

TAXI PROFESIONAL

«Presidencia de la República, adjudicación directa No 002/99; ElectroAndes, convocatoria a licitación pública; Banco Central de Reserva, aviso de convocatoria; nada, para variar nada.»

Guillermo dejó el periódico a un lado y se recostó sobre su sillón, ya había perdido la cuenta de las veces en las que los rumores le habían hecho buscar, infructuosamente, la convocatoria del Poder Judicial en todos los rincones del diario El Peruano. Eran ya cuatro meses de prórroga y, como cada vez que no hallaba nada, volvía a reflexionar sobre el futuro de su compañía.

La buena pro obtenida hace tres años le había permitido hacer crecer su, hasta ese momento, tambaleante compañía de taxis. Sus ingresos eran buenos, los choferes ganaban más que el promedio y su relación con el Poder Judicial había mejorado en forma sustantiva; sin embargo siempre se preguntaba si estaba en condiciones de volver a ganar. Había oído que las condiciones de la siguiente licitación serían ligeramente diferentes y no estaba seguro de cómo prepararse para ello. Había tenido cierta dosis de buena suerte en las licitaciones anteriores, tanto así que en dos de ellas fue el único postor, pero también sabía que de no haber mantenido contentos con el servicio a los jueces y magistrados que transportaba hubiera tenido que enfrentar la temida cláusula de rescisión. La pregunta que ahora le preocupaba era: ¿qué tan importante era la satisfacción del cliente para una entidad del Estado?, ¿realmente importa la calidad del servicio o el ganador sería siempre el de menor costo?, ¿debería enfocarse en cómo ofrecer un precio más bajo, aún a costa de desmejorar el servicio, o debería presentarse tal como siempre lo hizo?

Documento elaborado por Daniel Arrieta, Gino Canales Reinoso, Philip Meerovici y María Elena Sánchez, alumnos del Programa Master en Dirección de Empresas para Ejecutivos de la Universidad de Piura, bajo la supervisión de los profesores Jorge Pancorvo y José G. de la Puente, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Agosto de 1999.

Copyright © 1999, Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, llame al 34 3 2536558, envíe un fax al 34 3 2534497, escriba a IESE PUBLISHING, Avda. Pearson 21, 08034-Barcelona, España, o consulte <http://www.iesep.com>

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

También le habían aconsejado que, independientemente de que gane o no, debería diversificarse, buscar otros clientes y no depender tanto de un solo contrato. Claro, era fácil decirlo, pero a lo largo de los últimos años había centrado tanto sus esfuerzos en hacer del Poder Judicial un cliente satisfecho que le resultaba difícil pensar en atender a alguien más. Ya había tenido que abandonar a prácticamente todas las empresas y clientes particulares que alguna vez captó, así que era escéptico cuando pensaba en la posibilidad de dirigirse nuevamente a ellos.

Otra preocupación importante era la reacción de sus choferes. Las relaciones entre la compañía y ellos eran buenas, estaban contentos con el contrato y, a lo largo de los meses, habían llegado a compenetrarse con la clientela. ¿Qué pasaría con ellos si de un día para otro perdieran el estacionamiento que ahora tienen reservado frente al Palacio de Justicia?

Guillermo cavilaba sobre estos temas cuando sonó el teléfono. Era el abogado que asesoraba a la empresa. Le comunicaba que mañana saldría publicado el decreto ley 26850, el cual cambiaba algunos de los criterios que manejaban las licitaciones del Sector Público. El principal cambio era la modificación en los porcentajes asignados a los criterios de evaluación; de tal manera que ahora pesaba, un poco más, la satisfacción del cliente en la ponderación total. El abogado estimaba que la nueva licitación saldría en aproximadamente tres meses más. Luego de colgar recibió otra llamada, era Juvenal, su mano derecha en la empresa; le decía que entre los choferes estaba circulando el creciente rumor que Super Taxi, una compañía con gran volumen de clientes particulares, estaba evaluando la posibilidad de presentarse a la licitación del Poder Judicial.

«Juvenal, mañana quiero verte a las 7:30 de la mañana en la oficina. Tenemos algunos asuntos que tratar.»

El sector de taxis en Lima

Para enero de 1999 el mercado del Servicio de Taxis en Lima Metropolitana se había incrementado hasta llegar a tener aproximadamente 61,000 unidades operativas, 70,000 conductores y 155 empresas de Radio Taxi inscritas en el SETAME (Servicio de Taxi Metropolitano)¹. Estas cifras no incluían a los taxistas informales.

El número de unidades ofreciendo el servicio de taxi había aumentado rápidamente en los últimos años debido al creciente número de desocupados, que veían en esta opción una forma inmediata de poder ganarse la vida aprovechando, por ejemplo, las facilidades para adquirir vehículos importados de segunda mano. Incluso varios de estos taxistas eran ingenieros, abogados u otros profesionales, dueños de un vehículo, que habían perdido su ocupación anterior.

La gran oferta de taxis en Lima se ha visto reflejada en los precios del servicio, los cuales se han abaratado con el tiempo, permitiendo que un mayor porcentaje de la población pudiera acceder a ellos. Por otro lado, el creciente número de vehículos en Lima y el desorden vial existente, consecuencia de lo anterior, ocasionaba que un mayor número de personas prefiriese movilizarse en transporte público o taxis en lugar de usar su propio vehículo. Esto había incrementado, en cierta medida, la demanda del servicio de taxis a pesar

¹ Municipalidad Metropolitana de Lima, Dirección Metropolitana de Transporte Urbano (DMTU).

de la crisis económica existente. Lima, en términos generales, carece de una adecuada red de transporte masivo de pasajeros, eficiente, rápida y segura.

Del total de la población de Lima, alrededor del 95.5% se movilizaba por medio de transporte público, incluyendo a un 3% de la población que hacía uso del servicio de taxi². Considerando la población de Lima Metropolitana cercana a los 7.2 millones de habitantes, se estima una demanda del servicio conformada por aproximadamente 200,000 usuarios.

Existen distintas modalidades de operar en el negocio de los taxis:

El *taxista independiente*, quien con un auto propio o alquilado, trabaja turnos muy largos durante el día, con poca ganancia. Según el último reglamento de la Municipalidad Metropolitana de Lima, los vehículos utilizados por estas personas deberían ser pintados de color amarillo y estar inscritos en el SETAME, para poder ofrecer el servicio de taxi.

El *taxista informal* aprovecha el viaje a su centro de trabajo, o el regreso a su domicilio, para ofrecer el servicio de taxi y así lograr cubrir sus costos de movilidad. Estas personas y sus vehículos no estaban inscritas en el SETAME y cobraban tarifas bastante por debajo de la media.

Las *empresas de Radio Taxi* que trabajan bajo dos modalidades (y muchas veces con una mezcla de ambas):

Vehículos propios: Se contrata choferes y se les paga de 20 a 25% de los ingresos totales, ya sean provenientes de clientes que llamaron a la central de la empresa o pasajeros de ruta. La empresa brinda el combustible y mantenimiento de los autos.

Taxistas afiliados: Se afilian conductores con vehículos propios y la empresa les proporciona un número de servicios/día. Los conductores deben pagar a la empresa un 20 a 25% de los ingresos obtenidos.

Las tarifas se establecían según el lugar de origen y destino, y son alrededor del 50% superiores a la de los taxistas independientes.

Las empresas de Radio Taxi podían servir a distintos clientes, tales como particulares que los llamaban desde su domicilio, empresas con contrato temporal de servicio, una mezcla de ambas modalidades y, por último, instituciones públicas u organismos del estado, bajo contrato de exclusividad (vía licitación).

Los principales requisitos exigidos a los choferes de estas empresas eran: documentos en regla, conocimiento de rutas e intensidad de tráfico, ser buen conductor, buena presencia, y edad comprendida entre los 30 y 50 años. La rotación de personal en el sector era alta, debido principalmente al gran movimiento de choferes entre una compañía y otra; las mejores compañías llegaban a una rotación mensual del orden del 10%.

Por último, los *taxis de hotel*, quienes estaban conformados por empresas o asociaciones de taxistas que trabajaban para hoteles. Los taxistas se encontraban generalmente estacionados cerca a la entrada del hotel y el botones les avisaba cuando su servicio era requerido. Las tarifas podían ser conocidas por el huésped en el servicio de

² INEI - Encuesta Nacional de Hogares, 1997, 2do trimestre.