de la siguiente manera: en un tiempo máximo, entre la preparación y fin del servicio, es de 55 minutos, los cuales consisten en la ejecución propia del servicio: 10 minutos máximos de espera y 30 minutos de traslado en promedio. Adicionalmente se consideran 15 minutos que será lo que demore el taxista en promedio en ir a la ubicación de la pasajera.

Es menester señalar que los tiempos señalados corresponden a un viaje promedio, cuyos valores podrían incrementar o disminuir en función de los horarios y espacios geográficos en que se brinda el servicio. Por otro lado, con la herramienta de los GPS se podrá ubicar las unidades en puntos específicos de la ciudad, a fin de que puedan atender los requerimientos de servicios con menores tiempos de llegada y desplazamientos más cortos hasta el punto de recojo de las clientes.

Gráfico 2.5: Ciclo del servicio



6. Proyecciones de la Demanda

El análisis de la población total y los resultados obtenidos por el estudio de mercado permiten estimar el tamaño total de la demanda (preguntas N° 15, 16 y 17) y la porción de ésta a la que se proyecta en un primer tramo del negocio (intención de compra, Pregunta N° 20)⁵⁶.

El cálculo del tamaño del mercado en Nuevos Soles se realizó de la siguiente manera:

- Se parte del número de mujeres que conforma la población total, obtenido en el apartado N° 6 inciso “d” del Capítulo II: 359,371.
- De acuerdo a los resultados de las encuestas, el 78% de la población contrata servicios de taxi de empresa. La cantidad de servicios contratados por cada mujer en promedio a la semana es 2 con un ticket promedio en Nuevos Soles de 16.
- Ello constituye una demanda en viajes al mes de 2,242,475 y en Nuevos Soles un mercado de 35,879,601 al mes.

Tabla 2.7: Cálculo del tamaño de mercado

Total Mujeres	359,371
% que utiliza Taxi de empresas	78%
Mercado Total	280,309
Costo Promedio de Viaje S/.	16
N° de Viajes por semana (ida o vuelta)	2
Viajes por Semana	560, 619
Viajes Mes	2, 242, 475
Mercado en soles	S/. 35, 879, 601

Fuente: Elaboración Propia a base de resultados de encuestas

⁵⁶ Las preguntas de la encuestas realizada puede apreciarse en el Anexo 17

Una vez estimado el mercado total para este segmento de la población, se calcula la demanda del servicio propuesto sobre la base de la intención de compra. A la pregunta N°20, los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 2.8: Intención de Compra

Opciones	Resultados	% Peso Relativo
a) Definitivamente	47%	80.00%
b) Muy probable	21%	60.00%
c) No es seguro	18%	40.00%
d) Creo que no	9%	20.00%
e) No	5%	0.00%

Fuente: Elaboración Propia a base de resultados de encuestas

El cálculo de la intención de compra final se decidió calcular solamente a partir de los dos primeros niveles de aceptación: “Definitivamente” y “Muy probable” por motivos de buscar un escenario ampliamente conservador. Cada resultado se multiplica por su peso relativo. Para el presente cálculo, se ha rebajado los pesos relativos de cada nivel de aceptación sobre la base de una lógica de proyección conservadora de 100% a 80% y de 80% a 60%, respectivamente.

Se observa que la intención de compra ponderada resulta de 50.2%. Sin embargo, bajo la misma lógica conservadora, se proyecta llegar en un plazo de 10 años al 5% del mercado.

Total ponderado	50.20%
Participación objetivo en 10 años	5%

7. Proyecciones de Ventas

Las ventas estimadas para el primer año parten de los siguientes supuestos:

- Antes de iniciar operaciones, se promociona el servicio con vales de descuentos de 50% en el precio del servicio. Se emiten 5,000 vales de los cuales se estima que se usen el primer mes el 10%, equivalente a 500 servicios de taxi. Esta data se ha sustentado también en la opinión de otros dueños de taxi, que basados en su experiencia, consideran que este escenario es el más probable y seguro para comenzar.
- Se considera que cada cliente nuevo contrata por lo menos un servicio al mes y las clientes afiliadas contratan cuatro al mes. En ambos casos, la lógica sigue siendo conservadora, dado que el estudio de mercado indica que cada cliente realiza en promedio 8 viajes al mes.

- Por otro lado, de cada dos clientes que utilizan el servicio se estima que una de ellas refiere a dos personas cercanas. Es decir, la tasa de referencia para el primer mes se estima en 50% y va reduciéndose gradualmente en los próximos meses.

Tabla 2.9: Proyección de Venta Año 1

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Clientes Afiliados	500	1,000	1,400	1,820	2,366	2,839	3,407	3,918	4,506	4,956	5,452	5,725
Viajes al mes	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Referidos por Persona	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Tasa de Referencia	50%	40%	30%	30%	20%	20%	15%	15%	10%	10%	5%	5%
Clientes Nuevos	500	400	420	546	473	568	511	588	451	496	273	286
Viajes al mes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total Viajes	2,500	4,400	6,020	7,826	9,937	11,925	14,139	16,260	18,474	20,321	22,081	23,185

Las ventas para los próximos nueve años de operación se presentan a continuación:

Tabla 2.11: Proyección de Ventas Año 2 – Año 10

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Crecimiento Mensual	2%	2%	2%	1.5%	1.5%	1.5%	1%	1%	1%
Participación Mercado %	1.29%	1.62%	2.02%	2.42%	2.91%	3.49%	4.01%	4.61%	5.02%
Viajes Mes	28,981	36,226	45,283	54,339	65,207	78,249	89,986	103,484	112,572

Se observa que el crecimiento mensual en los siguientes tres años es de 2% aproximadamente, en los siguientes tres años 1.5% y en los últimos tres el crecimiento estimado es de 1% mensual.

8. Análisis del dimensionamiento de la demanda

A partir del análisis de campo hecho a 20 taxistas de empresas privadas y 20 informales y una entrevista a experto del tema⁵⁷ se determinó cuáles son las horas de mayor demanda por grupo de clientes, el nivel de ocupación de una unidad por día de la semana y hora y el tiempo promedio que toma realizar un servicio de diez kilómetros.

La horas de mayor demanda están fuertemente influenciadas por el rango de edades debidos a las necesidades propias de cada grupo, ya que como comentara el señor Rodolfo Landaeta, taxista de profesión, “cada generación tiene su hora y su requerimiento distinto”. A continuación se detalla la distribución de horas pico o de mayor afluencia de clientes:

⁵⁷ Joao Orozco, Jefe de Marketing de la empresa de taxis remisse “Tata Taxi”

Tabla 2.12: Distribución de la demanda

Horas pico	Días	Rango de edad	Necesidad a cubrir
07.00 - 09.00	LUN - VIE	25 - 45	Ir al centro de labores
12.00 - 15.00	LUN - DOM	15 - 45	Almuerzo
12.00 - 15.00	LUN - DOM	15 - 25	Retorno de centros de estudios
18.00 - 21.00	LUN - VIE	25 - 45	Salida del trabajo
21.00 - 24.00	VIE - SAB	15 - 35	Salidas nocturnas
2.00 - 4.00	VIE - SAB	15 - 35	Retorno a casa

Fuente: Elaboración Propia. Análisis exploratorio de campo.

La distribución del nivel porcentual de ocupación, es decir, el tiempo en que una unidad vehicular se encuentra prestando servicio, en el sector a lo largo de la semana se presenta en la Tabla 2.13; en tanto que el tiempo promedio que toma realizar un servicio en una carrera de diez kilómetros según el día de la semana y el horario en que se da se presenta en la Tabla 2.14.

Tabla 2.13: Distribución del nivel de ocupación en porcentaje

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
00:00 - 01:00	50%	50%	50%	50%	70%	90%	90%
01:00 - 02:00	50%	50%	50%	50%	70%	90%	90%
02:00 - 03:00	40%	40%	40%	40%	70%	90%	90%
03:00 - 04:00	40%	40%	40%	40%	70%	90%	90%
04:00 - 05:00	40%	40%	40%	40%	70%	90%	90%
05:00 - 06:00	30%	30%	30%	30%	70%	90%	90%
06:00 - 07:00	30%	30%	30%	30%	60%	60%	60%
07:00 - 08:00	90%	90%	90%	90%	90%	60%	60%
08:00 - 09:00	90%	90%	90%	90%	90%	60%	60%
09:00 - 10:00	90%	90%	90%	90%	90%	60%	60%
10:00 - 11:00	70%	70%	70%	70%	70%	60%	60%
11:00 - 12:00	70%	70%	70%	70%	70%	60%	60%
12:00 - 13:00	70%	70%	70%	70%	70%	60%	60%
13:00 - 14:00	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
14:00 - 15:00	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
15:00 - 16:00	70%	70%	70%	70%	70%	60%	50%
16:00 - 17:00	70%	70%	70%	70%	70%	60%	50%
17:00 - 18:00	70%	70%	70%	70%	70%	60%	50%
18:00 - 19:00	90%	90%	90%	90%	90%	60%	50%
19:00 - 20:00	90%	90%	90%	90%	90%	60%	50%
20:00 - 21:00	90%	90%	90%	90%	90%	90%	50%
21:00 - 22:00	70%	70%	70%	70%	90%	90%	50%
22:00 - 23:00	70%	70%	70%	70%	90%	90%	50%
23:00 - 24:00	50%	50%	50%	70%	90%	90%	50%

Fuente: Elaboración Propia. Análisis exploratorio de campo. Entrevista a experto del tema.

Tabla 2.14: Minutos por viaje de 10 kilómetros

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
00:00 - 01:00	20	20	20	20	20	20	20
01:00 - 02:00	20	20	20	20	20	20	20
02:00 - 03:00	20	20	20	20	20	20	20
03:00 - 04:00	20	20	20	20	20	20	20
04:00 - 05:00	20	20	20	20	20	20	20
05:00 - 06:00	20	20	20	20	20	20	20
06:00 - 07:00	30	30	30	30	30	30	20
07:00 - 08:00	40	40	40	40	40	30	20
08:00 - 09:00	40	40	40	40	40	30	20
09:00 - 10:00	40	40	40	40	40	30	20
10:00 - 11:00	30	30	30	30	30	30	30
11:00 - 12:00	30	30	30	30	30	30	30
12:00 - 13:00	30	30	30	30	30	30	30
13:00 - 14:00	40	40	40	40	40	30	20
14:00 - 15:00	40	40	40	40	40	30	20
15:00 - 16:00	30	30	30	30	30	30	30
16:00 - 17:00	30	30	30	30	30	30	30
17:00 - 18:00	30	30	30	30	30	30	30
18:00 - 19:00	60	60	60	60	60	30	30
19:00 - 20:00	60	60	60	60	60	30	30
20:00 - 21:00	40	40	40	40	40	20	20
21:00 - 22:00	30	30	30	30	30	20	20
22:00 - 23:00	30	30	30	30	30	20	20
23:00 - 24:00	20	20	20	20	20	20	20

Fuente: Elaboración Propia. Análisis exploratorio de campo. Entrevista a experto del tema.

Del análisis de campo se pudo extraer que el comportamiento de la demanda sufre variaciones dependiendo del día y horas del mismo. Sin embargo, se tiene el siguiente promedio de ocupación y tiempo de un viaje diarios a la semana.

Tabla 2.15: Ocupación y tiempo promedio diarios

Día	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Ocupación del sector	67%	67%	67%	68%	79%	75%	66%
Tiempo (minutos)	32	32	32	32	32	26	23

Fuente: Elaboración Propia. Análisis exploratorio de campo. Entrevista a experto del tema.

Se observa que el promedio en una semana típica alcanza el 70% de ocupación (capacidad real) y el tiempo promedio para realizar un viaje de diez kilómetros es de 30 minutos. A ello hay que sumarlo 20 minutos entre lo que toma desplazarse a la unidad para recoger a la cliente y esperarla. En ese sentido, si una unidad trabaja las 24 horas al día, realizando viajes cuyo tiempo promedio es de treinta minutos a un nivel de ocupación de 70% podría realizar 201

viajes a la semana, lo que representa 1.18 viajes por hora en promedio. Este vendría a ser el valor de la capacidad real de las unidades vehiculares.

Sobre la base es los indicadores mencionados y las ventas proyectadas se va a realizar el cálculo de las unidades vehiculares que se necesitarán para cubrir la demanda proyectada durante el primer año y los siguientes nueve años del proyecto.

Tabla 2.16: Unidades Vehiculares y Nivel de Ocupación Año 1 (Meses)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Viajes por mes	2,500	4,400	6,020	7,826	9,937	11,925	14,139	16,260	18,474	20,321	22,081	23,185
Viajes por semana	556	978	1,338	1,739	2,208	2,650	3,142	3,613	4,105	4,516	4,907	5,152
Flota total	10.00	10.00	12.00	12.00	15.00	15.00	20.00	20.00	25.00	25.00	30.00	30.00
Viajes / Unidad / Semana	55.00	97.00	111.00	144.00	147.00	176.00	157.00	180.00	164.00	180.00	163.00	171.00
% de Ocupación	28%	49%	56%	72%	74%	88%	79%	90%	82%	90%	82%	86%
Viajes / Unidad / día	7.00	13.00	15.00	20.00	21.00	25.00	22.00	25.00	23.00	25.00	23.00	24.00
Viajes / Unidad / hora	0.30	0.60	0.70	0.90	0.90	1.10	1.00	1.10	1.00	1.10	1.00	1.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2.17: Unidades Vehiculares y Nivel de Ocupación Año 1 – Año 10

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Viajes por Año	157,068	347,771	434,714	543,393	652,071	782,486	938,983	1,079,830	1,241,805	1,350,867
Viajes por Mes	13,089	28,981	36,226	45,283	54,339	65,207	78,249	89,986	103,484	112,572
Viajes por semana	2,909	6,440	8,050	10,063	12,075	14,490	17,389	19,997	22,996	25,016
Flota total	30.00	35.00	44.00	55.00	66.00	79.00	94.00	108.00	125.00	135.00
Viajes / Unidad / Semana	96.00	184.00	182.00	182.00	182.00	183.00	184.00	185.00	183.00	185.00
% de Ocupación	48%	92%	91%	91%	91%	92%	92%	93%	92%	93%
Viajes / Unidad / día	13.00	26.00	26.00	26.00	26.00	26.00	26.00	26.00	26.00	26.00
Viajes / Unidad / hora	0.60	1.10	1.10	1.10	1.10	1.10	1.10	1.10	1.10	1.10

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que para el cálculo de las unidades vehiculares se ha trabajado siguiendo la lógica conservadora de la proyección de ventas para los primeros meses del Año 1 y paulatinamente se va alcanzando el nivel de ocupación del sector. Sin embargo, para todo el horizonte del proyecto, la capacidad utilizada estaría 7% por debajo del promedio del sector.

La capacidad no utilizada sería menor con un incremento en la demanda proyectada, lo cual es altamente probable, o, en su defecto, en la medida como se exploten mejor otros segmentos de mercado no previstos en la presente tesis; como: personas jurídicas, personas discapacitadas, adultos mayores y niños, los cuales, debido a sus necesidades específicas, podrían considerarse un mercado potencial interesante. Sin embargo, para la presente tesis no se ha determinado dichos mercados en términos monetarios ni viajes estimados.

En conclusión, siguiendo la relación descrita de 10 a 1 entre la demanda potencial y la proyección de ventas y con base en la distribución de necesidades del mercado en los días y horarios ya señalados, se puede sostener que la probabilidad de que la oferta esté ocupada por la demanda en distintitos momentos del día y de la semana es alta.

Estrategias de desborde

La estacionalidad existente en el mercado local genera que hayan momentos de alta operatividad, o lo que se denomina “horas pico”. Este efecto influye directamente en la cantidad de servicios que se pueda atender, y por ende, también los que no.

Ante ello, “Taxi de la Guarda” plantea dos posibles soluciones: la primera, y la que se prefriere como alternativa, es comentarle al cliente que no se le podrá atender en el preciso instante que lo requiera y se le sugerirá el tiempo en que se le podrá ofrecer el servicio, ante ello, lo ideal y lo esperado es que el cliente acepte y espere por el servicio, para ello debe de haber un fuerte vínculo de confianza entre cliente-empresa que pueda generar la espera del cliente, claro está, de no ser muy urgente el servicio.

La segunda alternativa, es contar con conductores formales de taxis de reemplazo que satisfagan los estándares de calidad y seguridad de la empresa. Estos conductores habrán pasado por la previa selección de la empresa de acuerdo a record de manejo, estado del vehículo y entrevista con el personal de RRHH. Se le comentará al cliente que las unidades de la empresa no lo podrán atender pero se cuenta con otros conductores de taxis formales que sí lo podrán atender; si bien no pertenecen a la flota propia, la empresa garantiza la seguridad en el servicio de los mismos.

Estas estrategias de desborde fueron pensadas en la preocupación que mantiene la empresa con el cliente. Mantener su confianza en toda ocasión: atender su solicitud de servicio es

prioridad. Si bien no se le puede ofrecer el servicio propio, se tratará de conseguir una unidad de transporte que lo pueda atender en el momento estimado.

Otros nichos de mercado: el mercado corporativo

Como se mencionó con anterioridad, las estacionalidades del negocio y sus picos de demanda pueden generar que no se alcance la máxima operatividad en todo momento. Por ello, se plantea la posibilidad de expandir el servicio a otros segmentos que resultan importantes de estudio, como el de transporte corporativo remisse y courier para empresas.

“Taxi de la Guarda” está en condiciones de garantizar la comodidad y seguridad en el transporte de los trabajadores, clientes o traslado de documentos de las empresas. Cabe mencionar que en el estudio de mercado realizado se contactó con algunas empresas de las cuales el 70% manifestaron que sí estarían dispuestas a considerar nuestro servicio.

El cobro de los servicios adquiridos se realizará con una facturación cada 30 días o el último día hábil de cada mes a nombre de la empresa tomadora del servicio (por temas de no desenfocar el tema central de la tesis y conservadurismo de la misma, no se realizó el análisis en las proyecciones de este segmento).

9. Estrategia Promocional y Post Venta

Como parte de la estrategia comercial de “*Taxi de la Guarda*”, se han diseñado 3 acciones para incrementar las ventas del servicio y posicionarse de manera efectiva y rápida en la mente del potencial consumidor.

- Campañas publicitarias en las principales empresas, discotecas, cafés y bares, repartiendo tarjetas, vales de descuento y/o regalos de cortesía con nuestra información. Al ser nuestra marca nueva en el mercado, con diseños agradables y sugestivos se pretende captar la atención de nuestra cliente potencial

- Integración con los principales establecimientos de la capital (restaurants, pubs, tiendas diversas) como medio de aumento de clientes y publicidad directa. Se establecerán contratos de mutuo beneficio en el cual se publicitaran los establecimientos dentro de nuestros vehículos, se otorgaran ofertas por consumo de nuestro servicio y viceversa
- Visita a los principales establecimientos de la capital con un anfitrión para la toma de datos y exposición de nuestro servicio in situ.

Acciones de Post-Venta

“*Taxi de la Guarda*” considera tan importante como captar clientes, mantenerlos y mejorar la relación que se mantiene con ellos para aumentar su satisfacción con el servicio brindado a medida que se amplía la oferta en el mercado⁵⁸. Se definieron las siguientes acciones post-venta para dicho propósito:

- *Descuentos por kilometraje acumulado*

Se requerirá que la clienta se afilie a la línea de tarjetas prepagadas para disfrutar de este beneficio. Cada vez que haga uso del servicio, los kilómetros recorridos en su viaje se acumularan dentro de nuestro sistema. Por cada 100km. recorridos, la clienta se hará acreedora a un servicio totalmente gratis (bajo parámetros de kilometraje máximo pre-establecidos).

- *Sorteo entre las clientes por festividades o eventos especiales*

Fechas especiales como el cumpleaños, día de la madre, día de la secretaria, día del amigo, navidad entre otras serán ocasión para poder sortear descuentos o servicios de regalo entre nuestras clientas afiliadas al servicio de tarjetas prepagadas. Los descuentos y regalos en el servicio se otorgaran adjuntos al estado de cuenta mensual de la tarjeta prepagada “*Taxi de la Guarda*”.

- *Descuento por referidos*

Dentro de una sección del formulario a llenar cuando se afilia a la lista de clientes vía Tarjeta “*Taxi La Guarda*”, se preguntará como se contacto con la empresa. Las personas que brinden 5 referidos tendrán la posibilidad de gozar de un descuento de 50% en su siguiente traslado.

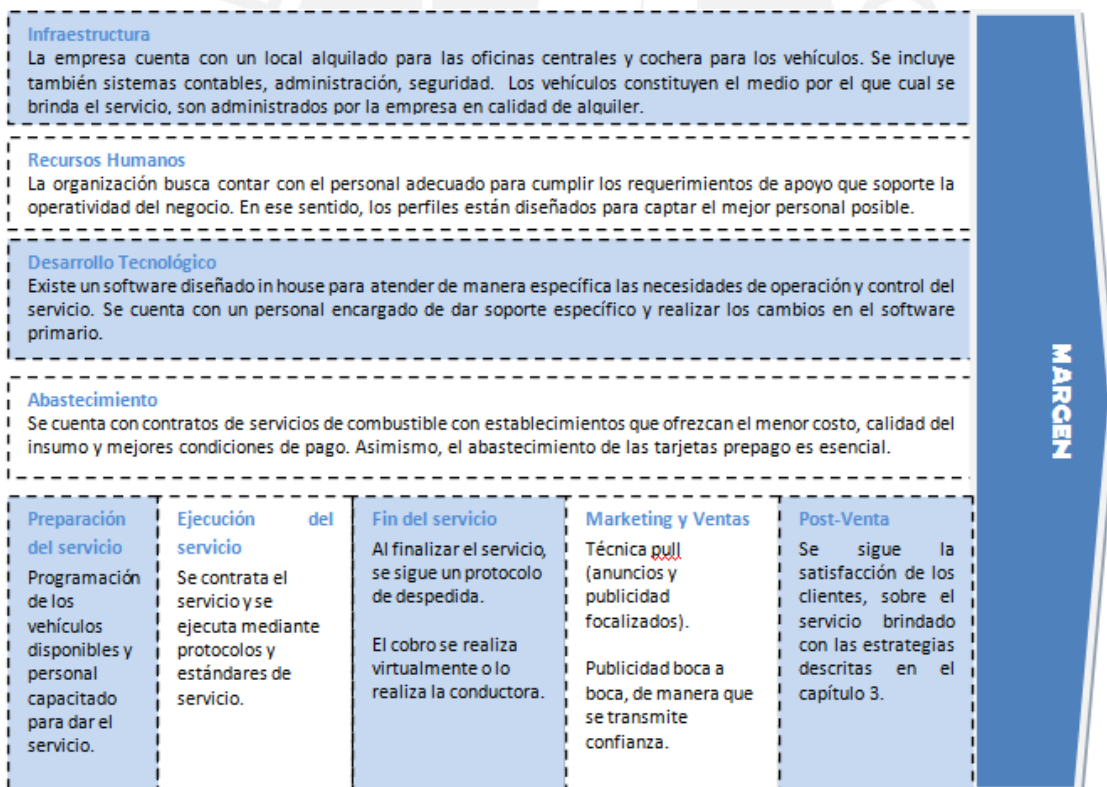
⁵⁸ En “Buscando el Valor del Cliente”, Philip Kotler menciona que conseguir un cliente nuevo es entre 5 y 7 siete veces más caro que retener al “antiguo”. Por tal razón, expertos en retención de clientes alegan que si una empresa puede incrementar la retención en un 5%, ésta se reflejará en los resultados económicos como un incremento del 25%

CAPITULO III: MODELO DE NEGOCIO

En el presente capítulo se diseña el Modelo de Negocio partiendo de la premisa que el mercado define la propuesta de valor que requiere y las organizaciones empresariales definen sus procesos, gestionan sus recursos humanos, estructuran sus costos y definen sus márgenes de rentabilidad en función de la propuesta de valor diseñada.

En esa lógica, los procesos constituyen parte fundamental del negocio, pues en ellos se definen la competitividad y eficiencia y sobre la base de ellos, se definen los recursos humanos necesarios para atender dichos procesos y los márgenes de rentabilidad esperados sobre una estructura de costos definida que soporte los procesos y calidad en el servicio.

1. Cadena de Valor



La cadena del valor del servicio diseñado, atiende las siguientes actividades y procesos de negocio (o primarios) y de apoyo, enlazados de tal manera que soportan el servicio de calidad

que se busca brindar a las clientes. El servicio de mantenimiento de los vehículos es tercerizado mediante los concesionarios a los cuales se les adquirió los vehículos.

2. Modelo Financiero

Los indicadores a utilizar para evaluar la viabilidad económica del presente proyecto son: Período de Recupero Neto de la Inversión, Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto. En ese sentido, el Costo de Oportunidad que va a utilizarse será de 25%; ello sobre la base de los costos de financiamiento para proyectos de similar envergadura en el sistema financiero nacional⁵⁹.

Las variables críticas identificadas para el presente negocio, cuyas variaciones podrían representar problemas para su sostenibilidad, se presentan a continuación (los valores están expresados en nuevos soles, excepto los expresados en porcentajes):

Tabla 3.1: Variables críticas del negocio (Nuevos Soles)

Variable Crítica	Valor
Precio Litro GNV	1.00
KM / Litro GNV	12.5
Consumo Tiempos Muertos	10%
Incremento sueldos	3%
Costos Variables	0%
Gastos Fijos	0%

Fuente: Elaboración propia

A nivel de estructura de costos el modelo que va a utilizarse es el de Contribución Marginal por servicio ejecutado. La estimación de los gastos y costos variables para brindar el servicio se presenta a continuación:

Tabla 3.2: Estructura de Margen de Contribución

	Año 1	%	Año 2 - Año 10	%
Ingreso Bruto	16.00	100%	16.00	100%
Descuentos	0.16	1%	0.32	2%
Ingreso Neto	15.84	99%	15.68	98%
Combustible	0.88	6%	0.88	6%
Comisión Conductor %	4.99	31%	5.61	35%
Costo Telefonía	0.66	4%	0.66	4%
Pago con Visa/MC	0.32	2%	0.31	2%
Mantenimientos Preventivos	0.39	2%	0.39	2%
Total Costos Variables	7.23	45%	7.85	49%
Contribución Marginal	8.61	54%	7.83	49%

⁵⁹ Véase Tasas Activas promedio en la Superintendencia de Banca y Seguros: www.sbs.gob.pe

Sobre la base del cuadro anterior, el Margen de Contribución esperado por cada carrera efectuada es de 54% el primer año y 49% a partir del segundo año⁶⁰; estos márgenes cubren los gastos estructurales, cuyo porcentaje sobre las ventas estaría alrededor de 40% sin contar la depreciación. En ese caso, el EBITDA del negocio está alrededor de 9% en promedio. Estos serían los valores económicos mínimos para mantener operativo y sostenible el negocio.

Los gastos directos por unidad vehicular se detallan a continuación:

Gastos directos unidad	2,343
Alquiler Mensual	1,079
Alquiler Anual	275
Seguro todo riesgo	223
Revistas - comercio	127
Otros insumos para unidades	120
Nextel	69
GPS - Servicio Tracking	97
Gastos relativos a los vehículos	352
<i>Mantenimientos Correctivos Leves</i>	<i>100</i>
<i>Mantenimientos Correctivos Graves</i>	<i>172</i>
<i>Mantenimiento Anual GNV</i>	<i>80</i>

Un resumen de los gastos estructurales o fijos de operaciones se presentan en la siguiente tabla (todos los valores están expresados en Nuevos Soles). El detalle de los mismos puede apreciarse en el Anexo 8.

Tabla 5.2: Gastos Fijos proyectados Año 1 – Año 2 (Gasto mensual)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gastos Varios en Nuevos Soles	20,624	33,130	40,903	50,869	61,259	71,258	84,409	95,389	111,105	118,797
Alquiler en Nuevos Soles	6,621	7,920	9,714	12,128	14,479	17,139	20,419	23,389	26,792	28,772
Depreciación en Nuevos Soles	6,919	1,797	8,979	10,599	12,699	15,714	18,826	21,810	26,142	28,249

Adicionalmente, se ha previsto realizar gastos en publicidad equivalente al 5% de los ingresos netos: 4% para publicidad escrita y radial y 1% para publicidad virtual. Los gastos fijos no han sido diferenciados si es ventas o administración y están expresados por período mensual. El cálculo de la depreciación está basado en lo estipulado por la SUNAT⁶¹.

⁶⁰ La reducción en el margen es producto del aumento del costo de la planilla, de 1.26 por cada sol a 1.41. Para mayor detalle ver Capítulo 4 (Aspectos Legales)

⁶¹ Véase leyes y normas reglamentarias para el cálculo de la renta: www.sunat.gob.pe

CAPITULO IV: ASPECTOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS

Siguiendo la premisa de que el ciclo operativo del negocio debe estar alineado con la cadena de valor de la empresa, se ha identificado cuáles son los procesos claves del negocio que logran optimizar el servicio ofrecido, y principalmente, logran generar en la percepción del cliente conceptos como seguridad y calidad en la selección de *“Taxi de la Guarda”* como su preferida.

1. Descripción de los procesos claves del negocio

A continuación se describen los procesos, cuyos flujogramas podrán encontrarse en el apartado de Anexos⁶²:

Gráfico 4.1: Descripción de los procesos claves

Venta del Servicio

- Dos opciones para escoger: llamadas telefónicas - reserva por pagina web
- Operadora atiende todos los pedidos a tiempo y los distribuye entre las conductoras
- Conductoras reportan a la operadora la llegada y el desembarque de la pasajera
- Operadora confirma con el cliente a su llegada la calidad del servicio.
- Primará en el servicio la calidad en la atención por parte de la operadora como de las conductoras

Atención en Emergencias

- Dos tipos: Por choque (leve-grave) - por robo
- Choque leve: operadora manda otra unidad para el recojo de la pasajera.
- Choque grave: operadora manda una ambulancia para la atención del accidente.
- Robo: operadora reporta a la PNP el hecho y manda otra unidad por el recojo de la pasajera.
- En todos los casos el accionar será inmediata, se monitoreará en todo momento a las unidades encargadas de solucionar los casos y se hará un seguimiento del bienestar del pasajero.

Selección de Personal

- Se identifica los perfiles de los puestos requeridos para luego iniciar la convocatoria.
- Se reciben todos los CV para, de acuerdo con los perfiles, discriminar a los que más se alineen con los perfiles de puesto.
- Mediante entrevistas personales se tomará la decisión de las personas que pasarán a formar parte de la empresa.
- Las personas elegidas deben de aprobar la propuesta económica ofrecida.

Venta de Tarjetas

- Tres modalidades de venta: En el local de la empresa - En locales afiliados - Venta por robo.
- Se distribuyen las tarjetas entre las operadoras del local y los locales afiliados
- Cada venta realizada se transfiere los datos del cliente a soporte técnico para el ingreso de datos al sistema y la recarga de la misma
- Soporte Técnico confirma a la operadora la carga de la data.
- Operadora confirma al cliente vía mensaje de texto el monto cargado a la tarjeta

⁶² La descripción de los procesos se detallan en los Anexos del 23 al 36.

Capacitación

- Se analizará las competencias que se desea fortalecer.
- Se crearán alianzas o socios estratégicos para que brinden las capacitaciones. El importe destinado a la capacitación es de 1,200.00 Nuevos Soles al año por empleado.
- Se convocará de manera obligatoria al personal para que reciban la capacitación
- Se implementará un plan de trabajo donde se verifique el cumplimiento de lo aprendido.

Mantenimiento del Vehículo

- El jefe de Flota debe verificar el estado del vehículo una vez terminado su jornada.
- De no haber inconveniente, pasa para que el encargado de mantenimiento limpie el vehículo.
- De encontrarse imperfecciones, el vehículo pasara al taller afiliado para su revisión y mantenimiento

Abastecimiento de Gas

- Se establece convenios con grifos para el abastecimiento a crédito
- Se les otorga a las conductoras el permiso para el abastecimiento de los vehículos completando un formato determinado por la empresa.
- Al final del día, la conductora rinde los formatos con el jefe de flota.
- Luego del tiempo establecido con la empresa de Grifo, se cancela lo consumido.

2. Tecnologías de Apoyo

Como soporte del núcleo de negocio se ha utilizado herramientas de informática que permitan el monitoreo, control y apoyo tanto de los vehículos como de los usuarios del servicio.

Podemos mencionar las siguientes

- Website: Web 2.0 que permita registrarse al usuario para recibir información de promociones, tarifas, costos, características del vehículo, enlazar cuentas de facebook y twitter, realizar reservas en línea y una opción para que los clientes puedan monitorear en tiempo real los vehículos.
- Sistema de Tracking: Herramienta tercerizada por una empresa privada (HACOM) que brinda soporte en tiempo real de monitoreo, control y apoyo de vehículos.
- Monitoreo de vehículos: La seguridad es el factor principal sobre el cual se basa la estrategia de negocio de *“Taxi de la Guarda”*. Uno de los servicios que se ofrece es una aplicación la cual posibilita al cliente, mediante un “Routing Number”, poder monitorear en tiempo real la locación de su unidad de transporte.

3. Análisis de localización y dimensionamiento del local central

De acuerdo a la distribución de distritos potenciales en los cuales centraría su servicio *“Taxi de la Guarda”*, se optó por establecer la base de la empresa en Surquillo⁶³.

Los principales factores para esta elección fueron:

⁶³ Grafico del Local véase Anexo 43

- Distrito céntrico para desplazamiento de unidades
- Bajo costo de alquiler por metro cuadrado
- Disponibilidad de terrenos
- Menores costos de seguro
- Cercanía hacia centros de mantenimiento automotriz

La dimensión del local a alquilar bordea los 300 metros cuadrados en razón a la cantidad de autos a utilizar por los primeros dos años. En la base se contará también con oficinas para el área administrativa y call center del servicio.⁶⁴

4. Organigrama y funciones

La empresa opera bajo la filosofía de ofrecer el mejor servicio al cliente, priorizando el tema de su seguridad y satisfacción con el viaje realizado. Por ello, dentro del organigrama establecido en la empresa, existen competencias que deben ser alineadas en toda la estructura jerárquica, construyendo así los valores de la empresa que se institucionalizaran en una cultura sólida y perenne.

El perfil de un trabajador de la empresa debe contemplar características como la empatía, el gusto por servir al cliente, la proactividad, el saber manejar una conversación, la pasión por el manejo y la responsabilidad que implica ello. Adicional a ello, cada perfil debe estar alineado a funciones que logren optimizar el tiempo de la flota, maximizar la seguridad y fidelizar la marca con el público objetivo que se busca abarcar⁶⁵.

5. Proyección del personal en el ciclo de vida del negocio

A continuación se presenta la proyección de personal en el ciclo de vida del negocio y los sueldos promedios mensuales para cada puesto de la organización⁶⁶. Se observa que el grado

⁶⁴ Perfiles de trabajadores véase Anexos 37 a 41

⁶⁵ Organigrama gráfico y explicación de funciones dentro de la organización véase Anexo 49

⁶⁶ Para el caso de las conductoras se ha considerado que una unidad vehicular opera en promedio 22 horas al día y cada conductora trabaja 8 horas al día. En el caso de las operadoras, se considera que cada operadora puede manejar hasta 15 vehículos y se trabaja en dos turnos al día durante semana y 3 turnos fines de semana.

de especialización y perfil de los empleados crece en función del crecimiento de la compañía año a año. El crecimiento de la demanda del servicio que se brinda se estima que será constante, por ello la flota de vehículos debe ir acorde a este crecimiento, contratándose más operadoras y conductoras según se requiera. A medida que se vaya dando el aumento de demanda del servicio, las responsabilidades irán aumentando también, por lo que los asistentes pasarán progresivamente a un cargo de jefatura, para luego ocupar el cargo de gerencia según el grado de crecimiento que se tenga.

En el caso de las operadoras, se considera que cada operadora puede manejar hasta 20 vehículos y se trabaja en tres turnos al día durante los días de la semana. Es necesario especificar que los jornales de trabajo pueden variar de acuerdo a las necesidades del mercado, por ello la empresa reconocerá el trabajo adicional que hagan las conductoras u operadoras compensándolas por sus horas extras o nocturnas, según sea el caso. Para ello, las mismas deberán estar de acuerdo y firmar el convenio por compensación de horas⁶⁷.

En el caso específico de las conductoras, la proyección de personal requerido se ha realizado de la siguiente forma:

- La cantidad de horas requeridas son 168 como se observa en el siguiente cuadro:

Día	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total	Personal
Horas Día	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	168.00	3.50

- Si cada conductora trabaja 48 horas, de acuerdo a ley, se necesitaría 3 conductoras a tiempo completo y una conductora a medio tiempo.
- El número de conductoras que se observan en la Tabla 4.1 hace referencia a personal de tiempo completo. Es decir, el 14% de las cantidades presentadas corresponden en realidad a un número mayor de personal de medio tiempo. Por ejemplo, en el primer año se tiene la cantidad de 105 conductoras, de las cuales, 90 son a tiempo completo y 30 a medio tiempo (equivalente a 15 conductoras de tiempo completo)⁶⁸

⁶⁷ Documento de compensación de horas véase Anexo 46 y el Anexo 47

⁶⁸ Tabla de Proyección de Personal y Sueldo Promedio por Puesto de Trabajo véase Anexo 50

6. Aspectos legales

Es importante considerar que la SUNAT emitió el informe 094-2010-SUNAT/2B0000, con fecha de 6 de julio de 2010, absolviendo la consulta sobre si el servicio de taxi se encuentra exonerado del IGV, de acuerdo a lo establecido en el numeral 2 del Apéndice II de la Ley del IGV e ISC⁶⁹. El informe concluye que el servicio de taxi se encuentra exonerado del IGV.

Por otro lado, la Ley de Promoción y Formalización de la MYPE contempla que las empresas con personal menor a 100 empleados deben cumplir con la siguiente normativa: remuneración mínima vital, jornada laboral de ocho horas, el descanso por feriados, 15 días de vacaciones como mínimo, protección contra el despido injustificado, medio sueldo por concepto de CTS y un sueldo de gratificación por año⁷⁰.



⁶⁹ Como parte del análisis se ha recurrido al Reglamento Nacional de Administración de Transporte aprobado el 22 de abril del 2009, mediante el Decreto Supremo N° 012-2009-MTC, debido a que la normatividad tributaria no contiene una “definición propia” sobre lo que es “servicio de transporte público”.

⁷⁰ El costo laboral total para estos conceptos alcanza el 1.26 por cada sol de sueldo bruto; en tanto que bajo el régimen general con una planilla de más de 100 empleados, el costo laboral alcanza el 1.41 por cada sol de sueldo bruto.

CAPITULO VI: ESTUDIO ECONÓMICO Y EVALUACIÓN FINANCIERA

En el presente capítulo se va a presentar los elementos que se consideran necesarios para realizar el análisis económico y financiero del proyecto; a saber: montos de inversión inicial, proyección de Estados Financieros, la evaluación financiera y un análisis de sensibilidad.

1. Inversión Inicial

La inversión inicial consta principalmente del equipamiento de las unidades vehiculares y oficinas administrativas, gastos pre operativos⁷¹, capital de trabajo para los primeros dos meses y un monto destinado a otras inversiones no previstas que representan un 20% sobre lo estimado inicialmente⁷². El total de las inversiones alcanza los 299,640 Nuevos Soles. El detalle de la misma puede observarse en el Anexo 51.

Como se puede apreciar, dentro de la inversión estimada no se consideran las unidades vehiculares. Ello es así, dado que si bien la flota va a ser administrada directamente por la empresa, la idea es alquilar unidades a personas naturales, que en adelante se denominarán *los inversionistas*⁷³.

La empresa va a ofrecer un esquema de inversión a cada inversionista que consta de un pago mensual por el alquiler de la unidad y un pago anual equivalente al 8% del valor inicial del vehículo. Con esta propuesta, el inversionista tendría un retorno sobre su inversión de hasta 43% anual⁷⁴.

⁷¹ El concepto de gastos pre-operativos hace referencia a egresos que se realizan antes del inicio de las operaciones: pago del Gerente General, Jefe de Operaciones, alquiler de un mes de oficinas, reclutamiento y la asesoría de un especialista en la implementación de nuevos proyectos. El concepto de equipamiento de la unidad vehicular consta del equipo GPS, Pantalla Táctiles y otras inversiones menores al interior de la unidad. El equipamiento de oficina involucra compra de muebles, instalación de espacios físicos para las operadoras, entre otros.

⁷² El porcentaje está estimado en función de la experiencia de especialistas en la formulación de proyectos.

⁷³ Los inversionistas no serían las conductoras, dado que éstas pertenecen a la planilla de la empresa

⁷⁴ Las unidades requeridas en un principio son modelo Accent de la marca Hyndai cuyo valor de mercado es US\$ 15,000. El inversionista podría optar por un préstamo bancario con un aporte de 20% de inicial y el resto financiarlo a una Tasa de Costo Efectiva Anual de 11.5%. La otra opción para el inversionista sería cancelar al contado la unidad vehicular. En ambos casos, el esquema de ingresos para el inversionista es el mismo: el monto del alquiler que se le pagaría sería el mismo importe que tendría que abonar al banco mensualmente, tomando en cuenta un financiamiento de 36 meses, y el pago anual del 8%. En el primer esquema, el retorno de inversión es de 38%, en tanto que en el segundo es de 43%. Se ha logrado testear el esquema de inversión descrito a diez personas con capital disponible para realizar la inversión, de las cuales seis estarían interesadas en participar del proyecto. El flujo de pagos se puede encontrar en el Anexo 7.

2. Estados Financieros Proyectados

Sobre la base de la proyección de ventas y la estructura de costos y gastos variables y fijos, se ha estimado el Estado de Ganancias y Pérdidas, el Flujo de Caja y el Balance General⁷⁵. A continuación se presenta los principales indicadores del EGP y Flujo de Caja. Todos los valores están expresados en Nuevos Soles. Se ha considerado un aumento de 3% en el precio de los gastos fijos y un aumento general en los sueldos de 5% anual.

Tabla 5.6: Principales Indicadores del EGP y Flujo de Caja (Años)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Utilidad Neta	-164,479	210,827	284,235	343,971	464,590	593,371	676,410	852,599	1,058,627	1,262,663	
Margen Neto		-7%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	5%	6%
EBITDA	-81,457	338,593	535,166	644,438	851,023	1,080,855	1,243,070	1,543,821	1,905,627	2,237,735	
EBITDA %		-3%	6%	8%	8%	8%	9%	8%	9%	10%	11%
Saldo Operativo	299,640	31,183	232,387	391,980	471,159	616,981	781,939	902,322	1,114,316	1,372,333	1,601,656
Saldo Período	132,440	-68,807	215,062	283,383	336,794	452,531	575,331	651,495	823,834	1,025,118	1,228,673
Saldo Final	132,440	63,633	278,695	562,078	898,872	1,351,403	1,926,734	2,578,229	3,402,063	4,427,181	5,655,855

3. Cálculo del VPN, TIR y Período de Recupero Neto

El costo de oportunidad definido en el *Capítulo 4* es de 25%. Dado que no se proyecta contar con financiamiento de terceros, este valor sería la tasa de descuento para todos los flujos futuros. Ello da S/. 909,464 de VPN del proyecto, con una Tasa Interna de Retorno de 61%. Por su parte, el tiempo en que se recupera la inversión es de 4 años, según se observa en el siguiente cuadro.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujos descontados	-55,045	137,640	145,092	137,951	148,285	150,820	136,628	138,216	137,589	131,928

4. Análisis de sensibilidad

En el Anexo 6 se puede observar que el proyecto puede soportar hasta un incremento del 8% en el precio de todos sus costos y gastos simultáneamente y seguir siendo rentable. A partir de dicho incremento, este debería comenzar a ser trasladado a los clientes. Por otro lado, se observa que el proyecto sigue siendo rentable aún cuando el uso de la capacidad de la flota fija en promedio esté 32% por debajo del uso normal del sector, es decir, 45% de la capacidad máxima teórica.

⁷⁵ Los Estados Financieros pueden visualizarse en detalle en los Anexos 1,2 y 3.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

- Las condiciones actuales del sistema de transporte público en la ciudad de Lima y los índices de delincuencia, robos, asaltos y secuestros son evidencia de la necesidad de contar con mecanismos seguros de traslado; sobre todo, para la población femenina. Ello, junto al aumento relativo de los ingresos de la población y el posicionamiento de Lima como centro de convenciones en la región sudamericana son factores que en el mediano y largo plazo constituyen impulsores de la demanda y van a influir positivamente en el crecimiento del sector de taxi de empresas
- Existe una demanda insatisfecha, que se expresa en un 50% de intención de compra por un servicio que se caracterice por ofrecer un servicio seguro, confiable, con altos estándares de calidad, confort y un servicio post-venta superior, los que a su vez constituyen los pilares de la propuesta de valor desarrollada.
- La oferta actual en el mercado de taxi de empresas es diversa y su enfoque y posicionamiento está centrado en: rapidez, servicio o precio. Ello constituye una excelente oportunidad para la idea de negocio expuesta.
- El estudio de la demanda arroja un nivel de demanda de S/. 430,555,208 anuales para los diez años del proyecto. Asimismo, la intención de compra de 50% de la demanda total en el segmento definido y las conclusiones del estudio de mercado realizado, indican que la propuesta de valor es reconocida y aceptada en el mercado, pues atiende directamente sus necesidades más importantes. Se ha validado que los valores esperados y añadidos de nuestro servicio agregan valor para los clientes.
- La evaluación económica del proyecto se basó en el modelo de flujos descontados con un horizonte de 10 años. El resultado de los indicadores económicos arroja un VPN de S/. 909,464 y un TIR de 65%. Esto significa que el proyecto resulta económicamente viable: genera valor para sus accionistas.
- El análisis de sensibilidad realizado, sobre todo en función de los costos, muestra que el proyecto soporta un incremento de hasta 8% en todos sus costos y gastos. A partir de dichos porcentajes, el incremento de los costos debería comenzar a trasladarse al cliente.

Anexo 1: Estado de Ganancias y Pérdidas (1)

	EGP Proyectado Año 1 (Meses)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Viajes	2,500	4,400	6,020	7,826	9,937	11,925	14,139	16,260	18,474	20,321	22,081	23,185
Ingreso Bruto	40,000	70,400	96,320	125,216	158,995	190,794	226,227	260,162	295,581	325,139	353,292	370,956
Descuentos	400	704	963	1,252	1,590	1,908	2,262	2,602	2,956	3,251	3,533	3,710
Ingreso Neto	39,600	69,696	95,357	123,964	157,405	188,886	223,965	257,560	292,625	321,888	349,759	367,247
Costos variables	41,333	47,475	59,363	65,202	82,003	88,428	112,213	119,070	142,852	148,825	171,138	174,708
Contribución Marginal	-1,733	22,221	35,994	58,762	75,403	100,458	111,752	138,490	149,773	173,063	178,620	192,539
	-4%	32%	38%	47%	48%	53%	50%	54%	51%	54%	51%	52%
Gastos Directos	23,434	23,434	28,121	28,121	35,151	35,151	46,868	46,868	58,586	58,586	70,303	70,303
Gastos Fijos	27,245	27,245	27,245	27,245	27,245	27,245	27,245	27,245	27,245	27,245	27,245	27,245
Personal Fijo	29,358	29,358	29,358	29,358	29,358	29,358	29,358	29,358	29,358	29,358	29,358	29,358
Depreciación	2,748	2,748	3,248	3,248	4,187	4,187	6,272	6,272	9,400	9,400	15,656	15,656
Gastos iniciales	112,640											
Utilidad Operativa	-197,157	-60,564	-51,978	-29,210	-20,538	4,518	2,009	28,747	25,185	48,475	36,058	49,977
	-498%	-87%	-55%	-24%	-13%	2%	1%	11%	9%	15%	10%	14%

Anexo 2: Estado de Ganancias y Pérdidas (2)

	EGP Proyectado (Años)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Viajes	157,068	347,771	434,714	543,393	652,071	782,486	938,983	1,079,830	1,241,805	1,350,867
Ingreso Bruto	2,513,083	5,564,342	6,955,428	8,694,285	10,433,142	12,519,770	15,023,725	17,277,283	19,868,876	21,613,871
Descuentos	25,131	111,287	139,109	173,886	208,663	250,395	300,474	345,546	397,378	432,277
Ingreso Neto	2,487,952	5,453,056	6,816,319	8,520,399	10,224,479	12,269,375	14,723,250	16,931,738	19,471,498	21,181,594
<i>Costos variables</i>	<i>1,252,610</i>	<i>2,728,568</i>	<i>3,410,710</i>	<i>4,263,388</i>	<i>5,116,065</i>	<i>6,139,278</i>	<i>7,367,134</i>	<i>8,472,204</i>	<i>9,743,034</i>	<i>10,598,722</i>
Contribución Marginal	1,235,342	2,724,488	3,405,609	4,257,012	5,108,414	6,130,097	7,356,116	8,459,534	9,728,464	10,582,872
	<i>50%</i>	<i>50%</i>	<i>50%</i>	<i>50%</i>	<i>50%</i>	<i>50%</i>	<i>50%</i>	<i>50%</i>	<i>50%</i>	<i>50%</i>
Gastos Directos	524,927	984,237	1,237,327	1,546,659	1,855,991	2,221,564	2,643,380	3,037,075	3,515,134	3,796,344
Gastos Fijos	326,936	780,036	966,450	1,204,655	1,447,348	1,706,057	2,031,829	2,314,675	2,677,975	2,883,029
Personal Fijo	352,296	621,621	666,666	861,260	954,053	1,121,621	1,437,836	1,563,962	1,629,728	1,665,764
Depreciación	83,023	21,560	107,745	127,188	152,391	188,568	225,913	261,718	313,706	338,993
Gastos iniciales	112,640									
Utilidad Operativa	-164,479	317,033	427,421	517,250	698,631	892,288	1,017,158	1,282,103	1,591,921	1,898,742
	<i>-7%</i>	<i>6%</i>	<i>6%</i>	<i>6%</i>	<i>7%</i>	<i>7%</i>	<i>7%</i>	<i>8%</i>	<i>8%</i>	<i>9%</i>
Particip. Trabajadores	0	15,852	21,371	25,863	34,932	44,614	50,858	64,105	79,596	94,937
Impuesto a la renta	0	90,354	121,815	147,416	199,110	254,302	289,890	365,399	453,697	541,141
Utilidad Neta	-164,479	210,827	284,235	343,971	464,590	593,371	676,410	852,599	1,058,627	1,262,663
<i>Margen Neto</i>	<i>-7%</i>	<i>4%</i>	<i>4%</i>	<i>4%</i>	<i>5%</i>	<i>5%</i>	<i>5%</i>	<i>5%</i>	<i>5%</i>	<i>6%</i>
EBITDA	-81,457	338,593	535,166	644,438	851,023	1,080,855	1,243,070	1,543,821	1,905,627	2,237,735
<i>EBITDA %</i>	<i>-3%</i>	<i>6%</i>	<i>8%</i>	<i>8%</i>	<i>8%</i>	<i>9%</i>	<i>8%</i>	<i>9%</i>	<i>10%</i>	<i>11%</i>

Anexo 3: Flujo de Caja

	Flujo de Caja Proyectado (Años)										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Saldo Operativo	299,640	31,183	232,387	391,980	471,159	616,981	781,939	902,322	1,114,316	1,372,333	1,601,656
Inversiones	167,200	99,990	17,325	108,598	134,365	164,450	206,608	250,828	290,483	347,215	372,983
Constitución Empresa	2,200										
Estudio de Mercado	11,000										
Gastos Pre-Operativos	27,500										
Afiliación VISA / MC	5,500										
Publicidad Inicial	16,500										
Capital de Trabajo											
Equipamiento Oficinas	41,250		4,813	11,000	19,250	26,813	36,438	48,125	57,750	69,438	77,688
Computadoras y otros	38,225										
Equipamiento Vehículos	25,025	50,050	12,513	97,598	115,115	137,638	170,170	202,703	232,733	277,778	295,295
Otros		49,940									
Saldo Período	132,440	-68,807	215,062	283,383	336,794	452,531	575,331	651,495	823,834	1,025,118	1,228,673
Saldo Final	132,440	63,633	278,695	562,078	898,872	1,351,403	1,926,734	2,578,229	3,402,063	4,427,181	5,655,855
Flujo de Caja Libre	-299,640	-68,807	215,062	283,383	336,794	452,531	575,331	651,495	823,834	1,025,118	1,228,673

COK	25%
VPN	909,464
TIR	61%

Anexo 4: Balance General

	Balance General Proyectado Año 0 - Año 10										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TOTAL ACTIVO	299,640	135,161	345,988	630,223	974,194	1,438,784	2,032,156	2,708,565	3,561,164	4,619,791	5,882,455
Activo Corrientes	195,140	63,633	278,695	562,078	898,872	1,351,403	1,926,734	2,578,229	3,402,063	4,427,181	5,655,855
Caja y Bancos	195,140	63,633	278,695	562,078	898,872	1,351,403	1,926,734	2,578,229	3,402,063	4,427,181	5,655,855
Activo No Corrientes	104,500	71,528	67,293	68,145	75,323	87,381	105,421	130,336	159,101	192,610	226,600
Inmuebles y equipos	104,500	154,550	171,875	280,473	414,838	579,288	785,895	1,036,723	1,327,205	1,674,420	2,047,403
Depreciación Acumulada		83,023	104,583	212,328	339,515	491,906	680,474	906,386	1,168,104	1,481,810	1,820,803
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	299,640	135,161	345,988	630,223	974,194	1,438,784	2,032,156	2,708,565	3,561,164	4,619,791	5,882,455
Pasivo Corriente											
Pasivo No Corriente											
Patrimonio	299,640	135,161	345,988	630,223	974,194	1,438,784	2,032,156	2,708,565	3,561,164	4,619,791	5,882,455
Capital Social	299,640	299,640	299,640	299,640	299,640	299,640	299,640	299,640	299,640	299,640	299,640
Reservas											
Resultados Acumulados		0	-164,479	46,348	330,583	674,554	1,139,144	1,732,516	2,408,925	3,261,524	4,320,151
Resultado del Ejercicio		-164,479	210,827	284,235	343,971	464,590	593,371	676,410	852,599	1,058,627	1,262,663

ANEXO 5: FACTORES CLAVES

El grupo considera que la idea de negocio presentada en la tesis, como toda idea de negocio, tiene dificultades y limitaciones que podrían obstaculizar el pleno éxito del negocio. Debido a ello, se detalla a continuación los factores claves de éxito, así como las posibles soluciones planteadas frente a las dificultades que se puedan presentar

Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Experiencia de compra: se basa en el servicio que se ofrece al cliente; características tecnológicas únicas en el mercado, seguridad como principal atributo ofrecido al cliente, agregados innovadores.	Restricción de la oferta: Estacionalidad de la demanda.
	Alto apalancamiento operativo.
Marca Propia: Activo Intangible	Desconfianza del público: Mayor dificultad por conseguir el vínculo inicial entre cliente - empresa
Servicio post venta innovador: único en el mercado	Fidelización del cliente es difícil de mantener.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Aumento de la percepción de inseguridad en los distintos medios de transporte limeño	Pocas o casi nulas barreras de entrada
Mejora económica per cápita en los habitantes de Lima y el país en general.	Mercado altamente competitivo.
Fortalecimiento de políticas como el chatarreo y una creciente formalización del servicio de taxi	Estacionalidad de la demanda

FORTALEZAS

Dentro de las fortalezas que soportan la idea del negocio presentada, se reconoce como una de ellas el servicio que se brinda a los clientes de “Taxi de la Guarda” y la experiencia de compra que puedan percibir.

Dentro del servicio cabe resaltar todos los atributos descritos en la presente tesis (distintos medios de pago, accesorios innovadores dentro del vehículo, tarjetas prepagadas, entre otros) los cuales están vinculados directamente a primar la seguridad del cliente en todo momento, desde el recojo del mismo hasta la llegada al destino acordado, con ello, se busca que el cliente perciba una experiencia de compra distinta a lo ofrecido, única en el mercado.

Luego, algo que se identifica como una fortaleza propia de la idea del negocio, que no se encontró en otras empresas del mismo rubro, es el servicio post venta que se ofrece a los clientes una vez recibido el servicio, este consta de cupones y promociones de descuento por los kilómetros acumulados en la tarjeta prepagada, el cual es descrito de manera más completa en el presente documento.

Finalmente, todo ello debe dar como resultado el incremento de la confianza del cliente hacia “Taxi de la Guarda”, el cual fortalecerá y distinguirá el servicio que se brinda frente a lo ofrecido en el mercado, lo cual genera un valor muy importante dentro de un sector altamente competitivo, que es la empresa como marca, principal activo intangible como factor clave de éxito.

OPORTUNIDADES

En las oportunidades que refuerzan la idea de negocio está el constante auge económico por el que atraviesa el país, y por ende la capital, Lima Metropolitana. Como se detalla en la presente tesis, el ingreso per cápita del consumidor limeño viene en un constante aumento, reflejando una nueva tendencia, que es pagar más por calidad, concepto en boga en la actualidad.

Esto se enlaza directamente a los estudios que dieron como resultado los focus group y entrevistas realizadas, el cual detalla que el consumidor está dispuesto a pagar más de lo habitual por un servicio de transporte que le ofrezca y garantice seguridad, confianza y tranquilidad al momento del viaje.

Asimismo, el desorden en el parque vehicular limeño es tal que ya se empezó a poner hincapié en este tema, con políticas como el chatarreo, que busca renovar la flota del parque automotor limeño, y la rigurosidad con que se está haciendo énfasis a la formalización de las empresas de taxi en la capital, tratando de reducir los taxis informales que generan, en su mayoría de casos, actos delictivos, desde robos, violaciones hasta secuestros al paso.

DEBILIDADES

Por otro lado, existen debilidades que gestionar para poder menguar el efecto que estas puedan tener sobre el negocio. Una de ellas es la estacionalidad de la demanda que mantiene el sector.

Si bien la demanda del servicio es mayor que la oferta ofrecida en la idea de negocio presentada, las estacionalidades pueden generar que no se alcance la máxima operatividad en todo momento, por ello, se plantea la posibilidad de expandir el servicio a otros segmentos, como el de transporte de niños y adultos mayores, para los cuales “Taxi de la Guarda” está en condiciones de garantizar la comodidad y seguridad en el transporte de los mismos, a la vez que se pueda generar un incremento adicional a los ingresos de la empresa. (por temas de no desenfocar el tema central de la tesis, no se realizó el análisis en las proyecciones de este segmento)

También, una limitación existente es el alto grado de apalancamiento operativo. Ante la posible eventualidad que aparezca una oferta similar a lo ofrecido con precios reducidos a lo sugerido en el documento, y bajo el supuesto de que el combustible mantenga su precio actual, y se tenga la necesidad de bajar los precios, se caería en pérdida.

Para ello, “Taxi de la Guarda” deberá optimizar sus operaciones de modo que se reduzca los tiempos muertos y se incremente el uso de la capacidad de la flota, de modo que los costos fijos unitarios se reduzcan y se incremente la rentabilidad. Bajo esta idea, se confía en que el servicio ofrecido y la experiencia de compra que se tenga sobre el servicio mantenga una alta fidelización de los clientes así como un gran número de referidos que haga que la alta operatividad sea una constante.

Asimismo, la estacionalidad genera que hayan momentos de alta operatividad, o lo que se denomina “horas pico”, que pueda impedir cumplir con todos los clientes que deseen el servicio de transporte.

Ante ello, “Taxi de la Guarda” plantea dos posibles soluciones: la primera, y la que se prefiere como alternativa, es comentarle al cliente que no se le podrá atender en el preciso instante que lo requiera y se le sugerirá el tiempo en que se le podrá ofrecer el servicio, ante ello, lo ideal y lo esperado es que el cliente acepte y espere por el servicio, para ello debe de haber un fuerte vínculo de confianza entre cliente-empresa que pueda generar la espera del cliente, claro está de no ser muy urgente el servicio.

La segunda alternativa, es contar con conductores formales de taxis de reemplazo que satisfagan los estándares de calidad y seguridad de la empresa. Estos conductores habrán

pasado por la previa selección de la empresa de acuerdo a record de manejo, estado del vehículo y entrevista con el personal de RRHH. Se le comentará al cliente que las unidades de la empresa no lo podrán atender pero se cuenta con otros conductores de taxis formales que sí lo podrán atender; si bien no pertenecen a la flota propia, la empresa garantiza la seguridad en el servicio de los mismos.

Todo ello fue pensado en la preocupación que mantiene la empresa con el cliente, si bien no se le puede ofrecer el servicio propio, conseguirle una unidad de transporte que lo pueda atender en el momento estimado, de ese modo se busca no desairar a ningún cliente.

Del mismo modo, la mayor debilidad que afronta “Taxi de la Guarda” es generar el vínculo inicial entre la empresa y el cliente, lo cual generará la confianza que se desea alcanzar con el público objetivo.

Según los estudios realizados, entrevistas a taxistas formales, se determinó que lo más complicado al iniciar el negocio es generar la confianza con el cliente, ese vínculo entre empresa - cliente que de la iniciativa de llamar por el servicio y tener la primera experiencia de compra, y una vez conseguido ello, continúa la difícil tarea de fidelizar al cliente y mantenerlo asiduo al servicio.

“Taxi de la Guarda” es consciente de lo difícil que es gestionar este tema, pero con buenas estrategias promocionales y de postventa como las que se desea implementar, estrictos procedimientos operativos, buena selección de personal, estudio constante del sector¹ y

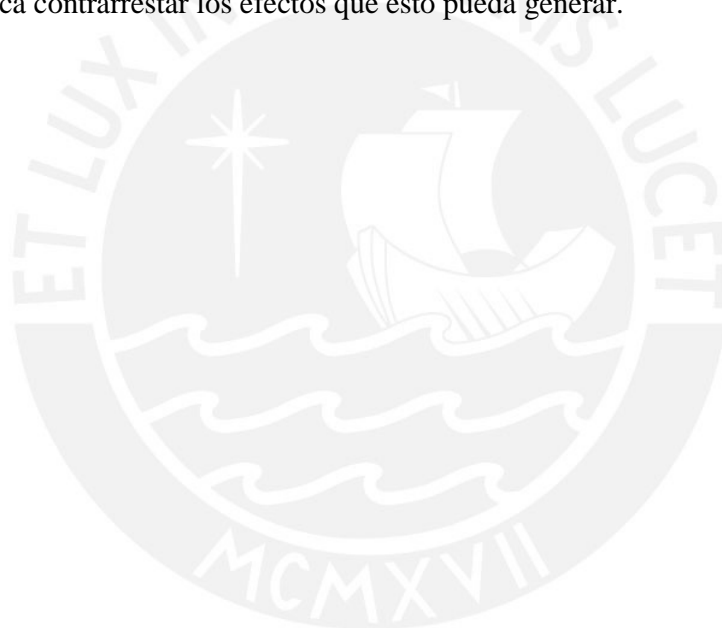
¹ Se detalla de manera más específica en el cuerpo de la tesis.

pensando siempre en la satisfacción del cliente, se puede y se conseguirá la confianza del cliente por el servicio y la alta diferenciación frente a la competencia existente.

AMENAZAS

Para finalizar, las amenazas que enfrenta “Taxi de la Guarda” es la poca o casi nula barrera de entrada que tiene el sector y un mercado altamente competitivo.

Se considera amenaza ya que la apertura a nueva competencia siempre estará abierta, y se mantendrá constante. Para ello, con una marca ya identificada en el mercado y clientes fidelizados se busca contrarrestar los efectos que esto pueda generar.



ANEXO 6: Análisis de Sensibilidad

En el presente Anexo corresponde sensibilizar las variables críticas del negocio a fin de determinar hasta qué nivel, el proyecto, soporta un incremento de sus costos.

Análisis 1: Variaciones en los costos variables y fijos vs variaciones en el Precio de Venta

A continuación se presenta los valores que tomaría el VPN si varían a la vez los costos fijos y variables y el precio promedio de venta. Los resultados del cálculo indican que el negocio, por un lado, es altamente sensible al precio: manteniendo los costos, a partir de una reducción de 2.00 Nuevos Soles el proyecto deja de ser rentable. No obstante, un incremento de 1.00 ó 2.00 Nuevos Soles incrementan el valor del VPN sustancialmente.

Por otro lado, el proyecto con los precios actuales podría soportar un incremento sostenido hasta 8%, a partir de lo cual debería comenzar a trasladar el aumento a sus clientes.

Análisis de Sensibilidad N° 1

		Variaciones en el Precio de Venta						
		12	13	14	15	16	17	18
Var. en los costos	-	-537,459	265,637	1,068,732	1,871,828	2,674,923	3,457,259	4,221,858
	10%	-1,500,228	-484,864	296,264	1,077,393	1,858,521	2,632,192	3,370,770
	5%	-2,576,743	-1,492,646	-481,861	282,958	1,042,119	1,795,960	2,515,619
	3%	-3,222,653	-2,158,257	-1,096,224	-193,704	551,405	1,286,598	1,999,621
	5%	-3,653,259	-2,601,998	-1,550,738	-539,793	222,336	946,375	1,655,321
	8%	-4,299,168	-3,267,610	-2,236,052	-1,204,494	-275,416	433,424	1,131,420

Análisis 2: Variaciones en los tiempos muertos y consumo de combustible

En el presente cuadro se observa que un deficiente control en el manejo y mantenimiento de las unidades, reflejado en el rendimiento por kilómetro recorrido, y un aumento en el porcentaje del tiempo que las unidades no prestan servicios tiene un impacto directo en el VPN del proyecto.

Si se parte del hecho de que el nivel de ocupación utilizado para la proyección de costos se encuentra en 7% por debajo del nivel del sector, de acuerdo a los resultados del análisis de sensibilidad, el proyecto podría soportar hasta un 20% de uso de la capacidad por debajo del nivel del sector y seguir siendo rentable, siempre y cuando el rendimiento de kilómetros por litro de GNV no sea inferior a 11.5.

Tabla 6.4: Análisis de Sensibilidad N° 3

		Variaciones en el Rendimiento de KM/Litro GNV						
		10.50	11.00	11.50	12.00	12.50	12.50	12.50
Tiempos Muertos	0%	690,401	752,635	809,457	861,544	909,464	909,464	909,464
	5%	391,187	456,249	515,654	570,109	620,207	620,207	620,207
	10%	22,778	90,669	152,657	209,479	261,755	261,755	261,755
	12%	-153,430	-84,407	-21,387	36,383	89,530	89,530	89,530
	15%	-330,123	-251,481	-183,227	-120,660	-65,019	-65,019	-65,019
	20%	-990,486	-884,846	-789,613	-704,136	-626,242	-626,242	-626,242

ANEXO 7: Propuesta de Inversión – Autos

Se observa que si un inversionista decide financiar la unidad vehicular con el Banco, su TIR sería de 38%, en tanto que si decide financiarlo con recursos propios, su TIR alcanzaría 41%.

Auto Sedán Hyndai Accent 2011

Precio US\$	15,000
Inicial	20%
Precio de Reventa 3er Año	20%
Financiamiento Bancario	12,000
CTEA	11.50%
CTEM	0.91%
Cuotas	36
Pago Mensual US\$	392
Pago Mensual Soles	1,079

Pagos Anuales al Banco	12,952	12,952	12,952	12,952	12,952	12,952	12,952	12,952	12,952	12,952
------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Pago Anual por Inversión	8%
---------------------------------	-----------

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingreso Inversionista		3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300
Flujos Inversionista	-8,250	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300
Inversión Inicial	-8,250			-8,250			-8,250			-8,250	
Pagos Banco		-12,952	-12,952	-12,952	-12,952	-12,952	-12,952	-12,952	-12,952	-12,952	-12,952
Ingresos por Alquiler		12,952	12,952	12,952	12,952	12,952	12,952	12,952	12,952	12,952	12,952
Pago por Inversión		3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300
Venta Auto				8,250			8,250			8,250	

Tasa Interna de Retorno	38%
--------------------------------	------------

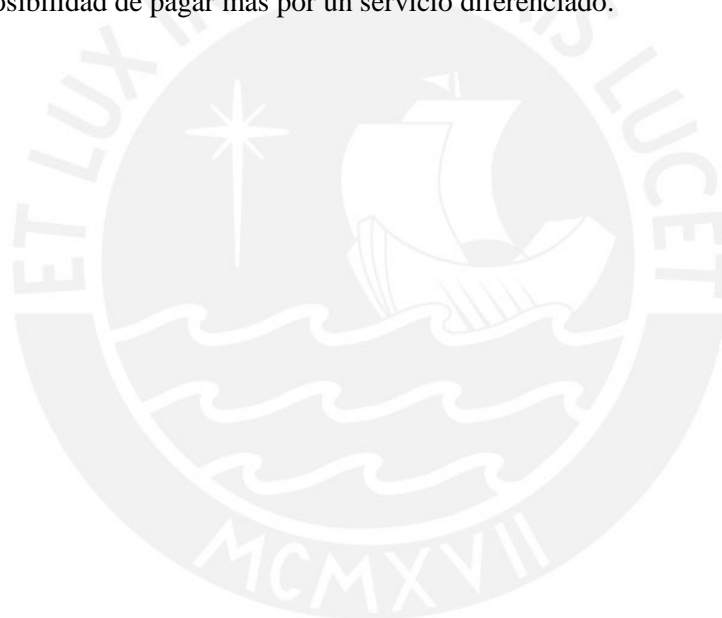
ANEXO 8: Cuadro de gastos fijos en la vida del proyecto (Gasto mensual por año)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gastos Varios en Nuevos Soles	20,624	33,130	40,903	50,869	61,259	71,258	84,409	95,389	111,105	118,797
Servicios básicos (agua, luz, etc)	300	300	600	600	900	900	900	900	1,350	1,350
Telefonía	180	180	360	360	540	540	540	540	810	810
Internet - WEB	600	600	750	750	1,125	1,125	1,125	1,125	1,688	1,688
Nextel	1,344	2,016	2,184	2,688	3,024	3,444	4,116	4,620	5,040	5,208
Materiales Oficina	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000	6,000	7,000	8,000	9,000	10,000
Capacitación	11,183	13,338	16,408	20,488	24,475	29,013	34,558	39,600	45,421	48,813
Reclutamiento	2,237	2,668	3,282	4,098	4,895	5,803	6,912	7,920	9,084	9,763
Contador externo	2,000	6,955	8,694	10,868	13,041	15,650	18,780	21,597	24,836	27,017
Limpieza (inc. personal tercerizado)	1,280	1,280	1,600	1,600	2,400	2,400	2,400	2,400	3,600	3,600
Seguros	500	910	1,057	1,386	1,575	1,806	2,310	2,541	3,150	3,339
Leasing Computadoras		1,428	1,512	1,848	2,100	2,394	2,856	3,234	3,486	3,570
Leasing impresoras		1,456	1,456	2,184	2,184	2,184	2,912	2,912	3,640	3,640
Alquiler en Nuevos Soles	6,621	7,920	9,714	12,128	14,479	17,139	20,419	23,389	26,792	28,772
<i>Requerimiento M2 - Garaje</i>	450	525	660	825	990	1,185	1,410	1,620	1,875	2,025
<i>Requerimiento M2 - Oficinas</i>	85	115	125	155	180	200	240	270	290	300
<i>Total M2</i>	535	640	785	980	1,170	1,385	1,650	1,890	2,165	2,325
<i>Costo M2 US\$</i>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Depreciación en Nuevos Soles	6,919	1,797	8,979	10,599	12,699	15,714	18,826	21,810	26,142	28,249

ANEXO 9: JUSTIFICACION DEL PLAN DE NEGOCIO

El nivel de percepción de inseguridad en la ciudad de Lima ha aumentado, producto del elevado número de incidentes de robo y secuestros que se suscitan a diario. En ese sentido, los ciudadanos en general y las mujeres en particular, demandan servicios de transporte que les garanticen seguridad de manera que al transportarse se sientan totalmente seguras.

Para ello, las potenciales clientes están dispuestas a pagar más por un servicio superior que les garantice seguridad y confort. El crecimiento económico de los últimos años ha permitido el aumento promedio de los ingresos y, con ello, la posibilidad de pagar más por un servicio diferenciado.



ANEXO 10: METODOLOGIA DEL PLAN DE NEGOCIO

El presente plan de negocios parte de una investigación cualitativa y cuantitativa a fin de conocer primero las necesidades, perfil y hábitos de consumos del mercado potencial y validar la demanda y los beneficios económicos que tendría el proyecto una vez puesto en marcha.

Se parte de un análisis exploratorio que consta de análisis de observación (20 servicios de taxi de empresas y 20 servicios de taxis públicos), focus group (4) y entrevistas a profundidad (62 entrevistas repartidas en los diversos grupos de interés del proyecto). Finalmente, el análisis concluyente consta de 275 encuestas (al inicio del curso de Plan de Negocio se realizaron 80 encuestas. Para el curso de Asesoría de Tesis se volvieron a realizar encuestas; esta vez fueron 195, de las cuales 139 constituyen la muestra final de la población. Los resultados de estas últimas encuestas son los tomados en cuenta para el presente informe).

A nivel del análisis económico y financiero se estiman los costos y la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto. Sobre la base a la proyección de la demanda se estiman los ingresos y se valida su viabilidad económica sobre la base de los indicadores universales para definir la viabilidad de un proyecto de inversión: Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto.

ANEXO 11: STRESS AL MANEJAR

Conducir es una acción compleja que nos exige mucho más de lo que parece. Involucra al conductor psicológica y físicamente. Requiere de concentración y un estado de alerta y atención permanentes. Por ello, el logro de un desempeño correcto depende, no sólo de las habilidades adquiridas por el conductor para dominar su vehículo en todo tiempo y circunstancia, y del adecuado estado físico para poder percibir adecuadamente las situaciones del camino, sino que también depende de la experiencia, de la clara conciencia de los riesgos de moverse en el sistema del tránsito, y de la madurez y equilibrio emocionales, que harán posible el desarrollo de actitudes y comportamientos seguros.²

Cada dificultad en el camino (un embotellamiento en el tránsito, el auto que lo antecede circulando a menor velocidad, alguien que lo molesta con sus luces, el semáforo en rojo, cambios en el estado del camino, etc.) será causa de excesiva tensión y ansiedad con desencadenamiento de respuestas de riesgo de tipo erráticas y/ agresivas (conducción a excesiva velocidad, sobrepasos y cambios de carril permanentes, conducción encimada al vehículo que va adelante, maniobras bruscas y no avisadas, equivocaciones por distracción, indecisión frente a un imprevisto, etc.). Un conductor estresado es un conductor en riesgo

Como se ha podido leer, el estrés afecta severamente la salud y, si se desarrolla mientras se conduce, parece ser peor. Expertos recomiendan que, si se está en un embotellamiento, lo mejor que se puede hacer es ser consciente del estado en que se encuentra, es decir, saber que el estrés puede nublar la actitud, por lo que, es mejor, relajarse, cambiar de actitud de manera consciente aceptando que en un embotellamiento no hay más que se pueda hacer que esperar.

²Fuente: Pagina Web: Teens Health
Agosto 2010. La tension Emocional (estres)
Consulta: 01 de setiembre de 2011.
URL: http://kidshealth.org/teen/en_espanol/mente/stress_esp.html

Igualmente, algunos psicólogos recomiendan escuchar música relajante, ya sea clásica o ambiental, parecidas a las empleadas en el Yoga, la meditación o la oración. Y, si se viaja acompañado, tratar de evitar discusiones o ataques de ira, esto sólo empeoraría la situación. De la misma forma, negarse a hablar por teléfono o mantener comunicación vía mensajes de texto o “chateos” celulares, ya que esto sólo aumentaría la distracción y la posibilidad de generar un accidente.³

Estos síntomas ya son una realidad para las personas que manejan constantemente por las calles de Lima. Por ello, frente a todas las posibilidades de provocar o tener un accidente, cada día son menos las personas que se arriesgan a manejar en horas “punta” del tráfico capitalino, motivo por el cual, uno de los muchos existentes, cada día se incrementan el número de empresas de taxis en nuestra capital, y a su vez, el número de taxis informales.

Si bien años atrás era un lujo tomar taxis de la calle, y muy elitista tomar taxis de empresas, ahora es una necesidad que los Limeños consideran importante. Encontrando que aún hay un público insatisfecho por satisfacer, y es ahí donde se espera generar expectativa y confianza.

³ Fuente: Pagina Web: www.psiquiatria.com

Octubre 2008. Más del 70% de los conductores padece estrés, lo que repercute en una conducción más temeraria.
Consulta: 27 de Agosto de 2011.

URL: <http://www.psiquiatria.com/noticias/ansiedad/estres/epidemiologia787/38806/>

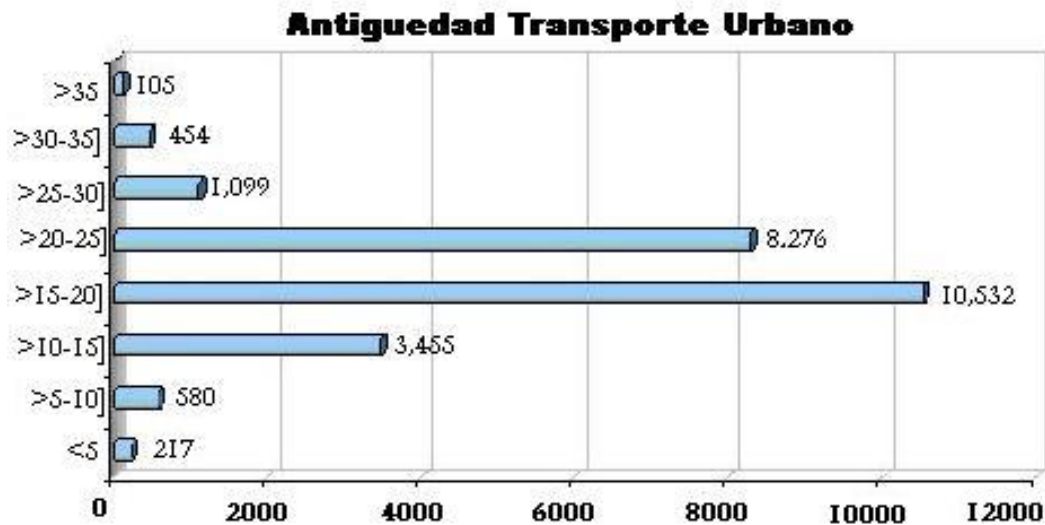
ANEXO 12: PUNTOS CRITICOS DE ROBOS VEHICULARES

ZONA	JURISDICCION	LUGAR
SUR	San Borja	av. san luis cdras. 2-8-13-16-17-18-19-20-21-22-24-28
SUR	San Borja	av. durero cdra. 3
SUR	San Borja	cruce av. durero y breton
SUR	San Borja	cruce av. van de valde y boulevard
SUR	Surco – Miraflores	av. benavides cdras. 1-18-21-23-28-35-44-45-54-57
SUR	Surco	av. caminos del inca cdras. 5-20-22-25-26-32-31-34
SUR	Miraflores	av. larco cdras. 3, 4, 6, 10, 12
SUR	Miraflores	alrededores av. larco mar (cocheras)
SUR	Miraflores	alrededores circuito de playas (miraflores)
SUR	Miraflores	av. ricardo palma cdras. 4, 12
SUR	Miraflores	av. p. thouars cdras. 4-13-23-32-36-38-39-40-44-48
SUR	Lince	av. j. c. tello cdras. 2, 6
SUR	Barranco	av. grau cras. 5-9-12-17
SUR	Barranco	alrededores circuito playas a barranco-tunel
OESTE	Jesus Maria	san felipe
OESTE	Jesus Maria	crnl. Zegarra
OESTE	Jesus Maria	gral. Garzon
OESTE	Jesus Maria	hermilio valdizan
OESTE	Jesus Maria	horacio urteaga
OESTE	Jesus Maria	los mogaburos
OESTE	Jesus Maria	Mariategui
OESTE	Jesus Maria	mcal. luzuriaga(frente a metro)
OESTE	Jesus Maria	pershing
OESTE	Pueblo Libre	av. bolivar cdras. 4-12-9-15-16
ESTE	San Isidro	las camelias
ESTE	San Isidro	manuel a. puentes
ESTE	San Isidro	javier prado y puente quiñones

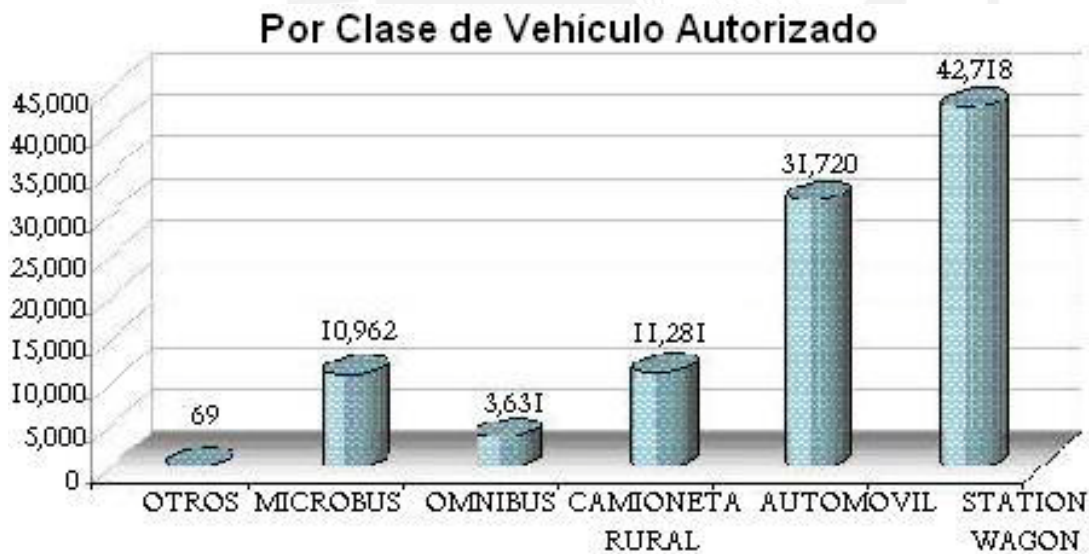
Fuente: DIVPOLTRAN⁴

⁴ Fuente: Pagina Web: Policia Nacional del Perú.
 Mayo 2009. Puntos Críticos de Robos Vehiculares
 Consulta: 23 de Julio de 2011.
 URL: www.pnp.gob.pe/dirtepol/7dirtepol/transito/inicio.html

ANEXO 13: GRAFICOS DEL TRANSPORTE URBANO



Fuente: Sistema Integrado de Transporte Urbano

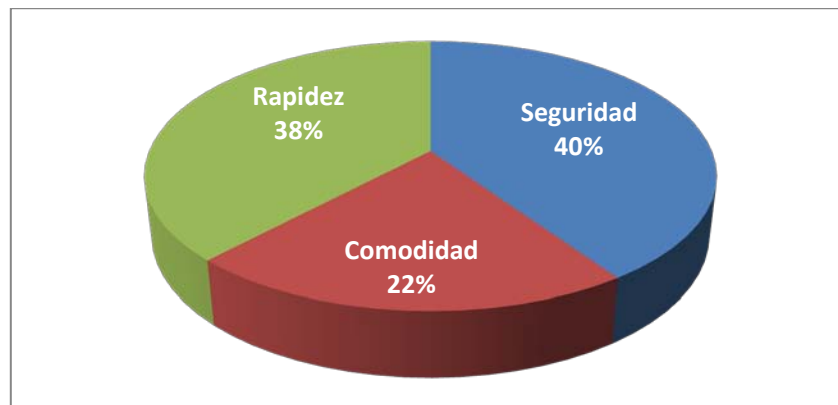


Fuente: Sistema Integrado de Transporte Urbano ⁵

⁵ Fuente: Pagina Web: Gerencia de Transporte Urbano.
Marzo 2008. **Estadística: Situación Actual del Transporte en Lima Metropolitana**
Consulta: 12 de Junio de 2011.
URL: <http://www.gtu.munlima.gob.pe/transporte/estadistica1.htm>

ANEXO 14: ANALISIS DE ENCUESTAS

El total de la población resultante alcanza un aproximado de 360,000 mujeres.

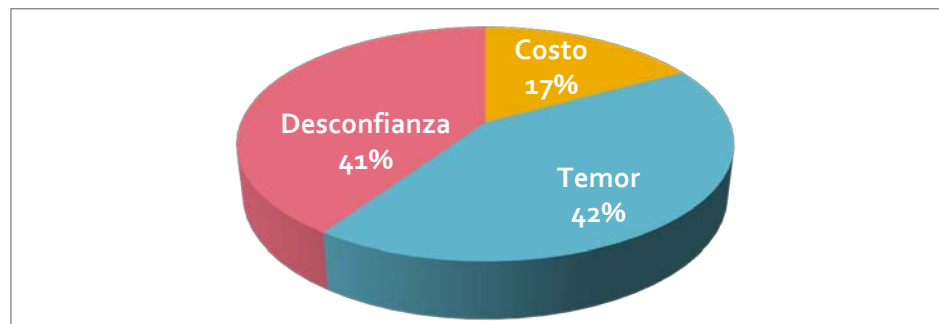


Fuente: Elaboracion Propia

En la tabla anterior se observa que seguridad, rapidez y comodidad son atributos importantes en un servicio de taxi y son las variables determinantes al momento de elegirlo como medio de transporte.

Ahora bien, cuáles serían entonces las razones por las cuales las mujeres de nuestra población no utilizarían el servicio de taxi.

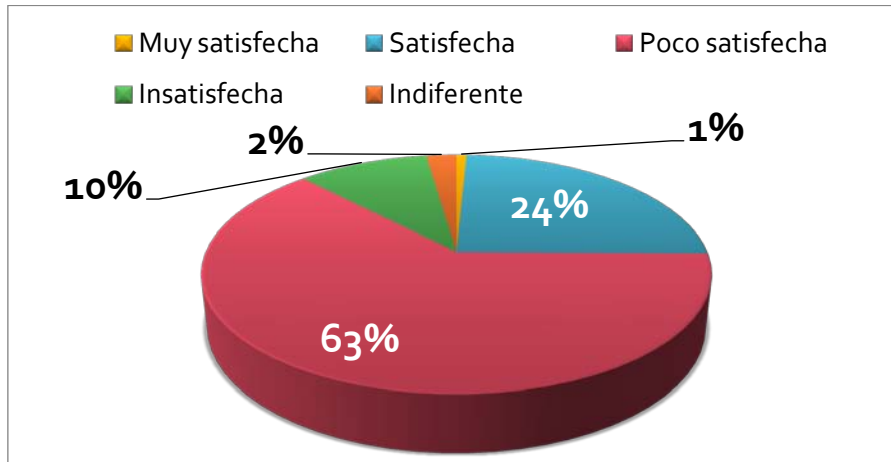
Motivos principales para no elegir un taxi (Pregunta N°11)



Fuente: Elaboracion Propia

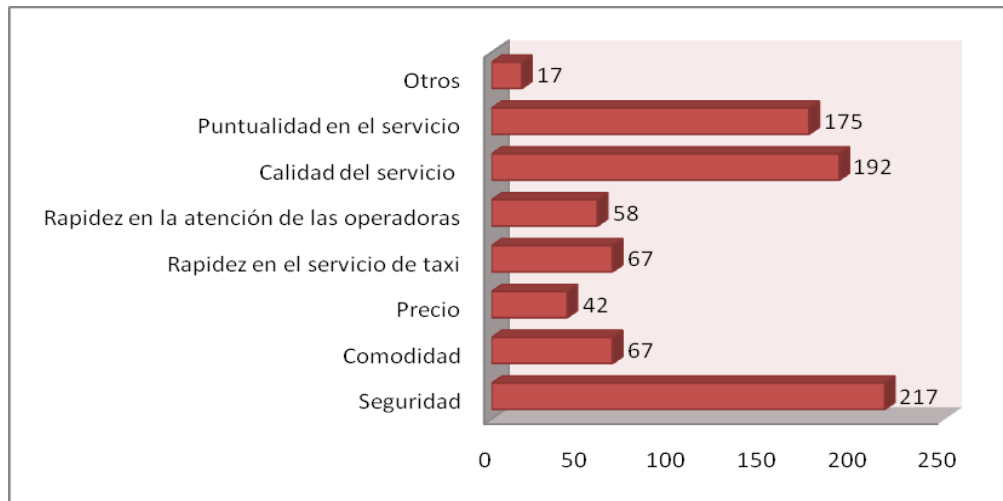
Como se observa, el 83% no tomaría un servicio de taxi por desconfianza y temor, mientras que sólo un 17% lo haría por el costo. Es decir, nuestra población objetivo en general paga un precio mayor si el servicio que se le brinda es seguro e inspira confianza.

Nivel de Satisfacción sobre servicio de Taxis de Empresas (Pregunta N°18)



Fuente: Elaboracion Propia

Por último, respecto al nivel de satisfacción sobre la oferta actual de empresas de taxis, los resultados de las encuestas muestran que casi el 75% de la población se encuentra insatisfecha o poco satisfecha. Sobre la base de este resultado, queda determinar qué características del servicio en general tienen que ser mejorados:

Puntos necesarios de mejora en la oferta actual (Pregunta N°19)

Fuente: Elaboración Propia

Se observa, que las principales características del servicio que deben mejorarse son puntualidad en el servicio; es decir, llegar en los tiempos indicados; calidad al momento de ejecutar el servicio, lo que implica todo el ciclo del servicio desde la atención de las operadoras hasta el momento en que la cliente es dejada en su punto de destino; y, por último, la seguridad que se ofrece, dado que a pesar de contratar taxis privados siempre queda el temor de que el que maneja es un hombre desconocido.

ANEXO 15: ANALISIS DE OBSERVACION

A continuación se presentan los factores más resaltantes de esta herramienta de análisis:

✓ **Taxis de públicos:**

Servicio:

- Pocos conductores educados
- Lenguaje poco apropiado hacia otros conductores al momento de manejar
- Música poco apropiada; volumen en muchos casos alto

Vehículos

- Mal estado de vehículos
- En muchos casos sucios
- Sonidos relacionados a la carrocería del vehículo

Datos Extras

- La cantidad de hombres y/o mujeres que hacen uso del servicio es bastante parecida
- Los picos de ocupación se dan entre 7 y 9am, 6 y 8:30pm y los fines de semana entre 10 y 4am
- Ticket promedio de 8 soles
- Se cobra a veces de acuerdo a la apariencia del cliente.

Taxis de empresas:

Servicio:

- La mayoría de conductores saluda, mas no se preocupa por abrir la puerta cuando uno entra al vehículo o cuando sales
- Algunas veces se excede en el promedio de velocidad debido a la programación de carreras de los conductores.

-En algunos casos la música no es apropiada.

Vehículos

-Los vehículos son relativamente modernos

-No se encontró problemas de limpieza en la mayoría de vehículos

-Los asientos son cómodos

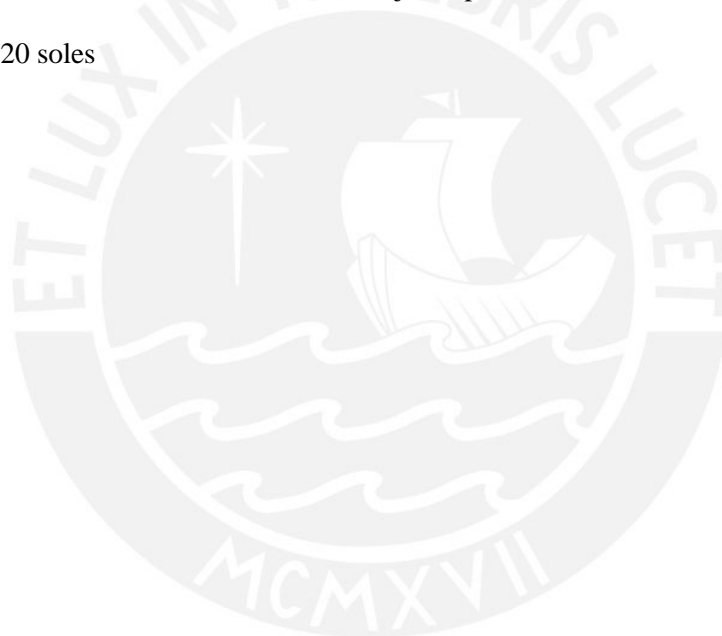
Datos Extras

-De cada 10 personas que utilizan el servicio, 7 son mujeres

-Los picos de ocupación se dan entre 7 y 9am, 6 y 8:30pm y los fines de semana entre 10 y 4am

-Posibilidad de recuperar cosas de valor cuando son dejadas por el cliente en el vehículo

-Ticket promedio de 20 soles



ANEXO 16: EMPRESAS CONTACTADAS

En función del sustento de ventas y actividades promocionales se contacto con las siguientes empresas:

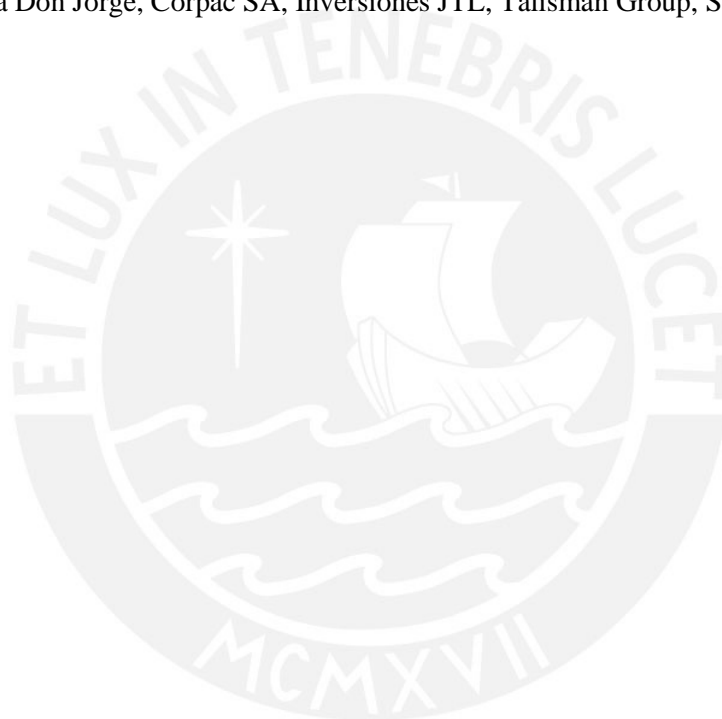
Discotecas: Aura, Gótica, Downtown.

Restaurants: Edo Sushi Bar,

Tiendas de Ropa: RSPV.

Portales: MundoValetodo

Empresas: Embotelladora Don Jorge, Corpac SA, Inversiones JTL, Talismán Group, Sodimac, Interbank.



ANEXO 17: ENCUESTA A MERCADO OBJETIVO

Edad:
Estado Civil:
Ocupación:

Nivel Educacional:
Zona Residencia:
Zona Ocupación:

Perfil de Cliente

1. ¿Cuenta con vehículo propio?

- a) Sí
- b) No

2. ¿Su auto cuenta con seguro?

- a) Sí
- b) No

3. ¿Es miembro de algún club social?

- a) Sí:
- b) No

4. ¿Cuántas veces en el año realiza viajes por placer?

- a) 1 vez
- b) 2 veces
- c) 3 veces a más

5. ¿Qué revistas lee con frecuencia? Elegir máximo 3.

- a) Cosmopolitan
- b) Caretas
- c) Women´s Health
- d) Cosas
- e) Somos
- f) Glamour
- g) Otras: _____

6. ¿Qué lugares de entretenimiento suele frecuentar? (incluir nombres)

- a) Discotecas: _____
- b) Spa: _____
- c) Cine: _____
- d) Teatro: _____
- e) Bares: _____
- f) Cafés: _____
- g) Otros: _____

Conocimiento de Marca

7. ¿Cuál es el atributo más importante en un servicio de transporte?

Elegir 3 y darles prioridad, donde 1 es el de mayor importancia.

- a) Seguridad: _____
- b) Comodidad: _____
- c) Estatus: _____
- d) Precio: _____
- e) Rapidez en el servicio: _____
- f) Otro: _____

9. Si marcaste “A” indica las razones por las cuáles crees que esta idea no tendrá éxito. De haber marcado “B” indicar porque te parece una idea de negocio interesante.

8. ¿Consideras que una empresa de taxis de mujeres para mujeres, con una central telefónica de reservas, enfocada en sus gustos y necesidades es una oportunidad para el mercado limeño?

- a) No ()
- b) Sí ()

10. ¿Por qué razones toma un taxi?

Elegir 3 y darles prioridad, donde 1 es el de mayor importancia.

- a) Seguridad: _____
- b) Comodidad: _____
- c) Rapidez: _____
- d) Estatus: _____
- e) No uso taxis: _____
- f) Otro: _____

11. ¿Por qué motivos no tomaría un taxi?

Elegir 3 y darles prioridad, donde 1 es el de mayor importancia.

- a) Costo: _____
- b) Temor: _____

- c) Tráfico: _____
- d) Desconfianza: _____
- e) Distancia : _____
- f) Otro: _____

Hábitos de consumo

Taxi público: Taxi, el cual encuentras en la calle normalmente. No se encuentra adscrito a ninguna empresa de taxis.

Taxi Privado: Taxi perteneciente a una empresa determinada la cual cuenta con un call center para la reserva y disposición de carreras.

12. ¿Qué lugares sueles frecuentar normalmente en taxis públicos? Escoger máximo 3

- a) Universidad
- b) Centros comerciales
- c) Discotecas
- d) Restaurantes
- e) Trabajo
- f) Reuniones y eventos
- g) Retorno al hogar
- h) Otro: _____

14. Si pudieras elegir la forma de pago, ¿cómo te gustaría pagar el servicio de taxi?

- a) Tarjetas de crédito y debito
- b) Crédito por usuario frecuente
- c) Tarjetas prepagadas
- d) Efectivo
- e) Otro medio: _____

13. Cuando haces uso de taxis de empresas, ¿a qué lugares sueles movilizarte?

Escoger máximo 3

- a) Universidad
- b) Centros Comerciales
- c) Discotecas - Restaurantes
- d) Trabajo
- e) Reuniones y eventos
- f) Retorno al hogar
- g) Otro: _____
- h) No uso taxis de empresas

**Si eligió la opción "h", omitir las preguntas N° 16 en adelante.*

15. En una semana, ¿con qué frecuencia utilizas servicio de taxis?

Considera cada viaje por vez. Es decir, si es ida y vuelta serían 2.

- a) 1 - 3 veces
- b) 4 - 6 veces
- c) 7 - 9 veces
- d) 10 a más veces

16. ¿Cuántos de esos viajes son de empresas privadas?

- a) 1 - 3 veces
- b) 4 - 6 veces
- c) 7 - 9 veces
- d) 10 a más veces

17. ¿Cuál es el presupuesto semanal destinado para taxis de empresas? _____

18. En general, ¿qué tan satisfecha estás respecto a la calidad de servicio de taxis de empresas?

- a) Muy satisfecha
- b) Satisfecha
- c) Poco satisfecha
- d) Insatisfecha
- e) Indiferente

19. ¿Qué mejorarías en este servicio de taxis de empresas?

- a) Seguridad
- b) Comodidad
- c) Precio
- d) Rapidez en el servicio de taxi
- e) Rapidez en la atención de las operadoras
- f) Calidad del servicio
- g) Puntualidad en el servicio
- h) No opina
- i) Otro: _____

Con la presente encuesta deseamos conocer su opinión acerca de nuestra idea de negocio: “Un servicio de taxi conducido por mujeres para mujeres, orientado a brindar un servicio especializado que contará con sistema GPS, láminas de seguridad, espejos adicionales dentro del vehículo para comodidad de las clientas así como iluminación extra, panel multimedia con setlist de música o con programas de tv, Wi-Fi, revistas, entre otros”

20. Según el servicio detallado en el párrafo anterior y atendiendo las necesidades identificadas en las preguntas anteriores, ¿contrataría nuestros servicios?

- a) Definitivamente
- b) Muy probable
- c) No es seguro
- d) Creo que no
- e) No

21. ¿Por qué medios le gustaría enterarse y/o conocer promociones acerca de la empresa de taxi que le mencionamos?

- a) Escritos (revistas, periódicos, suplementos, etc.)
- b) Virtuales (correos, publicidad online)
- c) Tickets de descuento en establecimientos
- d) Otros establecimientos

ANEXO 18: Informe de Focus sobre servicio de taxi “Taxi de la Guarda”

1. OBJETIVOS

- 1.1 Conocer la percepción de compra y consumo del servicio en general de los posibles clientes.
- 1.2 Conocer necesidades y motivaciones para consumir el producto en general.
- 1.3 Conocer la valoración que se le da a nuestro producto.
- 1.4 Conocer la intención de compra de nuestro producto.

2. METODOLOGÍA

- Diseño cualitativo con propósito exploratorio en base a 2 *focus group*, dirigido a mujeres de sector A – B de Lima.

Focus	Fecha	N° de participantes
Focus 1	Sábado 14 de mayo 2011	6
Focus 2	Sábado 28 de mayo 2011	6

3. RESULTADOS

3.1 Conocer la percepción de compra y consumo del servicio en general

de los posibles clientes.

Se aprecia que el tema de la seguridad es el más importante dentro de los dos grupos focales, esto simboliza que las personas perciben que se encuentran en un entorno peligroso donde pueda sucederles algo que pueda dañar su integridad. Existe una valoración positiva de los servicios particulares de taxi pues son considerados como “seguros” y que dan cierta garantía de que no les va a pasar nada. Ambos grupos consideran que el tema económico y el precio que puedan pagar además incluye el hecho que están viajando seguras.

- “Lo que más me gusta es que estas empresas son seguras”
- “Cuando es un taxi público me fijo atrás para ver que no haya nadie”
- “Antes las empresas privadas eran un lujo, ahora es algo necesario”
- “Se paga por seguridad, puede ser un precio mayor pero es para sentirse seguras.”
- “Lima tiene barrios peligrosos y no, muy mezclados”

En ambos grupos, las participantes consideran que la presentación de los vehículos y de los choferes son muy importantes al momento de brindar el servicio de taxi, siendo un factor negativo el hecho que no se le de importancia a estas características y generando en el cliente una valoración negativa.

Por el lado del vehículo, se valora aspectos como; la limpieza, lo moderno y cuidado que pueda estar el carro, el tema del aire acondicionado cuando sea necesario, los asientos cómodos, la identificación del taxi.

- *“Los carros son más nuevos, se nota”*
- *“Son carros más limpios”*
- *“Tampoco es que el aire acondicionado te consuma mucho, para lo que pagas también, es lo mínimo que te pueden dar”*
- *“Los asientos son más acolchonados, no tienen fierros que se salgan”*
- *“Se nota que invierten en sus carros, son más cómodos”*
- *“Es importante que tenga los letreros bien puesto”*
- *“Esta empresa tiene gps, es un plus y te permite viajar más tranquila”*

Pasando al tema del chofer, las participantes consideran aspectos como; la edad del chofer, la vestimenta y el aseo personal.

- *“Me sentiría más segura que sea una persona adulta y no un jovencito”*
- *“Un rango de edad sería entre 35 y 50 años”*
- *“Se ve el chofer todo despeinado, como que recién se levantó”*
- *“No sé si sea un uniforme pero que tenga una camisa o un polo con cuello se ve presentable”*
- *“Un viejito es más renegón”*
- *“Cuando son muy jóvenes, no son muy prudentes”*
- *“Que no esté en short o dividí, parece que está calato, da miedo”*

Otro dato obtenido, es referente al tema del servicio que brindan las empresas de taxi, esto es considerado como un aspecto positivo pero, pese a ser considerarlo por las participantes como aspectos obvios que se tienen que cubrir, sienten que es algo que no se está dando en los servicios de taxi en general.

Según los comentarios, existe mucha descoordinación entre las operadoras y los choferes, así como una falta de flota en las distintas empresas para cubrir la demanda que tienen, empezando a creer que las empresas trabajan con taxis de la calle.

En este punto se considera importante, también, la falta de capacitación que tienen los empleados así como; el conocimiento de la rutas, información que te brindan del servicio, la hora para recogerte, el modo en que te avisan cuando ya llegaron.

- *“El chofer de empresa es mucho más respetuoso, no te habla”*
- *“Cuando conocen la ruta, la hacen más rápido”*
- *“No conozco la ruta, por algo estoy tomando el taxi”*
- *“El chofer de empresa maneja mucho mejor”*
- *“Particularmente no me gustas que me hagan la conversa”*
- *“La operadora es medio lenta, parece que capta una palabra por minuto”*
- *“Me hacen esperar, sólo podían decirme que no tenían unidades disponibles”*
- *“Me pasé buen rato quejándome desde mi celular, el tipo no llegaba”*
- *“A los choferes yo creo que les falta capacitación”*

Por último, otro factor que puede considerarse como importante son los accesorios que se le puedan añadir al servicio de taxi, si bien hay cosas que difieren entre ambos grupos como; los espejos para que se maquillen en el auto (importante para las más jóvenes), que te ofrezcan revistas o periódicos (importante para las jóvenes), el gps (importante para las personas mayores), información de la empresa acerca de la ruta a tomar (importante para las jóvenes), color negro o blanco, las lunas polarizadas pueden generar que el taxi sea constantemente parado por los policías (importante para las jóvenes) y que la empresa esté conectada con la policía.

- *“Sería un plus que la empresa te avise qué ruta es la que va a tomar, eso te da tranquilidad”*
- *“taxis de color blanco, es un buen color para empresa de taxis”*
- *“Los taxis deberían ser de color negro pues le dan más presencia”*
- *“Sería interesante que haya espejos, uno se puede ir maquillando en el camino”*
- *“por lo general una tiene todo en su cartera y si necesitas maquillarte, sacas el espejo de ahí”*
- *“Más que lunas polarizadas, que sean laminadas, eso les da más seguridad”*

Con respecto a los factores que coincidieron como importantes para ambos grupos y que le podrían dar un plus adicional al servicio o sacarse de las características del producto, se encuentran características como; el no tener wi – fi pues se considera como un factor de riesgo para ser víctimas de robo, por tener que sacar lap tops o celulares dentro del carro, el que le pongan música muy fuerte, el tener pantallas de entretenimiento para poder hacer el viaje más relajante, reforzar la seguridad del vehículo con los seguros manuales y lunas laminadas, tarjetas prepago para poder pagar el servicio pues facilita el modo de pagar y hace más rápido el proceso, así como preguntar previamente con cuánto se va a pagar para que el taxista tenga vuelto.

- *“Entras al taxi y el taxista está con su perreo a todo volumen”*
- *“Sí sería un plus adicional y para entretenerse durante el viaje, sería interesante eso de las pantallas dentro del auto.”*
- *“Siempre pasa que el taxista no tiene vuelto y tengo que estar llamando a mi casa para pedir dinero”*
- *“Es más fácil para uno pagar y recargar una tarjeta, aparte que te vuelves más asiduo a la empresa”*

3.2 Conocer necesidades y motivaciones para consumir el producto en general.

Para esta parte, se obtiene como información que el principal factor para utilizar los servicios de taxi en empresas, es la seguridad que estas les brindan y la probabilidad de que les pase algo durante el trayecto es mucho menor a comparación de los taxis de servicio público.

- *“Si una paga más es por seguridad”*
- *“Me gusta la seguridad que me da el servicio”*

Otro punto importante, es el tema de la disposición de tiempo, pues consideran que este servicio es mucho más rápido y les permite ganar tiempo que puede ser aprovechado de otro modo.

- *“la gente salía del trabajo y se movilizaba en taxi pues les parecía más rápido”*
- *“Es por un tema de tiempo, por lo general paro ocupada”*

La comodidad también resulta importante pues casi todas las integrantes trabajan y por un tema de cansancio deciden tomarse un taxi e ir más cómodas, en el caso del segundo grupo focal, todas reciben servicio de taxis por parte de sus empresas.

- *“Alguna ocasiones una está cansada y quiere llegar rápido a su casa”*
- *“La empresa nos pone el taxi y nosotras usamos constantemente el servicio”*

Para concluir, otro aspecto importante para usar el servicio de taxis privados, son las salidas a reuniones, sin compañía, y el regreso de las mismas o salida de un grupo de chicas, esta tendencia de uso se comenta en el primer grupo, de jóvenes, mas no en el segundo grupo.

- *“Cuando voy a ir a una reunión también pido el servicio”*
- *“Al salir de la reunión y cuando no hay quién te deje en tu casa”*

3.3 Conocer la valoración que se le da a nuestro producto.

Se presenta a las personas el producto, ellas le dan una valoración positiva por tratarse de un producto orientado al buen servicio, consideran que hay características particulares que en sí no son catalogadas como un plus al producto, así como otras características que sí serían interesantes para garantizar la seguridad y la fidelización del cliente.

- *“Si una paga más es por seguridad”*
- *“Es más fácil para uno pagar y recargar una tarjeta, aparte que te vuelves más asiduo a la empresa”*

3.4 Conocer la intención de compra de nuestro producto.

Al presentar el producto, con las características que tiene, se aprecia una intención de consumo, pues como se mencionó anteriormente, las personas le dan una valoración especial a aspectos como; la seguridad, el buen servicio y la apariencia física del producto. Esto conlleva a que el producto sí sea catalogado como bueno y adecuado a las necesidades que las personas están buscando.

Es por ello que lo que tendría que buscar el producto es tener llegada al cliente por medio de contactos, pues las personas comentan que usan los servicios por recomendaciones y experiencias de gente cercana.

- *“Con todas esas características, quién no consumiría un producto así”*
- *“Darle un buen servicio ya hace que el cliente consuma tu producto*

4. CONCLUSIONES

Como conclusiones, se puede apreciar que el punto considerado como más importante entre las mujeres participantes del focus, se da en base a la seguridad que le brinda los servicios de taxi privado. Este punto es considerado muy valioso y un factor determinante para pagar un monto mayor al que podrían pagar en un taxi tomado en la calle, teniendo en cuenta que ahora se percibe que no existe mucha diferencia de precios entre uno y otro.

Por otro lado, otro aspecto importante a rescatar, es el hecho de la apariencia y las condiciones del vehículo, teniendo como características principales; la limpieza, la modernidad del mismo y la identificación con datos de la empresa. Esto va a permitir la comodidad del cliente y una mejor valoración del servicio que está recibiendo por parte de la empresa.

Otro punto que también tiene mucha relevancia, es el servicio que reciben los clientes por parte del personal de la empresa, en este caso la operadora y el chofer, pues las personas integrantes del focus consideran que deben pasar por una capacitación para dar un buen trato al cliente y acelerar los procesos al momento de dar distintas indicaciones sobre el servicio o al brindarlo.

Ligado a este último punto, se encuentra las características del personal de la empresa, teniendo como primera característica la existencia de una buena coordinación entre operadora y chofer para que no se generen confusiones que puedan perjudicar el buen servicio al cliente; el aseo personal del chofer también es importante, no se considera importante el uso de un uniforme pero sí de una camisa o un polo con cuello que muestre cierta formalidad; el sexo del chofer no es considerado como un aspecto importante o que pueda generar seguridad entre los participantes del focus; por último, el conocimiento de las rutas es un aspecto muy valorado e importante pues consideran que da garantía de hacer el recorrido en menor tiempo pero manejando de manera prudente, por eso también consideran importante un rango de edad.

A los puntos anteriormente mencionados, se le puede adherir el darle al cliente facilidades al momento de ejecutar el pago por el servicio, las tarjetas prepago tienen una mejor acogida a comparación de las otras metodologías pues son consideradas como pérdida de tiempo o no muy necesarias por tratarse de montos, según el caso, pequeños.

Por último, se aprecia que el servicio de “Taxi de la Guarda” logra cubrir las expectativas de las personas presentes en los focus, basándonos en los puntos que son considerados como más importantes por ellas y, los cuales, se pueden considerar como importantes para poder dar un servicio de calidad, logrando la satisfacción de sus clientes.

ANEXO 19: GUIA DE INDAGACIÓN: EMPRESAS DE TAXI - TAXISTAS

- Nombre de la empresa.
- Ubicación de la empresa – call center – garaje.
- Numero de flota con la que cuenta la empresa.
- Cuantos vehículos propios y cuántos afiliados o alquilados.
- Qué marcas de autos destacan en su flota
- Cuántos trabajadores cuenta la empresa
- Bajo que modalidades se contrata al personal.
- Qué porcentaje son empleados y cuántos son independientes.
- Cuántas horas se trabaja diariamente.
- Cuál es el medio de comunicación entre cliente-call center – taxista
- Qué beneficios se le brinda a los clientes.
- Cuáles son las oportunidades de trabajar con empresas.
- Cuál/es es el día que tiene más pasajeros a bordo.
- De ese número, que porcentaje son hombres y cuántas mujeres
- Cuál es el precio promedio de una carrera en un día de trabajo.
- Cuál/es son las rutas más usadas frecuentemente.
- Cuál es la edad promedio de las personas que viajan por esas rutas.
- Cuanto se puede llegar a ganar en un día de trabajo.
- Cuál/es son las exigencias más frecuentes de los clientes
- Cual/es son las cosas-características que más les gusta a los clientes
- Existen derechos o permisos para poder circular por las calles libremente.
- Existen derechos o permisos legales para trabajar con tarifas corporativas, sea Courier, remisse, o traslados al aeropuerto.

ANEXO 20: GUIA DE INDAGACIÓN: MUNICIPALIDAD

- Cuántos vehículos de transporte público hay en su distrito
- Del total de vehículos, qué porcentaje son taxis
- Cuántos son formales e informales
- Cuáles son las horas de mayor congestión vehicular
- La municipalidad exige como requisito algún permiso o regulaciones que permitan o impida el libre tránsito de transporte público
- Cualquiera puede hacer taxi en la zona. Qué requisitos se tienen que cumplir
- Que propuestas plantearía para un parque automotor en el distrito más ordenado y limpio.
- Qué nivel de contacto guarda la municipalidad con los taxis formales.
- Cuáles son las quejas más frecuentes que reciben de los vecinos.
- Cuáles son las cosas que los vecinos encuentran más satisfacción

ANEXO 21: GUIA DE INDAGACIÓN: PNP

- Cuáles son las zonas más congestionadas de vehículos en lima.
- Dentro de qué hora suceden estas mismas.
- Diariamente, cuántas multas ponen a los taxistas.
- Cuáles son las multas más frecuentes.
- Dentro de qué horas suceden estas infracciones.
- Cuantas quejas de robos, secuestros, violaciones se reciben por mes a causa de taxistas.
- Qué porcentaje son mujeres.
- Cuantas quejas de robos, secuestros, violaciones se reciben por mes a causa de taxis de empresas privadas.
- Qué porcentaje son mujeres.
- Cuántos casos se llegan a solucionar.
- Qué solución plantearía para mermar dichos atentados
- Cuáles son las medidas de seguridad más utilizadas.

ANEXO 22: GUIA DE INDAGACIÓN: MTC

- Cuantos vehículos circulan libremente por la capital
- Por cada persona, cuántos vehículos existen.
- Se tiene el dato de este grupo de personas, cuántas son mujeres con vehículos
- Cuáles son los distritos mas congestionados
- Qué porcentaje pertenecen al transporte público
- Cuántos taxis circulan en Lima.
- Cuántas son de empresas formales de taxis.
- Que regulaciones o normas se exigen para poder transitar como taxi o formar empresa de taxi en Lima.
- Qué o cuáles impuestos se pagan.
- Cuántos accidentes automotrices ocurren a diario en Lima a causa de vehículos en mal estado o choferes irresponsables
- Cuáles son las características de una eficaz empresa de taxi
- Cuáles son las deficiencias de una ineficiente empresa de taxi
- Qué impedimentos existen para formalizar una empresa de taxis.
- Por último, que soluciones plantearía para mermar la congestión vehicular, ordenar la ciudad y limpiarla de tanta contaminación.

ANEXO_23: PROCESO DE VENTAS DEL SERVICIO POR TELEFONO

N°	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	CLIENTE	TAXI	OPERADORA	SOPORTE TECNICO	REFERENCIAS (Procedimientos, registros, Anexos)
1	Inicio					Hace referencia a proceso por ventas por internet.
2	El cliente llama a solicitar el pedido.					Tiempo máximo de espera de respuesta: 03 timbradas
3	La operadora atiende la llamada y ejecuta las preguntas de rutina. Máximo 1 minuto.					Ver anexo: Hoja de preguntas de Rutina. Se registra o verifica sus datos al sistema.
4	Cliente confirma sus datos.					
5	Operadora le dice el costo					
6	Cliente confirma el servicio					
7	Operadora hace el llamado al taxista más cercano.					Mediante el rastreo GPS que cuentan los vehículos
8	Taxista reporta haber llegado al lugar					Mediante los equipos Nextel.
9	Operadora le informa la llegada del vehículo al cliente mediante el medio escogido.					Tiempo de espera: 15 minutos
10	Cliente aborda el vehículo. Taxista le da la bienvenida al cliente.					
11	Taxista repota la llegada.					Mediante los equipos Nextel.
12	Cliente baja del vehículo.					
	Taxista se despide.					
	Operadora verifica el grado de satisfacción de la cliente con la empresa.					Mediante llamada telefónica a la cliente al llegar a su destino.
	Alguna queja sustentada: Descuento del 15%					Operadora verifica la conformidad del reclamo con ambas partes, de ser así, se le comunica a la cliente el
13	FIN DE PROCESO					

ITEMS DE CONTROL:

SIMBOLOGIA DE ACTIVIDADES					
	PROCEDIMIENTO		INGRESO A OTRA PAGINA		ALMACENAJE/ARCHIVO
	ENTRADA DE DATOS AL SISTEMA		INICIO Y FIN		DECISION
	DOCUMENTACION		OPERACIÓN/ INSPECCION		CONECTOR
	OPERACIÓN-ACTIVIDAD		INGRESO DE DATOS A REGISTRO		TRANSPORTE

ANEXO 24: PROCESO DE VENTAS POR INTERNET

N°	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	CLIENTE	TAXI	OPERADORA	SOPORTE TECNICO	REFERENCIAS (Procedimientos, registros, Anexos)
1	Inicio					Hace referencia a proceso por ventas por teléfono.
2	El cliente ingresa a la web a solicitar el servicio.					Tiempo máximo de espera de respuesta: 15 minutos.
3	La operadora atiende la solicitud, efectúa la llamada al cliente y ejecuta las preguntas de rutina. Máximo 1 minuto.					Ver anexo: Hoja de preguntas de Rutina. Se registra o verifica sus datos al sistema.
4	Cliente confirma sus datos.					
5	Operadora le dice el costo					
6	Cliente confirma el servicio					
7	Operadora hace el llamado al taxista más cercano.					Mediante el rastreo GPS que cuentan los vehículos
8	Taxista reporta haber llegado al lugar					Mediante los equipos Nextel.
9	Operadora le informa la llegada del vehículo al cliente mediante el medio escogido.					Tiempo de espera: 15 minutos
10	Cliente aborda el vehículo. Taxista le da la bienvenida al cliente.					
11	Taxista repota la llegada.					Mediante los equipos Nextel.
12	Cliente baja del vehículo.					
	Taxista se despide.					
	Operadora verifica el grado de satisfacción de la cliente con la empresa.					Mediante llamada telefónica a la cliente al llegar a su destino.
	Alguna queja sustentada: Descuento del 15%					Operadora verifica la conformidad del reclamo con ambas partes, de ser así, se le comunica a la cliente el
13	FIN DE PROCESO					

ITEMS DE CONTROL:

SIMBOLOGIA DE ACTIVIDADES

	PROCEDIMIENTO		INGRESO A OTRA PAGINA		ALMACENAJE/ARCHIVO
	ENTRADA DE DATOS AL SISTEMA		INICIO Y FIN		DECISION
	DOCUMENTACION		OPERACIÓN/ INSPECCION		CONECTOR
	OPERACIÓN-ACTIVIDAD		INGRESO DE DATOS A REGISTRO		TRANSPORTE

- **Venta del servicio**

Para la venta del servicio, el cliente tendrá dos alternativas por escoger: contactarse con la empresa mediante una llamada telefónica o ingresando a la página web para hacer su requerimiento.

Para el primer escenario, el cliente iniciará el proceso llamando a la empresa para solicitar una unidad, es importante mencionar que el cliente no debe de esperar más de 3 timbradas para ser atendido por nuestras operadoras. En el segundo caso, el cliente hará la solicitud por la página web, siendo el tiempo máximo de espera de respuesta 15 minutos.

Para ambos casos, la operadora intervendrá atendiendo la llamada o llamando al cliente para efectuar la rutina de preguntas que validarán y verificarán el pedido del cliente, para lo cual el mismo debe confirmar todos los datos y mencionar el medio de pago a escoger, estos pueden ser de diversas formas, una opción es el pago a través de efectivo y la otra es pagando mediante las tarjetas prepago de la empresa. Confirmado el servicio, la operadora se contactará con la unidad más cercana para el recojo del pasajero. La taxista está obligada a reportar a la central la llegada al punto de inicio del traslado, dándole la orden para proceder al contacto con el cliente, este debe ser elegido previamente por el mismo, siendo las opciones: llamada por teléfono, vía mensaje de texto o el anuncio personal del taxista. Una vez avisado el cliente, este procederá al abordaje de su unidad, siendo atendido y saludado cordialmente por el chofer, para lo cual se le habrá capacitado y enseñado en el buen trato al cliente.

Cabe recalcar que, de incumplir el cliente con el tiempo establecido, perderá el servicio, y a su vez, tendrá que pagar una compensación del 50% de lo acordado. Asimismo, ante cualquier percance que imposibilite a la unidad de poder llegar al lugar, la operadora se contactará con el cliente para explicarle lo sucedido, obsequiándole un viaje gratis como medio de compensación por el infortunio.

Finalmente, una vez llegado al punto de destino, la taxista deberá reportar a la central la llegada del mismo y despedir al cliente con una breve y empática frase de despedida. La operadora

estará encargada de ponerse en contacto con el cliente para verificar la calidad del servicio, de existir algún reclamo o queja por mal trato del chofer, esto atendido y corroborado con ambas partes. De demostrarse la veracidad de los hechos, se le dará un descuento del 15% del costo del servicio al cliente si pagó con la tarjeta prepago o en su defecto, si pagó en efectivo, el descuento aplicará para su próximo servicio.

Paralelamente, la venta del servicio de taxi también abarcará las distintas modalidades de servicio Courier, de servicio corporativo, de traslado al aeropuerto y servicio por horas, siempre y cuando el cliente lo solicite. Cabe recalcar que cada una de estas distintas modalidades abarcará un costo distinto al que regularmente se ofrece.



ANEXO 25: PROCESO DE EMERGENCIAS POR CHOQUE LEVE

N°	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	TAXI	OPERADORA	CLIENTE	ASEGURADORA	REFERENCIAS (Procedimientos, registros, Anexos)
1	Inicio					
2	Taxista informa a la Operadora el accidente					El accidente puede ser leve o grave.
3	La operadora verifica lo sucedido y reporta al taxista más cercano para el recojo de la pasajera					
4	La operadora informa inmediatamente a la aseguradora para que acude al lugar a los hechos					
5	Taxi alternativo acude al lugar de los hechos a recoger a la pasajera para trasladarla a donde ella decida.					
6	Taxista reporta el desembarque de la pasajera					
7	Operadora llama a la cliente para verificar su buen estado de salud.					Mediante el rastreo GPS que cuentan los vehiculos
8	FIN DE PROCESO					Mediante los equipos Nextel.

ITEMS DE CONTROL:

SIMBOLOGIA DE ACTIVIDADES

	PROCEDIMIENTO		INGRESO A OTRA PAGINA		ALMACENAJE/ARCHIVO
	ENTRADA DE DATOS AL SISTEMA		INICIO Y FIN		DECISION
	DOCUMENTACION		OPERACIÓN/ INSPECCION		CONECTOR
	OPERACIÓN-ACTIVIDAD		INGRESO DE DATOS A REGISTRO		TRANSPORTE

ANEXO 26: PROCESO DE EMERGENCIAS POR CHOQUE GRAVE

N°	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	TAXI	OPERADORA	AMBULANCIA	ASEGURADORA	REFERENCIAS (Procedimientos, registros, Anexos)
1	Inicio					
2	Taxista informa a la Operadora el accidente					El accidente puede ser leve o grave.
3	La operadora verifica lo sucedido y reporta a la central de emergencia más cercana lo sucedido					
4	La operadora informa inmediatamente a la aseguradora para que acude al lugar a los hechos					
5	Operadora mantiene comunicación constante con la ambulancia para su más pronta llegada.					
6	Ambulancia confirma la llegada y atención de la cliente.					
7	Operadora llama a un familiar de la cliente para informarle lo sucedido y comentarle el lugar de internamiento.					Mediante el rastreo GPS que cuentan los vehiculos
8	FIN DE PROCESO					Mediante los equipos Nextel.

ITEMS DE CONTROL:

SIMBOLOGIA DE ACTIVIDADES					
	PROCEDIMIENTO		INGRESO A OTRA PAGINA		ALMACENAJE/ARCHIVO
	ENTRADA DE DATOS AL SISTEMA		INICIO Y FIN		DECISION
	DOCUMENTACION		OPERACIÓN/ INSPECCION		CONECTOR
	OPERACIÓN-ACTIVIDAD		INGRESO DE DATOS A REGISTRO		TRANSPORTE

ANEXO 27: PROCESO DE EMERGENCIA POR ROBO

N°	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	TAXI	OPERADORA	POLICIA		REFERENCIAS (Procedimientos, registros, Anexos)
1	Inicio					
2	Taxista informa a la Operadora el atentado.					Mediante el botón del pánico o radio Nextel.
3	La operadora verifica lo sucedido y reporta al taxista más cercano para el recojo de la pasajera					
4	La operadora informa inmediatamente a la central de emergencia para que acude al lugar a los hechos					
5	Taxi alterno acude al lugar de los hechos a recoger a la pasajera para trasladarla a donde ella decida.					
6	Taxista reporta el desembarque de la pasajera					
7	Operadora llama a la cliente para verificar su buen estado de salud.					Mediante el rastreo GPS que cuentan los vehículos
8	FIN DE PROCESO					Mediante los equipos Nextel.

ITEMS DE CONTROL:

SIMBOLOGIA DE ACTIVIDADES

	PROCEDIMIENTO		INGRESO A OTRA PAGINA		ALMACENAJE/ARCHIVO
	ENTRADA DE DATOS AL SISTEMA		INICIO Y FIN		DECISION
	DOCUMENTACION		OPERACIÓN/ INSPECCION		CONECTOR
	OPERACIÓN-ACTIVIDAD		INGRESO DE DATOS A REGISTRO		TRANSPORTE

- **Atención de emergencias**

Las emergencias pueden ser de diversos tipos, mas se vio conveniente en separarla por 02 categorías: atención por choque y atención por robo.

Respecto al primer punto, el choque puede ser leve o grave, dependiendo de ello se aplicará un modelo distinto de proceso para cada una respectivamente. Para el supuesto de un choque de categoría leve, la taxista deberá avisar inmediatamente a la central de lo sucedido, acto seguido, la operadora se contactará con la unidad más cercana al hecho para el recojo de la pasajera, a su vez, se contactará con la empresa de seguro para que vaya al lugar de los hechos a verificar lo sucedido y tomar las acciones necesarias que beneficien a la empresa. Una vez que la unidad adicional llega al lugar del accidente, se le informará al cliente para que aborde esta unidad y pueda ser trasladado al lugar que crea conveniente. Finalmente, una vez llegado al destino, la operadora se contactará con el cliente para confirmar la buena salud e integridad del mismo.

Contrariamente, para el supuesto de un choque de categoría grave, la conductora deberá comunicar inmediatamente lo sucedido o, de encontrarse inconsciente, la operadora deberá estar alerta mediante el rastreo GPS que unidad se encuentra estática por el lapso de 05 minutos, de ocurrir ello, se intentará poner en contacto con la conductora para verificar lo sucedido, de no tener éxito la comunicación, se considerará una emergencia de categoría grave.

El procedimiento a seguir es la comunicación inmediata de la operadora con la central de emergencia más cercana al lugar, monitoreando en todo momento la llegada de la ambulancia o los bomberos al lugar del accidente. Una vez confirmada la asistencia del cliente, se informará a la central la gravedad de los hechos, llevando al pasajero al centro médico más cercano. La operadora se encargará de ponerse en contacto con los familiares del agraviado para informarle lo sucedido e indicarle el lugar donde será trasladado y atendido.

Luego, para el supuesto de emergencia por robo, la chofer ante una alerta de asalto o abordaje deberá comunicar inmediatamente a la operadora, de ser abordada intempestivamente, la unidad contará con “botón del pánico” que pondrá en alerta a la central como a la estación policial con

solo ser presionado. De la misma manera que en una emergencia por choque, la central se contactará con la central de emergencia idónea, en este caso la policía, para que pueda acudir al lugar del siniestro. A su vez, una unidad adicional será puesta en aviso para que acuda a recoger a la pasajera, ya que la chofer siniestrada deberá permanecer en el lugar para brindar su manifestación, luego de ello, la aseguradora y la policía se encargarán de lo ocurrido.



ANEXO 28: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

N°	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	EMPRESA	POSTULANTES	BASE DE DATOS			REFERENCIAS (Procedimientos, registros, Anexos)
1	Inicio						
2	Se publica la convocatoria masiva para selección de personal						Mediante anuncios en internet y medios escritos
3	Se reciben CV's tanto físicos como virtuales.						
4	Se almacenan los CV en la base de datos						
5	Se convoca a los postulantes seleccionados para una entrevista personal.						
6	Se les hace la propuesta económica.						
7	Se incorpora al equipo.						Dependerá si cumple sus expectativas económicas
8	Fin del proceso						

ITEMS DE CONTROL:

SIMBOLOGIA DE ACTIVIDADES

	PROCEDIMIENTO		INGRESO A OTRA PAGINA		ALMACENAJE/ARCHIVO
	ENTRADA DE DATOS AL SISTEMA		INICIO Y FIN		DECISION
	DOCUMENTACION		OPERACIÓN/ INSPECCION		CONECTOR
	OPERACIÓN-ACTIVIDAD		INGRESO DE DATOS A REGISTRO		TRANSPORTE

- **Selección de personal**

Como todo proceso de selección de personal, este dará inicio con la identificación del perfil adecuado para el puesto que se está buscando cubrir. Luego, se dará aviso de la convocatoria masiva al público en general.

Una vez publicado el anuncio de convocatoria, se recibirán los CV's tanto físicos como virtuales, almacenándose en una base de datos. Usando el perfil identificado, se podrá discriminar a quiénes serán contactados para que pasen a entrevista personal con la empresa.

Luego de ello, se tomará la decisión de quienes serán las personas que cumplan con el perfil requerido para el puesto, dándoles a conocer los beneficios de trabajar para la empresa como de la propuesta económica de la vacante. El postulante, de estar de acuerdo con la propuesta ofrecida, pasará a ser trabajador de la empresa.



ANEXO 29: PROCESO DE CAPACITACION AL PERSONAL

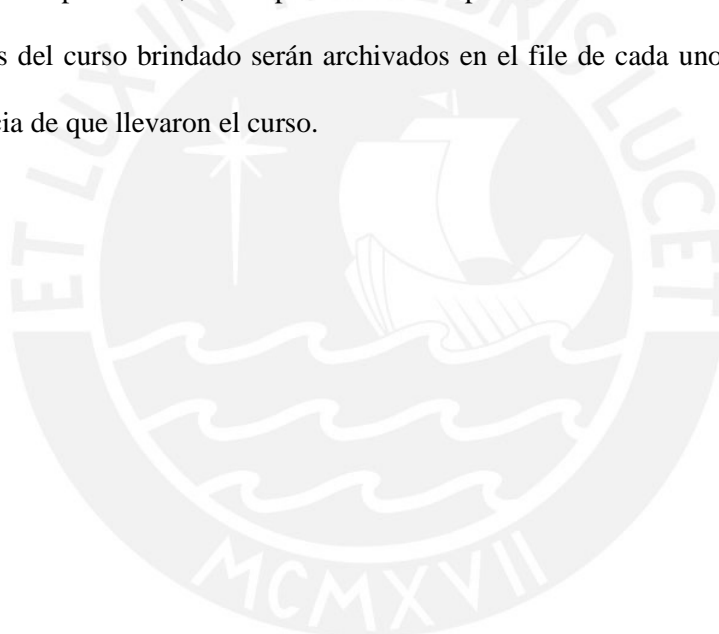
N°	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	EMPRESA	PROVEEDOR	TAXISTAS	BASE DE DATOS	REFERENCIAS (Procedimientos, registros, Anexos)
1	Inicio					
2	Se contacta con las mejores empresas para la charla de capacitación.					Va a depender de que capacitación se quiera realizar.
3	Se registra en la base de datos como proveedor					
	Se establecen las clausulas y parámetros en el contrato con el proveedor					
4	Se convoca a los trabajadores para que asistan					
5	El proveedor dicta el curso					
6	Se archiva los certificados de los trabajadores capacitados					
7	Fin del proceso					

ITEMS DE CONTROL:

SIMBOLOGIA DE ACTIVIDADES			
	PROCEDIMIENTO		INGRESO A OTRA PAGINA
	ENTRADA DE DATOS AL SISTEMA		INICIO Y FIN
	DOCUMENTACION		OPERACIÓN/ INSPECCION
	OPERACIÓN-ACTIVIDAD		INGRESO DE DATOS A REGISTRO
			ALMACENAJE/ARCHIVO
			DECISION
			CONECTOR
			TRANSPORTE

- **Capacitación**

Dependiendo de qué competencias se quiera fortalecer, será definida la capacitación. Para ello, se identificará a la empresa que sea capaz de ofrecer lo solicitado, luego se establecerán las cláusulas para ser reconocido como proveedor de la empresa. De llegar a un acuerdo entre ambas partes, empresa y capacitadora, se comunicará a los empleados para que asistan de forma obligatoria a la capacitación. Dicha capacitación será certificada por la empresa que brinde el servicio, todos los trabajadores están obligados a obtener el certificado de haber cumplido satisfactoriamente con la capacitación, de no ser así volverán a llevar el curso por segunda vez, de reiterarse la no aprobación, será separado de la empresa. Una vez finalizada la capacitación, los certificados del curso brindado serán archivados en el file de cada uno de los trabajadores como constancia de que llevaron el curso.



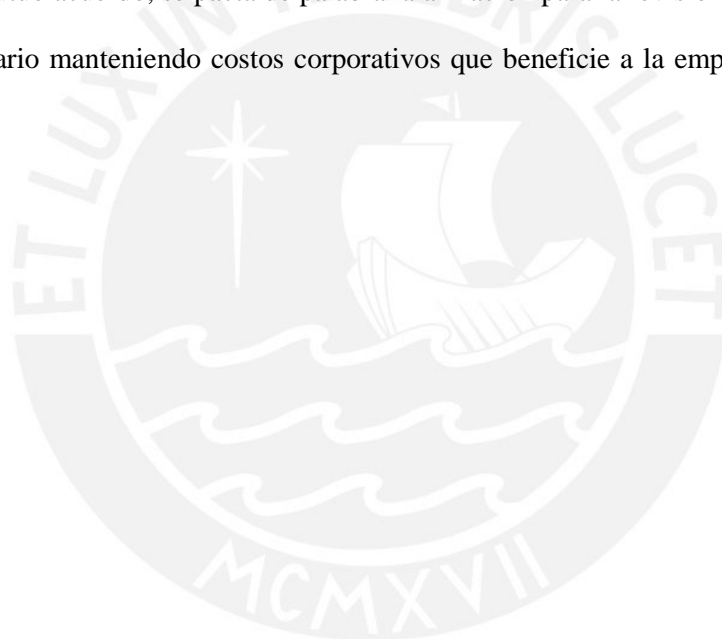
ANEXO 30: PROCESO DE MANTENIMIENTO DE VEHICULOS

N°	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	EMPRESA	TAXISTA	JEFE DE FLOTA	OPERARIO DE LIMPIEZA	OPERARIO DE MECANICA	REFERENCIAS (Procedimientos, registros, Anexos)	
1	Inicio							
2	Las conductoras informan el correcto estacionamiento del vehículo en el garage.							
3	El jefe de Flota verifica la conformidad de lo mismo y el buen estado del vehículo							
4	El auto pasa donde el mecánico para que revise las imperfecciones que puedan estar sucediendo.							
5	El auto pasa donde el operario de limpieza para su mantenimiento y lavado.							
6	El vehículo es entregado a la taxista el día siguiente.							
7	Fin del proceso							

SIMBOLOGIA DE					
	PROCEDIMIENTO		INGRESO A OTRA PAGINA		ALMACENAJE/ARCHIVO
	ENTRADA DE DATOS AL SISTEMA		INICIO Y FIN		DECISION
	DOCUMENTACION		OPERACIÓN/INSPECCION		CONECTOR
	OPERACIÓN-ACTIVIDAD		INGRESO DE DATOS A REGISTRO		TRANSPORTE

- **Mantenimiento del vehículo**

El proceso se inicia con la llegada del vehículo al garaje de la empresa, dando aviso al jefe de Flota de la inoperatividad del taxi. El jefe de flota verificará el buen estado del vehículo, firmando la autorización de salida de la chofer del día trabajado. Luego de ello, el auto será puesto en manos del operario de mecánica de la empresa, el cual verificará el correcto funcionamiento del vehículo. De todo estar conforme, pasara al encargado de limpieza de los autos, caso contrario, será llevado al taller de mecánica afiliado con la empresa. Este taller debe pasar la aprobación del jefe de flota, en términos de calidad y conocimiento de la materia, luego de ello, por mutuo acuerdo, se pacta de palabra la afiliación para la revisión de la flota cada vez que sea necesario manteniendo costos corporativos que beneficie a la empresa en términos de costo.



ANEXO 31: PROCESO DE ABASTECIMIENTO DE GAS

Nº	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	TAXI	GRIFO	EMPRESA	REFERENCIAS (Procedimientos, registros, Anexos)
1	Inicio				
2	Empresa comunica a sus taxistas los distintos puntos de abastecimiento de Gas a Crédito				El accidente puede ser leve o grave.
3	Taxi acude al grifo a recargar combustible				
4	Grifo le abastece de gas al vehículo y le pide la tarjeta afiliada de la empresa con el grifo.				
5	Grifero verifica la conformidad de la tarjeta.				
6	Taxista completa el formato de llenado de gas para entregarlo a la empresa				
7	Taxista deja el formato del abastecimiento de combustible en la empresa al finalizar su turno				Mediante el rastreo GPS que cuentan los vehiculos
8	Empresa paga las facturas de combustible a fin de mes según lo acordado				
9	FIN DE PROCESO				Mediante los equipos Nextel.

ITEMS DE CONTROL:

SIMBOLOGIA DE ACTIVIDADES			
	PROCEDIMIENTO		INGRESO A OTRA PAGINA
	ENTRADA DE DATOS AL SISTEMA		INICIO Y FIN
	DOCUMENTACION		OPERACIÓN/ INSPECCION
	OPERACIÓN-ACTIVIDAD		INGRESO DE DATOS A REGISTRO
			ALMACENAJE/ARCHIVO
			DECISION
			CONECTOR
			TRANSPORTE

- **Abastecimiento de gas**

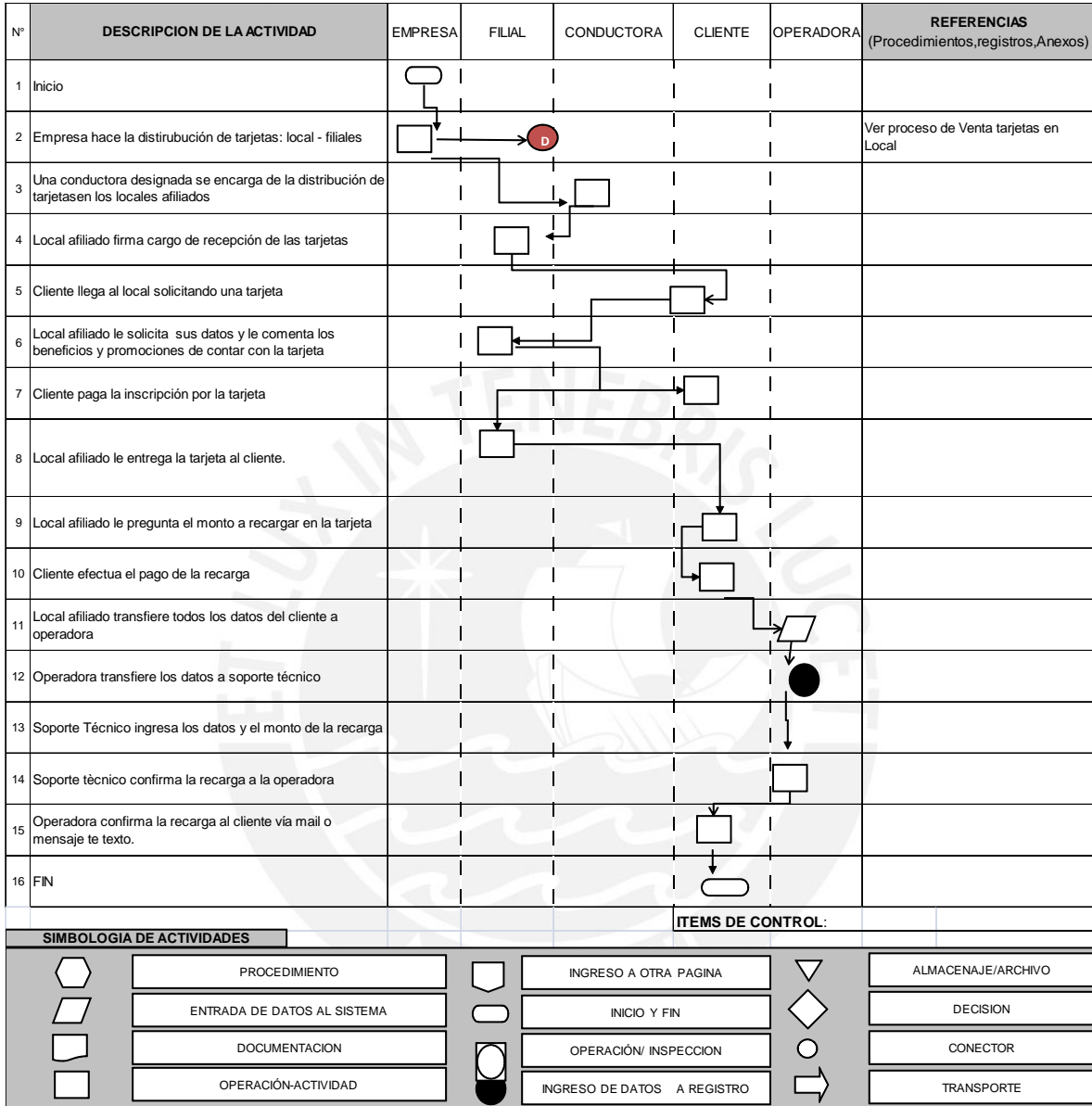
Se ha creado convenios con diferentes grifos de GNV para suministrar combustible a las unidades de la empresa. Todos los vehículos se dirigirán a las estaciones de servicio en mención al inicio de cada jornada para que puedan llenar su tanque.

El proceso se inicia una vez que la empresa elabora un acuerdo con la empresa de grifo que nos pueda suplir de gas a todas nuestras unidades, a su vez que esté de acuerdo con el pago a 30 días mediante una tarjeta de crédito especial para el abastecimiento.

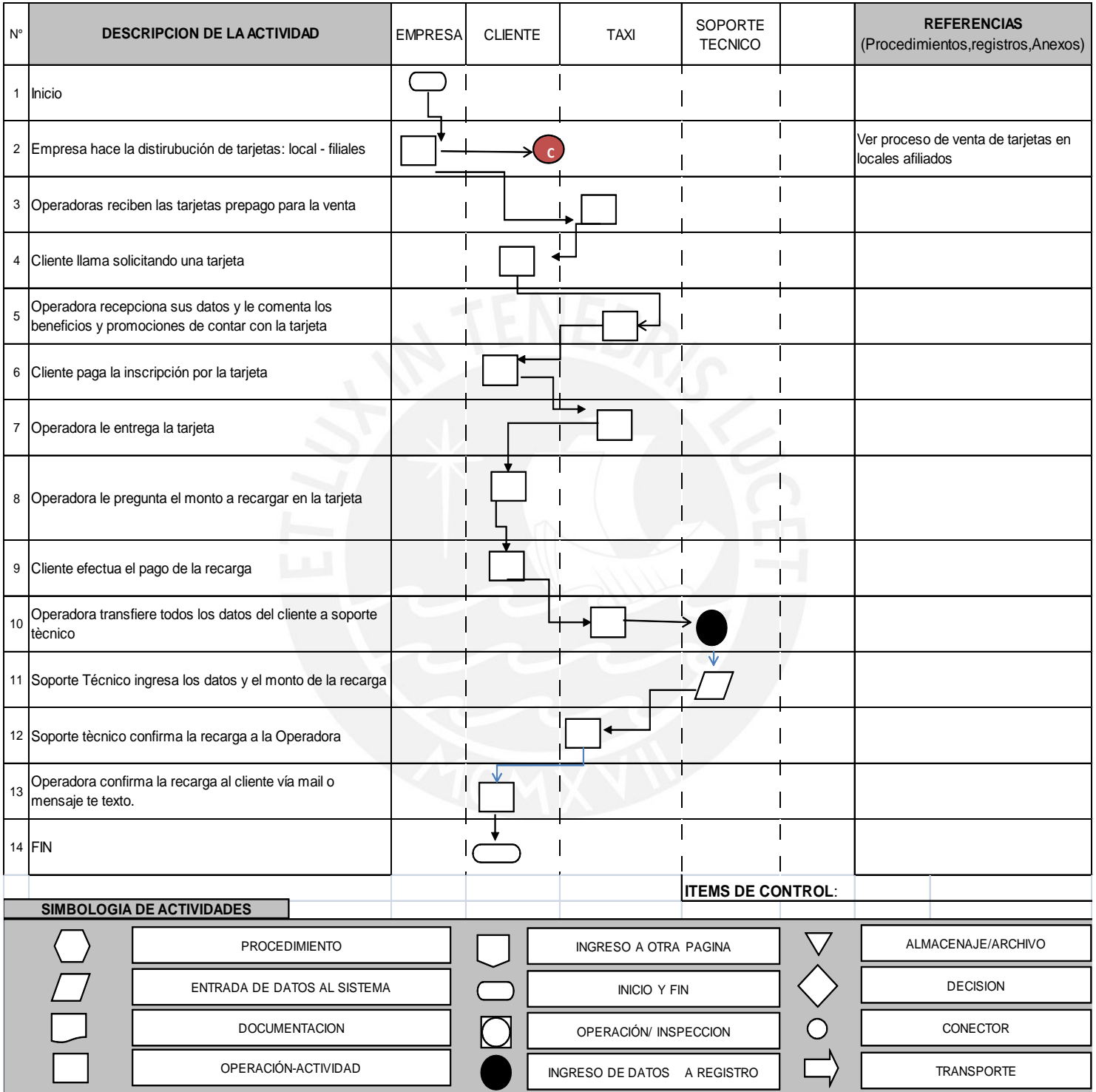
Conforme con ello, las tarjetas se repartirán a todas las trabajadoras de turno al iniciar su jornada, la misma que irá acompañada de un formato de abastecimiento de gas donde debe estar explícito el nombre de qué chofer está utilizando la tarjeta, con qué cantidad de gas recibió la unidad y con qué cantidad la está devolviendo, asimismo la hora que se efectuó la carga de combustible. Una vez la unidad en circulación, esta podrá efectuar la carga de gas cuando lo necesite presentando la tarjeta, la misma que será verificada por el operario de turno del grifo, que, de estar todo conforme, procederá con el llenado de la unidad.

Finalmente, la taxista, una vez terminada su jornada de trabajo, procederá a entregar el formato de abastecimiento al jefe de flota quien verificara la conformidad del mismo y que todo esté en orden. La chofer del siguiente turno deberá encontrar el carro con el tanque de combustible lleno.

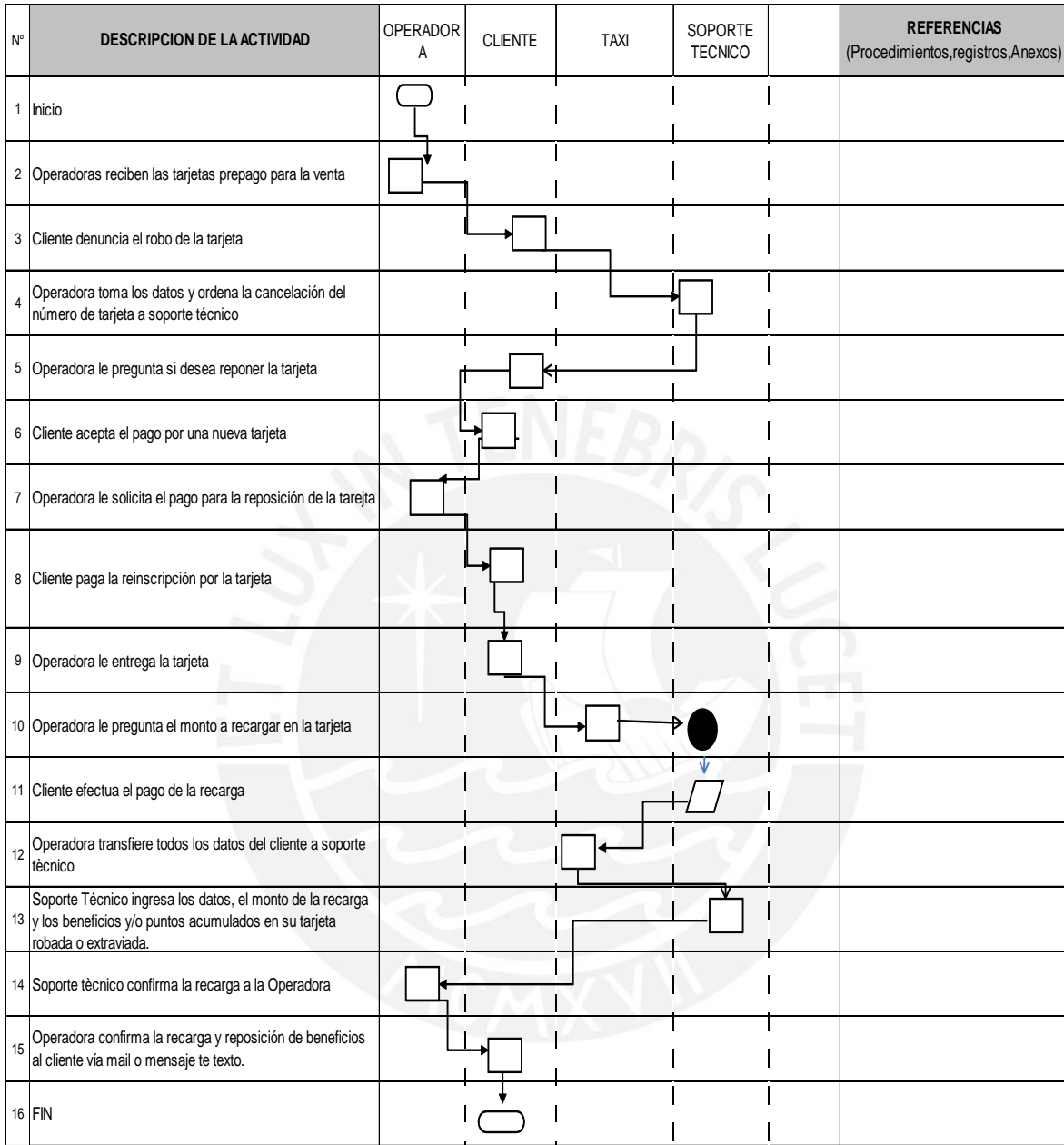
ANEXO 32: PROCESO DE VENTA DE TARJETAS PREPAGO EN LOCALES AFILIADOS



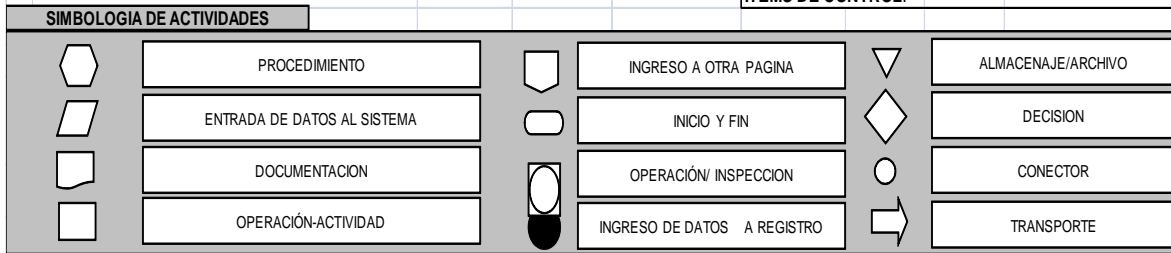
ANEXO 33: PROCESO DE VENTA DE TARJETA PREPAGO EN EL LOCAL



ANEXO 34: PROCESO POR COMPRA DE TARJETA POR PÉRDIDA Y/O ROBO



ITEMS DE CONTROL:



- **Venta de las tarjetas prepago**

Para este proceso se definió tres modalidades distintas, las cuales son la compra de tarjetas en el mismo local, la compra de tarjetas en los locales afiliados y la compra de tarjetas por pérdida o robo de la misma.

Para el primer caso, se determina la cantidad de tarjetas que se va a destinar a cada punto de venta, luego, una vez entregadas las tarjetas a las operadoras del local, se inicia el ciclo de venta. El cliente se acerca al local con la finalidad de adquirir una, la operadora se encargará de proporcionarle una tarjeta, la cual será costeadada por el mismo usuario adicionándole el monto de la recarga que tiene un mínimo de de 30 soles por recarga, el cual asegura un viaje tanto de ida como de vuelta. Una vez que el usuario confirma el monto que desea recargar, la operadora manda toda la información del cliente y del monto deseado a soporte técnico, el cual se encargará de ingresar los datos al sistema que se maneja en la empresa y el monto de la recarga, una vez concluido se le avisará a la operadora que se realizó con éxito la operación.

Finalmente, según lo indicado por el cliente, la operadora enviará un mensaje de texto a la cliente para confirmarle que la recarga fue realizado o en su defecto, si así lo deseara la cliente, se le avisa vía telefónica.

En el segundo caso, se determina la cantidad de tarjetas a repartir en cada uno de los locales afiliados, las mismas que serán repartidas por un mensajero designado por la empresa. Una vez colocadas las tarjetas en cada punto de venta, se ejecutará el ciclo de venta al igual que en el primer escenario, con la diferencia que una vez recabada toda la información del cliente, se enviarán los datos de la misma a la operadora designada de la empresa, la cual se encargará de transferir todos los datos a soporte técnico y de confirmar la recarga con el cliente.

Por último, para el caso de compra de tarjetas por robo o pérdida, la cliente debe informar lo sucedido, para que la operadora indique a soporte técnico la cancelación de la cuenta de la tarjeta. Luego se prosigue con el ciclo de venta descrito en párrafos anteriores

Finalmente, es importante la mención de que todos los procesos descritos en el capítulo están pensados bajo una gestión de conocimiento, el cual garantice estandarizar los procesos debidamente plasmándolos en documentos explícitos para que el “aprendizaje” de la empresa sea más fácil, homogéneo y sostenible en el tiempo. Los procesos descritos a lo largo del capítulo deben ser complementos uno del otro, logrando una sinergia entre ambos que maximice los ratios de los indicadores importantes para el desarrollo del servicio.



ANEXO 35: PROCESO DE CONTINGENCIA EN HORAS DE ALTA OPERATIVIDAD (1)

Nº	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	CLIENTE	TAXI	OPERADORA	SOPORTE TECNICO	REFERENCIAS (Procedimientos, registros, Anexos)
1	Inicio					Cliente desea contar con el servicio ofrecido
2	El cliente llama a solicitar el pedido.					Tiempo máximo de espera de respuesta: 03 timbradas
3	La operadora atiende la llamada y ejecuta las preguntas de rutina. Máximo 1 minuto.					Ver anexo: Hoja de preguntas de Rutina. Se registra o verifica sus datos al sistema.
4	Cliente confirma sus datos.					
5	Operadora le comenta que todas las unidades están en operatividad.					En una alta demanda, se estima que hayan momentos de alta operatividad
6	Operadora pregunta si el cliente puede esperar el tiempo estimado por nuestro servicio					
7	Cliente Decide: si					Cliente acepta esperar por el tiempo indicado por la operadora de ser muy urgente el traslado.
8	Cliente Acepta					
9	Continúa el proceso normal de la venta del servicio					Sigue el proceso normal de la venta.
10	FIN DE PROCESO					

ITEMS DE CONTROL:

SIMBOLOGIA DE ACTIVIDADES

	PROCEDIMIENTO		INGRESO A OTRA PAGINA		ALMACENAJE/ARCHIVO
	ENTRADA DE DATOS AL SISTEMA		INICIO Y FIN		DECISION
	DOCUMENTACION		OPERACIÓN/ INSPECCION		CONECTOR
	OPERACIÓN-ACTIVIDAD		INGRESO DE DATOS A REGISTRO		TRANSPORTE

ANEXO 36: PROCESO DE CONTINGENCIA EN HORAS DE ALTA OPERATIVIDAD (2)

N°	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	CLIENTE	TAXI	OPERADORA	EMPRESA DE LA ALIANZA	REFERENCIAS (Procedimientos, registros, Anexos)
1	Inicio					Cliente desea contar con el servicio ofrecido
2	El cliente llama a solicitar el pedido.					Tiempo máximo de espera de respuesta: 03 timbradas
3	La operadora atiende la llamada y ejecuta las preguntas de rutina. Máximo 1 minuto.					Ver anexo: Hoja de preguntas de Rutina. Se registra o verifica sus datos al sistema.
4	Cliente confirma sus datos.					
5	Operadora le comenta que todas las unidades están en operatividad.					En una alta demanda, se estima que hayan momentos de alta operatividad
6	Operadora pregunta si el cliente puede esperar el tiempo estimado por nuestro servicio					
7	Cliente Decide: no					Cliente acepta esperar por el tiempo indicado por la operadora de ser muy urgente el traslado.
8	Operadora informa al cliente que se cuenta con alianzas con otras empresas de taxi formales que lo podrán atender en ese instante.					Se contará con empresas en una alianza para estas eventualidades.
9	Cliente Decide: si					
10	Operadora se contacta con las empresas de apoyo para ver quién tiene una unidad disponible.					Operadora le debe de conseguir una unidad al cliente
11	Operadora le confirma al cliente la hora, y las características de la unidad que lo atenderá					
12	Continúa el proceso normal de la venta del servicio					Sigue el proceso normal de la venta.
13	FIN DE PROCESO					

ITEMS DE CONTROL:

SIMBOLOGIA DE ACTIVIDADES

	PROCEDIMIENTO		INGRESO A OTRA PAGINA		ALMACENAJE/ARCHIVO
	ENTRADA DE DATOS AL SISTEMA		INICIO Y FIN		DECISION
	DOCUMENTACION		OPERACIÓN/ INSPECCION		CONECTOR
	OPERACIÓN-ACTIVIDAD		INGRESO DE DATOS A REGISTRO		TRANSPORTE

ANEXO 37: PERFIL DE PUESTO: GERENTE GENERAL

DESCRIPCIÓN DE CARGO

Nombre del cargo : GERENTE GENERAL ⁶

Area : Área Gerencia

Cargo superior : Directivos de la Empresa

1. PROPÓSITO GENERAL

Administrar los recursos humanos, materiales, financieros y la infraestructura asignados a su unidad de negocio, desarrollando e implementando estrategias comerciales y operacionales, para el cumplimiento de los objetivos comerciales y financieros de la empresa

2. RESPONSABILIDADES

Dentro de sus principales responsabilidades se encuentran, entre otras:

- Responsabilidad por la calidad del servicio que brinda la empresa.
- Responsabilidad por la efectividad de la gestión realizada en el servicio.
- Responsabilidad por el clima laboral de la empresa.
- Responsabilidad por el cumplimiento y transmisión de las políticas y valores de la compañía
- Responsabilidad por el cabal cumplimiento de la legalidad vigente
- Responsabilidad de controlar y supervisar los gastos del costo del servicio con el fin de alcanzar las metas financieras, comerciales.
- Responsabilidad de supervisar, implementar y cumplir con los procedimientos de seguridad, normas, higiene y calidad del servicio.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

Dentro de sus principales funciones se encuentran, entre otras:

- Lidera, dirige, supervisa y controla al personal de la empresa.
- Realiza acciones orientadas a hacer rentable el negocio, optimizando la venta y gastos del servicio.
- Realiza seguimiento permanente a la competencia, coordina acciones para mantener oferta competitiva y verifica la implementación de éstas.
- Autoriza compras de vehículos.
- Efectúa modificación de precios.
- Supervisa y controla la calidad del servicio brindado al cliente.

⁶ Fuente: Elaboración Propia

- Ejecuta junto a equipo de jefaturas la confección y administración del presupuesto de resultados asignado para el punto de venta
- Propone, define y controla periódicamente el cumplimiento de metas y planes de trabajo de cada una de las áreas de la organización.
- Participa en reuniones de coordinación y evaluación del funcionamiento del negocio con el equipo de jefaturas respecto a la operación, en todas sus variables.
- Administración correcta de la dotación (incluido su gasto)
- Asesora, analiza y coordina con equipo de jefaturas solución a problemas y reclamos de clientes que han sobrepasado las posibilidades de acción del personal a su cargo

4. REQUISITOS DE EJECUCIÓN

ESTUDIOS FORMALES:

- Enseñanza media completa
- Técnico-profesional en Administración de Empresas o equivalente
- Deseable, Estudios Superiores

CONOCIMIENTOS DESEABLES PARA EL EJERCICIO DEL CARGO:

- Conocimientos del funcionamiento, políticas y estructura del servicio, y de la empresa
- Conocimientos de control y planificación de gestión operativa
- Conocimientos de contabilidad
- Conocimientos de legislación laboral
- Conocimientos de estrategias comerciales del negocio
- Conocimientos en administración de personal
- Conocimientos de PC a nivel usuario

EXPERIENCIA PREVIA:

- en supervisión de personal
- en cargos similares.
- como Jefe de Area, Operaciones o Área Ventas

ANEXO 38: PERFIL DE PUESTO: JEFE DE FLOTA**DESCRIPCIÓN DE CARGO**

Nombre del cargo	: JEFE DE FLOTA⁷
Área	: Operaciones
Cargo superior	: Gerente General

1. PROPÓSITO GENERAL

Coordinar y supervisar las unidades a su cargo (Recepción de las solicitudes de taxi, Merchandising, Mantenimiento de los vehículos, y otros servicios), constituyendo un soporte para el funcionamiento del servicio.

2. RESPONSABILIDADES

Dentro de sus principales responsabilidades se encuentran, entre otras:

- Responsabilidad por mantener operativa la flota de vehículos.
- Responsabilidad de la mantención de los vehículos.
- Responsabilidad de cumplir y controlar con los procedimientos de seguridad, normas y calidad de servicio establecidas en la empresa.
- Responsabilidad por la correcta administración del personal del área a su cargo

3. FUNCIONES PRINCIPALES

Dentro de sus principales funciones se encuentran, entre otras:

- Participa en la planificación, administración y optimización del presupuesto asignado para su área
- Reporta el estado de la operatividad de la flota al Gerente General
- Analiza necesidades de suministro y reemplazo de la flota con el Gerente General
- Encargado de la planificación, ejecución y control de optimización de rutas con las conductoras.
- Supervisa la ejecución de los procedimientos de control de servicios incumplidos.
- Propone e implementa políticas, normas y procedimientos para mejorar el servicio al cliente y controla su cumplimiento.

⁷ Fuente: Elaboración Propia

- Coordina y dirige en proyectos para la ejecución de remodelaciones y reparaciones de la flota de vehículos.
- Coordina y controla la mantención de los vehículos.
- Efectúa labores asociadas a la administración del personal a su cargo

4. REQUISITOS DE EJECUCIÓN

ESTUDIOS FORMALES:

- Enseñanza nivel técnico-profesional en Administración de Empresas o equivalente

CONOCIMIENTOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO:

- Conocimientos del funcionamiento, políticas y estructura de servicios de transporte
- Conocimientos de control de operaciones
- Conocimientos en administración de personal
- Conocimientos de PC a nivel usuario

EXPERIENCIA PREVIA:

- En supervisión de personal
- Deseable en cargos similares
- Jefe de Area Venta
- Jefe Administrativo

ANEXO 39: PERFIL DE PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO**DESCRIPCIÓN DE CARGO**

Nombre del cargo : ASISTENTE ADMINISTRATIVO⁸

Área : Administración

Cargo superior : Gerente General

1. PROPÓSITO GENERAL

Apoyar en la administración de Recursos Humanos de la empresa.

2. RESPONSABILIDADES

Dentro de sus principales responsabilidades se encuentran, entre otras:

- Responsabilidad de controlar la correcta administración del personal de la empresa.
- Responsabilidad por el control e ingreso de remuneraciones, de horas de trabajo y de asistencia.
- Responsabilidad por el manejo, resguardo y actualización de la documentación e información a su cargo
- Responsabilidad de entregar la información en los plazos establecidos
- Responsable por la confidencialidad de la información que maneja
- Responsabilidad de controlar y cumplir con los procedimientos, normas y calidad de servicio establecidos para la empresa.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

Dentro de sus principales funciones se encuentran, entre otras:

- Coordina acciones relativas al proceso de selección del personal
- Efectúa acciones asociadas a la situación contractual del personal
- Gestiona contrataciones y desvinculaciones de personal.
- Controla las asistencias.
- Elabora informe de amonestaciones para Inspección del Trabajo
- Controla y efectúa pago remuneraciones, horas extras, sistemas de incentivos, premios
- Coordina y gestiona el proceso de evaluación del desempeño, actividades de reconocimiento, de capacitación y eventos asociados al personal.

⁸ Fuente: Elaboración Propia

4. REQUISITOS DE EJECUCIÓN

ESTUDIOS FORMALES:

- Enseñanza media completa
- Deseable, conocimientos de administración y/o personal

CONOCIMIENTOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO:

- Conocimientos del funcionamiento, políticas y estructura del servicio, y de la empresa
- Conocimientos en administración de personal
- Conocimientos de legislación laboral
- Conocimientos en manejo de documentos administrativos.
- Conocimientos de PC a nivel usuario

EXPERIENCIA PREVIA:

- en departamento de Recursos Humanos

ANEXO 40: PERFIL DE PUESTO: OPERADORA

DESCRIPCIÓN DE CARGO

Nombre del cargo : Operadora⁹
 Área : Operaciones
 Cargo superior : Jefe de flota

1. PROPÓSITO GENERAL

Realizar la atención efectiva y oportuna a los clientes externos e internos vía telefónica o vía internet, resolviendo las solicitudes y reclamos que ingresan a través de estos medios.

2. RESPONSABILIDADES

Dentro de sus principales responsabilidades se encuentran, entre otras:

- Responsabilidad por la calidad y rapidez del servicio integral brindado a clientes
- Responsabilidad por la calidad del servicio e información técnica entregada a clientes
- Responsabilidad por la mantención de los vehículos
- Responsabilidad de cumplir con los procedimientos de seguridad, normas e higiene establecidos por la empresa.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

Dentro de sus principales funciones se encuentran, entre otras:

- Atender con rapidez, respeto y eficiencia frente a los requerimientos de los clientes.
- Realizar seguimiento a los distintos requerimientos de los clientes.
- Tener conocimiento y mantenerse actualizado con las tarifas de servicios que ofrece la empresa
- Tener conocimiento y mantenerse actualizado de las promociones vigentes.
- Recabar la información sobre las sugerencias de los clientes y enviar un reporte al asistente de flota
- Mantener el área de trabajo y herramientas de trabajo en condiciones óptimas.
- Estar al tanto de las rutas más solicitadas.
- Ser responsable del uso adecuado de las líneas telefónicas y de los códigos asignados a éstas.
- Realizar encuestas a clientes de calidad de servicio.

4. REQUISITOS DE EJECUCIÓN

CONOCIMIENTOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO:

- Conocimientos de atención a clientes
- Dominio de al menos 02 idiomas
- Dominio de office a nivel usuario.

⁹ Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 41: PERFIL DE PUESTO: CONDUCTORAS

DESCRIPCIÓN DE CARGO

Nombre del cargo : CONDUCTORAS¹⁰
 Área : Operaciones
 Cargo superior : Asistente de flota

1. PROPÓSITO GENERAL

Atender en el traslado de las clientes brindando un servicio de calidad, seguro y confiable.

2. RESPONSABILIDADES

Dentro de sus principales responsabilidades se encuentran, entre otras:

- Responsabilidad por la calidad y rapidez del servicio integral brindado a clientes
- Responsabilidad por la calidad del servicio e información técnica entregada a clientes
- Responsabilidad por la mantención de los vehículos
- Responsabilidad de cumplir con los procedimientos de seguridad, normas e higiene establecidos por la empresa.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

Dentro de sus principales funciones se encuentran, entre otras:

- Atiende amable y educadamente a la cliente.
- Mantiene su presentación personal
- Realiza mantención básica y limpieza del vehículo
- Verifica el buen estado del vehículo
- Verifica la satisfacción de la cliente por el servicio.
- Verifica que los traslados se realicen en los tiempos acordados con los clientes

4. REQUISITOS DE EJECUCIÓN

CONOCIMIENTOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO:

- Conocimientos de atención a clientes
- Conocimientos de mecánica vehicular básica
- Conocimientos de defensa personal
- Conocimientos de primeros auxilios

EXPERIENCIA PREVIA:

- Haber ejercido alguna labor relacionada con el recorrido continuo de las calles limeñas.

¹⁰ Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 42: VEHICULO DE TAXI DE LA GUARDA



Características

Año: 2011

Pais de fabricación: Korea

Marca: Hyundai

Modelo: Accent

Motor 1.3

Cilindros: 4 en línea

Asientos: 5

Combustible: GNV de fabrica

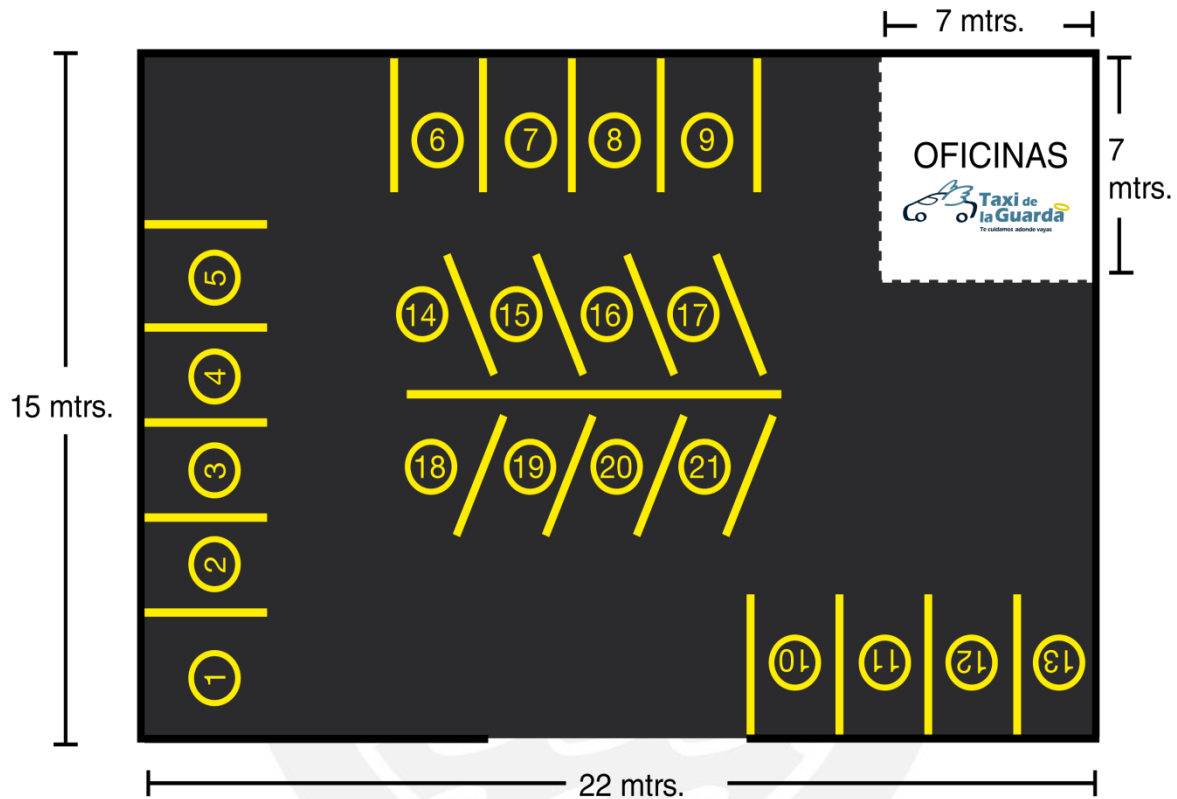
Garantía: 3 años o 100 000 km.



ANEXO 43: Zona Geográfica de la Ubicación del Local



ANEXO 44: PLANO DEL LOCAL



Lugar del terreno: Surquillo

Área de terreno total: 330 mt².

Área construida: 98 mt².

Espacio de oficinas: 2 pisos de 49 mt².

ANEXO 45: PROTOCOLO GUIA DE PREGUNTAS DE OPERADORAS

- NOMBRE COMPLETO
- CUENTA CON TARJETA PREPAGO
- NOS PUEDE BRINDAR EL NUMERO DE DNI
- A DONDE DESEA MOVILIZARSE EL CLIENTE
- DE DONDE VA A SER MOVILIZADO
- DENTRO DE CUANTO TIEMPO DESEA LA UNIDAD. TIEMPO MÍNIMO PARA LA SOLICITUD DEL VEHICULO: 15 MINUTOS
- SE LE INFORMA LA CANTIDAD DE KILOMETROS QUE VA A TRASLADARSE.
- SE LE INFORMA EL COSTO DEL SERVICIO
- POR QUE MEDIO DESEA SER CONTACTADO, POR LLAMADA TELEFONICA, POR MENSAJE DE TEXTO O DESEA QUE EL CHOFER LO BUSQUE PERSONALMENTE.
- SE CONFIRMA EL MEDIO DE PAGO
- DE NO TENER TARJETA PREPAGO, SE LE SUGIERE ADQUIRIR UNA MEDIANTE UNA VENTA SUGESTIVA QUE LE INFORME SOBRE LOS BENEFICIOS DE LA MISMA.
- SE LE AGRADECE LA PREFERENCIA A LA EMPRESA. DESPEDIDA AMIGABLE.

TIEMPO MÁXIMO DE DURACIÓN DE GUIA: 01 MINUTO

ANEXO 46: CONTRATO LABORAL**CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO**

Conste por el presente documento el Contrato Individual de Trabajo a Plazo Fijo por Inicio de Actividad, que celebran dentro de los alcances del artículo 57 de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por D.S. 03-97-TR, de una parte **TAXI DE LA GUARDA**, con R.U.C. N°XXXXXX, con domicilio en _____, debidamente representada por su encargado de RRHH, Sr. _____, identificado con D.N.I. N° _____, a quien en adelante se denominará **EL EMPLEADOR**, y de la otra parte el/la Sr(a/ita). **CONDE RAMOS, FIORELLA GABRIELA** identificado (a) con D.N.I. N° **44811021**, con domicilio en **Asoc. Vivienda Virgen de Chappi Mz. B Lt. 1- San Antonio - Cañete**, a quien en adelante se le denominará **EL TRABAJADOR**, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO:

TAXI DE LA GUARDA es una empresa dedicada al servicio de transporte privado y requiere contratar los servicios de personal eventual a fin de atender el incremento de sus actividades operativas como consecuencia de la apertura de nuevas tiendas en la ciudad de Lima.

SEGUNDO:

Tomando en consideración lo expuesto en la cláusula precedente, **EL EMPLEADOR** contrata a **EL TRABAJADOR** para que ocupe el puesto de **CONDUCTORA**, con la finalidad de cubrir las labores propias del inicio de actividades.

TERCERO:

De conformidad con lo estipulado en la cláusula anterior y teniendo en cuenta que las labores pactadas esta referidas al inicio de actividades, las partes reconocen que el presente contrato está sujeto a lo dispuesto por el artículo 57 del T.U.O. de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por el D.S. N° 03-97-TR, por lo que las partes convienen que la duración de este Contrato se computará del **XXXX al xxxx**.

CUARTO:

En contraprestación por las labores que realice, **EL TRABAJADOR** percibirá una remuneración mensual bruta de **S/. 1067.00 (Mil Sesenta y Siete y 00/100 nuevos soles)**). Ambas partes acuerdan que la modalidad y fecha de pago de la remuneración será fijada y modificada por **EL EMPLEADOR** de acuerdo con sus necesidades operativas y/o administrativas.

QUINTO:

Ambas partes convienen que la jornada de trabajo es de 8 horas efectivas diarias y que el horario de trabajo y día de descanso semanal obligatorio de **EL TRABAJADOR** serán rotativos. En consecuencia, ambas partes convienen que **EL EMPLEADOR**, de acuerdo con sus necesidades operativas y administrativas y en aplicación de lo dispuesto por los artículos 2 y 6 del D.S. 07-2002-TR podrá establecer los turnos de trabajo y días de descanso, así como los horarios de **EL TRABAJADOR**.

SEXTO:

EL TRABAJADOR realizará sus labores en el centro de trabajo que **EL EMPLEADOR** le asigne, pudiendo **EL EMPLEADOR** trasladarlo a otro centro de trabajo ubicado en cualquier parte del territorio nacional, para lo cual **EL TRABAJADOR** desde ya presta su consentimiento.

SÉTIMO:

EL TRABAJADOR se compromete a poner a disposición de **EL EMPLEADOR** toda su capacidad y lealtad, obligándose siempre y en todo caso a obrar de buena fe en relación a su empleo. Asimismo, **EL TRABAJADOR** se compromete a observar las políticas y normas que disponga **EL EMPLEADOR**, teniendo como objetivo su progreso y permanente desarrollo.

OCTAVO:

EL TRABAJADOR no podrá, durante la vigencia del presente contrato, dedicarse a realizar actividades que compitan con las que desarrolla **EL EMPLEADOR**, salvo autorización previa expresa y escrita de éste.

NOVENO:

EL TRABAJADOR se encuentra obligado a someterse a los exámenes médicos establecidos por ley y/o por **EL EMPLEADOR**, así como a cualquier clase de control antidoping y dosaje étlico que **EL EMPLEADOR** pudiera realizar en cualquier día del año, sin estar **EL EMPLEADOR** obligado a dar previo aviso de dichos controles a **EL TRABAJADOR**. En ese sentido, **EL TRABAJADOR** autoriza desde ya a **EL EMPLEADOR** a conocer toda la información referida a los exámenes y controles realizados. Ambas partes declaran que la conservación de la salud de **EL TRABAJADOR** es motivo determinante de la relación laboral.

DÉCIMO:

Teniendo en cuenta las especiales circunstancias del negocio de **EL EMPLEADOR**, ambas partes acuerdan que **EL TRABAJADOR**, cumplirá escrupulosamente las normas que disponga **EL EMPLEADOR** en relación a su presentación personal. Desde ya, **EL TRABAJADOR** declara conocer y acepta cumplir las reglas sobre el particular.

DÉCIMO PRIMERO:

Queda establecido entre las partes que **EL EMPLEADOR**, no está obligado a dar aviso alguno al término del presente contrato, concluyendo el mismo en forma automática al llegar a la fecha de su vencimiento señalada en la cláusula tercera, oportunidad en la cual se abonarán a **EL TRABAJADOR** contratado los beneficios sociales que le corresponden de acuerdo a ley, salvo que las partes acuerden extender el presente contrato por un plazo adicional.

DÉCIMO SEGUNDO:

Todos los conocimientos e información que **EL TRABAJADOR** pueda adquirir de **EL EMPLEADOR**, serán mantenidos en reserva y no deberán ser utilizados ni revelados a terceros, a menos que **EL EMPLEADOR** otorgue su consentimiento por escrito. Esta obligación se mantendrá vigente con prescindencia de la vigencia del presente contrato.

EL TRABAJADOR acepta y reconoce que esta obligación de confidencialidad y reserva comprende y abarca toda información y documentación adquirida con ocasión directa o indirecta de su trabajo para **EL EMPLEADOR** que sea de imputación directa a **EL TRABAJADOR**, sin excepción alguna. La contravención de esta cláusula de reserva y confidencialidad autorizará a **EL EMPLEADOR** a dar por terminado el presente contrato, por comisión de falta grave consistente en el incumplimiento de obligaciones de trabajo que quebranta la buena fe laboral y hará responsable a **EL TRABAJADOR** de los perjuicios que cause a **EL EMPLEADOR**.

DÉCIMO TERCERO:

Ambas partes reconocen igualmente que la presente contratación se efectúa dentro de los lineamientos y alcances legales determinados por el Art. 57 del D. S. 03-97-TR.

DÉCIMO CUARTO:

En todo aquello que no esté expresamente establecido en el presente contrato, **EL TRABAJADOR** se someterá a lo dispuesto por la legislación laboral vigente.

Suscrito en Lima el **xxxxx**, en señal de conformidad con todos y cada uno de los términos que anteceden.

EL EMPLEADOR**EL TRABAJADOR**

ANEXO 47: CONVENIO DE HORAS EXTRAS**CONVENIO DE JORNADA DE TRABAJO Y COMPENSACIÓN DE HORAS
EXTRAORDINARIAS**

Conste por el presente documento el Convenio de Jornada de Trabajo y Compensación de Horas Extraordinarias que suscriben de una parte **TAXI DE LA GUARDA**, con RUC. N° XXX debidamente representado por su Representante de Recursos Humanos, Sr. xxx, identificado con DNI No xxxx, a quien en adelante se le denominará EL EMPLEADOR y de la otra parte Don (ña.) _____, identificado con DNI No _____ a quien en adelante se le denominará EL TRABAJADOR, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO: Actualmente la jornada de EL TRABAJADOR es de cuarenta y ocho horas a la semana, distribuidas durante la semana de acuerdo con el horario de trabajo que rige en su puesto de trabajo y las cuales se realizan en horario rotativo. La jornada de 48 horas a la semana que rige en la empresa se entiende como una bolsa de trabajo semanal por lo que las horas extras que eventualmente pueda realizar EL TRABAJADOR se computan una vez excedida la jornada máxima de cuarenta y ocho horas en la semana.

SEGUNDO: Las partes acuerdan asimismo que el horario de trabajo que rige cada puesto de trabajo es flexible, de tal manera que será posible compensar la menor labor de una jornada con la mayor labor en otra sin que se entienda que existen horas extraordinarias, en este caso siempre dentro de la misma semana.

TERCERO: EL TRABAJADOR acuerda con EL EMPLEADOR compensar toda labor extraordinaria con descansos sustitutorios, de conformidad con el artículo 10° del TUO; la Ley de Jornada de Trabajo, horario y trabajo en sobretiempo, aprobado por el DS. 007-2002- TR

CUARTO: EL EMPLEADOR y EL TRABAJADOR acuerdan que la compensación pactada en la cláusula tercera del presente convenio podrá realizarse en la oportunidad que EL EMPLEADOR determine, de acuerdo con las necesidades de la empresa, inclusive con posterioridad al mes calendario inmediatamente posterior al mes en que se haya laborado el respectivo sobretiempo, conforme lo permite el artículo 26 del Decreto Supremo 008-2002-TR, quedando entendido sin embargo, que dicho descanso compensatorio deberá tomarse necesariamente dentro de los 03 meses calendario posteriores al mes en que EL TRABAJADOR haya prestado el respectivo trabajo en sobretiempo.

QUINTO: EL EMPLEADOR y EL TRABAJADOR acuerdan, igualmente, que cuando EL TRABAJADOR voluntariamente decida prestar servicios en su día de descanso semanal o en los días feriados señalados de acuerdo a ley, este será compensado con un descanso sustitutorio, en otro día que el empleador determine dentro de la misma semana.

SEXTO: Las partes suscriben el presente documento en señal de conformidad de su contenido declaran que el mismo contiene un acto jurídico válido.

Firmado a los xxxxx.

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

ANEXO 48

ONG Luz Ámbar – Informe sobre calidad de vida 2010

Estudio realizado por la ONG Luz Ambar acerca de los factores más importantes que afectan la calidad de vida en la ciudad de Lima realizado en el 2010. A continuación se presentan los resultados de la misma:

Grafico Problemas más importantes que afectan la calidad de vida en Lima

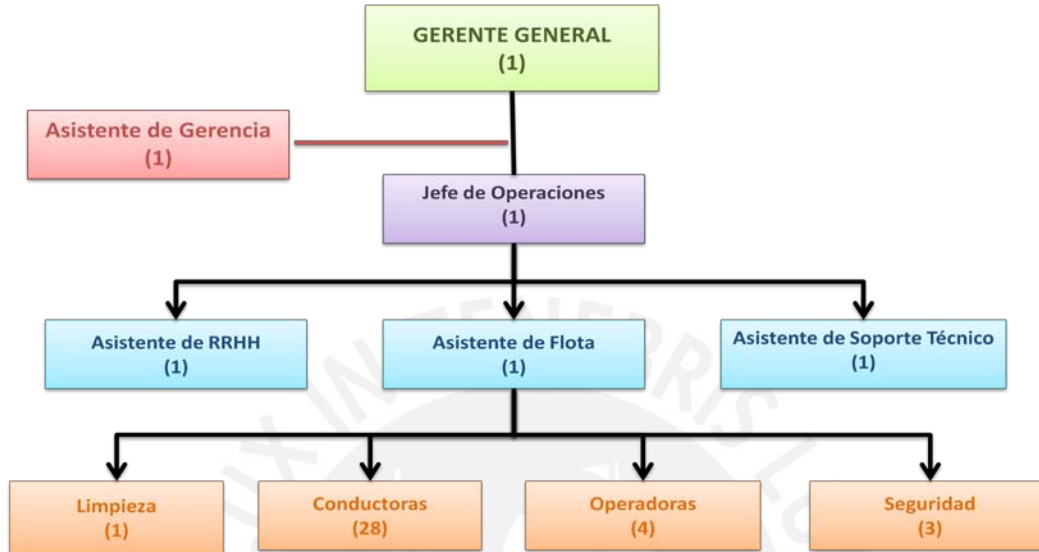


Fuente: ONG Luz Ámbar 2010

Elaboración: ONG Luz Ámbar

ANEXO 49: ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

Gráfico 4.2: Organigrama de la Organización



- Gerencia: Encargado de administrar los recursos humanos, materiales, financieros y la infraestructura asignados a su unidad de negocio, desarrollando e implementando estrategias comerciales y operacionales, para el cumplimiento de los objetivos comerciales y financieros de la empresa. Entre sus responsabilidades más importantes se encuentran las de garantizar la calidad del servicio que entrega a los clientes y velar por el cumplimiento y transmisión de las políticas y valores de la compañía.
- Jefe de flota: Persona a cargo de generar el soporte necesario para las operaciones de la empresa, con el objetivo de optimizar el desarrollo. El jefe de flota debe ser responsable por la calidad de la relación establecida con clientes internos y proveedores para asegurar el nivel óptimo del servicio. Debe velar por el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de la empresa y específicos de su cargo. Adicional a ello, debe ser el responsable por la calidad de la supervisión entregada al personal bajo su dependencia y desarrollo del clima laboral existente al interior de la empresa.

- Operadoras: Mujeres cuya principal función es la de cumplir con contestar las llamadas de los clientes con amabilidad y empatía, monitorear y facilitar en ruta a las unidades, optimizar las ventas de las tarjetas prepago, mantener comunicación constante con los clientes para medir su grado de satisfacción.
- Conductoras: Son el rostro representativo de la empresa. Como está explícito, deben ser de sexo femenino. Se reclutará en su preferencia a mujeres policías (en sus días de franco) que conozcan las calles de Lima (rutas seguras y horas “punta”), sepan de defensa personal y mecánica básica, así como de un excelente trato y empatía con los demás. Conscientes de que el régimen laboral suele ser cambiante con la entrada de un nuevo gobierno, de verse afectado el jornal de trabajo de la policía (un día de trabajo por un día de descanso), “Taxi de la Guarda” buscará reclutar a mujeres con experiencia en temas de seguridad, es decir mujeres vigilantes, supervisoras de seguridad, entre otros puestos similares.

ANEXO 50: PROYECCIÓN DEL PERSONAL Y SALARIOS (1)

Tabla: Proyección del personal

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gerente General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente Gerencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Director de Operaciones							1	1	1	1
Gerente de Flota							1	1	1	1
Jefe de Operaciones	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Jefe Flota	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente Flota	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3
Jefe Operadoras	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Conductoras	105	123	154	193	231	277	329	378	438	473
Asistente Jefe Operadoras		1	1	1	1	1	2	2	2	2
Operadoras Total	6	7	9	11	14	16	19	22	25	27
Limpiador de Vehículos	2	2	2	2	3	3	4	4	5	5
Jefe de Finanzas						1	1	1	1	1
Asistente Finanzas						1	1	1	1	1
Asistentes Facturación		1	1	1	1	1	1	2	2	2
Jefe de Personal		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente RR. HH.	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3
Coordinador Sistemas					1	1	1	1	1	1
Asistente Soporte Técnico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe Comercial				1	1	1	1	1	1	1
Asistentes Comercial							1	1	1	1
Seguridad	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5
Total Personal	122	146	179	224	267	317	377	432	496	533

ANEXO 50: PROYECCIÓN DEL PERSONAL Y SALARIOS (2)

Tabla 4.2: Proyección del sueldo promedio por puesto de trabajo al mes¹¹

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gerente General	3,500	3,500	3,500	5,000	5,000	5,000	6,500	6,500	6,500	6,500
Asistente Gerencia	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Director de Operaciones							8,000	8,000	8,000	8,000
Gerente de Flota							6,000	6,000	6,000	6,000
Jefe de Operaciones	4,500	5,000	5,500	6,000	6,000	6,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Jefe Flota		2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Asistente Flota	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Jefe Operadoras		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Conductoras	950	1,005	1,000	1,000	1,000	1,002	1,011	1,012	1,005	1,013
Asistente Jefe Operadoras	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Operadoras	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Limpiador de Vehículos	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650
Jefe de Finanzas						5,500	5,500	5,500	5,500	5,500
Asistente Finanzas						1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Asistentes Facturación		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Jefe de Personal		2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
Asistente RRHH	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Coordinador Sistemas					1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Asistente Soporte Técnico	800	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Jefe Comercial				3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Asistentes Comercial							1,800	1,800	1,800	1,800
Seguridad	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Total Sueldos Brutos	123,050	157,669	190,961	240,252	283,892	339,380	412,356	469,240	530,256	570,882
Total Costo laboral	155,043	225,467	273,075	343,560	405,965	485,314	589,670	671,013	758,266	816,361

¹¹ En relación al cuadro de proyección de sueldos, la valorización de puestos se hizo acorde a las estimaciones que el grupo consideró pertinente en función a la importancia del puesto para la operatividad del negocio así como de las responsabilidades de los mismos (Anexos 24,25,26,27 y 28: Perfil de Trabajadores). Al igual que en la proyección del personal, mientras se cumple el incremento de la demanda en el servicio, el incremento de sueldo irá acorde al incremento de las responsabilidades según los puestos de trabajo.

ANEXO 51: INVERSIÓN INICIAL

Tabla 5.1: Inversión inicial

Inversión	Precio C/U Nuevos Soles	Unids.	Total Nuevos Soles
Equipamiento Unidad	2,503	10	25,025
Equipamiento Oficinas	41,250	1	41,250
Computadoras	2,200	10	22,000
Impresoras	688	2	1,375
Central Telefónica	13,750	1	13,750
Teléfonos	110	10	1,100
Publicidad	16,500	1	16,500
Afiliación VISA / Mastercard	2,750	2	5,500
Constitución Empresa	2,200	1	2,200
Estudio de Mercado	11,000	1	11,000
Capital de Trabajo	82,500	1	82,500
Gastos Pre-Operativos	27,500	1	27,500
Otras Inversiones		20%	49,940
TOTAL INVERSIONES			299,640

