



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA
PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA
PASAJEBUS ORIENTADA A LOS SERVICIOS DE VENTA DE PASAJES ON-
LINE DE BUSES INTERURBANOS EN CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

CLAUDIO ANDRÉS BREEMS ARAYA

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
HERNÁN VALENTÍN BRAVO GALDÁMEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2017**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA PASAJEBUS ORIENTADA A LOS SERVICIOS DE VENTA DE PASAJES ON-LINE DE BUSES INTERURBANOS EN CHILE

El presente trabajo tuvo como objetivo determinar la factibilidad estratégica, técnica y económica del diseño de una estrategia de crecimiento de la empresa PasajeBus, que le permita alcanzar una participación de mercado B2C del 15% y una cobertura del 90% de las líneas de buses interurbanos de Chile en un plazo de 3 años.

PasajeBus es un portal on-line de ventas de pasajes de buses interurbanos que, adicionalmente, proporciona otros servicios tecnológicos también asociados al transporte de pasajeros como lo son su sistema de gestión de flota de buses y de gestión de disponibilidad de inventario (asientos) de buses vía web.

Los principales portales competidores identificados son: “Recorrido.cl”, “VoyHoy.com”, “Viajaenbus.cl”, “Pullmanbus.cl” y “Turbus.cl”. La alternativa de “VoyHoy.com” resultó ser aquella que oferta los pasajes al menor precio promedio del mercado en todos los segmentos B2C analizados.

La primera etapa del trabajo consistió en un diagnóstico del cual se determinó que los segmentos más atractivos son: para el mercado B2C (clientes), aquel cuyo tramo distancia de viaje entre ciudades fuera mayor a 500 kms (mayor potencial de mercado calculado de \$268 mil millones al año 2014) y, para el mercado B2B (empresas), aquel cuya flota fuese menor o igual a 1000 buses (por declarar mayor disposición a una eventual asociación con el portal).

De la síntesis de hechos y factores clave se logró identificar los siguientes: alta valoración del factor precio y al hecho de contar con una aplicación smartphone para la compra de boletos (por parte de los clientes), escasa estrategia de publicidad y carencia total de promociones en cuanto a precios y /o servicios adicionales (por parte de PasajeBus). Por el lado de las empresas de buses, tan solo 55 de las 97 cumplieron con lo exigido por el segmento objetivo de clientes definido (inventario mayor a 31 asientos y cobertura distancia mayor a 500 kms).

La propuesta de valor consistió en la formulación de una estrategia de enfoque en los segmentos B2B y B2C más atractivos ya mencionados y, dentro de ésta, una estrategia de precios bajos con enfoque en diferenciación. Ello permitió establecer un nivel de precios promedio más bajos que “VoyHoy.com” mediante la venta de pasajes a través de la aplicación smartphone, entre otros servicios adicionales.

La evaluación económica arrojó que el proyecto es rentable con un VAN de \$4 millones (en un horizonte de 3 años), y una TIR del 5% a una tasa de descuento del proyecto (wacc) del 5,33%. Luego, el objetivo planteado de crecimiento en participación de mercado es factible de realizar en el plazo establecido.

No obstante lo anterior, dentro del mercado B2B la estrategia planteada no permite lograr el 90% de asociación de empresas (tan solo fue posible considerar un máximo del 56,7%), por lo cual el proyecto, en conjunto, no es posible de lograr considerando los objetivos inicialmente establecidos.

DEDICATORIA

Sin duda alguna el tremendo e incondicional apoyo de mi pareja, y futura mujer, Anita Saavedra, fue fundamental para lograr sacar adelante este arduo pero hermoso reto de obtener un postgrado como éste. Por lo mismo, la principal persona a la cual quiero dedicar este trabajo será ella, te amo muchísimo!!.

Además de ella, mis dos preciosos hijos, que tan solo con una sonrisa bastaba para olvidar y eliminar todo el cansancio que podía haber tenido producto del trabajo y los estudios. Sin duda alguna son pilares fundamentales de mi vida, son mi orgullo y motor de todo lo que hago diariamente.

A mis amigos del MBA, a tan distinguido grupo del cual nos salvamos muchas clases que nos echaran fuera por desorden pero que, a la hora de poner el hombro a las tareas, siempre estuvieron para apoyarnos mutuamente.

Y finalmente a Dios y al Virgen de las Peñas, en todos los pasos que doy ellos siempre me acompañan.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	1
2. Marco Teórico	2
3. Objetivos	4
3.1 Objetivo general	4
3.2 Objetivos específicos	4
3.3 Resultados esperados	4
4. Alcances	4
5. Descripción de la empresa y su estrategia actual	5
5.1 Composición del equipo organizacional	5
5.2 Descripción de los servicios que entrega	6
5.3 Ingresos según los negocios que ofrece	7
5.4 Estrategias de comunicación y posicionamiento	8
5.5 Canales de distribución	8
6. Diagnóstico clientes	8
6.1 Tecnología	8
6.1.1 Uso de internet en Chile	8
6.2 Mercado	10
6.2.1 Tamaño de mercado	10
6.2.2 Mercado potencial	11
6.3 Clientes	15
6.3.1 Tipos de clientes	15
6.3.2 Descripción demográfica	16
6.3.3 Caracterización de los viajes ejecutados por segmentos	20
6.3.4 Preferencias y decisiones que toman al realizar un viaje interurbano	22
6.4 Competencia	27
6.4.1 Servicios ofrecidos	29
6.4.5 Precios	30
6.4.6 Canales de distribución	31
6.4.7 Mapa perceptual de atributos	31
6.5 Análisis del entorno	32

6.5.1 Variables económicas	32
6.5.2 Variables Medioambientales	34
6.5.3 Variables regulatorias	34
7. Diagnóstico empresas	36
7.1 Descripción del mercado de empresas de transporte interurbano en Chile.....	36
7.2 Descripción de las principales empresas según tamaño de flota.....	37
7.3 Caracterización por rangos de facturación	38
7.4 Descripción de la cobertura nacional	39
7.5 Descripción de los canales de ventas y de la proporción de ventas de pasajes vía canales web.....	40
7.6 Posicionamiento sobre los portales de ventas on-line	41
7.7 Coberturas distancia y niveles de inventario del total de empresas de buses interurbanos	43
7.8 Segmentación que las empresas realizan de sus clientes y los atributos más valorados a la hora de comprar un boleto según las empresas de buses	44
7.9 Empresas de buses asociadas al portal PasajeBus.cl	45
7.10 Análisis multivariable cliente-empresas (B2C-B2B)	46
8. Síntesis del Diagnóstico.....	47
8.1 Análisis FODA clientes	47
8.2 Análisis FODA empresas.....	48
8.3 Síntesis de los hechos claves para el éxito	49
9. Propuesta de valor	52
10. Diseño Estratégico.....	53
10.1 Segmento objetivo para cada mercado (B2B y B2C).....	53
10.2 Estrategia de Negocios y competitiva de Marketing a utilizar	53
10.2.1 Estrategia de Negocios	53
10.2.2 Estrategia competitiva de Marketing	54
10.3 Estructural organizacional en base a la nueva estrategia.....	54
11. Estrategia Comercial	55
11.1 Descripción del servicio a entregar.....	55
11.2 Estrategia de comunicación y posicionamiento.....	56
11.3 Precios de los servicios	57
11.4 Canales de distribución.....	58
12. Evaluación Económica	58

12.1 Supuestos	58
12.2 Ingresos	59
12.3 Inversión en capital de trabajo	59
12.4 Costos Operacionales.....	61
12.5 Gastos de administración y ventas	61
12.6 Estado de resultados.....	62
12.7 Análisis de sensibilidad.....	67
12.8 Conclusiones y factibilidad económica	69
13. Conclusión	70
14. Bibliografía.....	71
ANEXO A: Encuesta personas.....	72
ANEXO B: Cálculo del total de ingresos de las empresas asociadas al portal PasajeBus y según la información emanada del SII para el año 2014.....	76
ANEXO C: Empresas de buses Interurbanos de Chile, año 2014	77
ANEXO D: Encuesta empresas.....	80
ANEXO E: Listado completo de empresas que clasifican como posibles asociantes al portal PasajeBus.cl considerando que actualmente no esté asociada, que cumpla con el nivel de inventario de interés y con cobertura distancia mayor a 500 kms. ...	83

1. Introducción

En el presente documento se propuso, como tema central, el estudio de factibilidad estratégica, técnica y económica que sea capaz de proporcionar una directriz, a una empresa de ventas de pasajes on-line de buses interurbanos (denominada “PasajeBus”)¹, en sus planes de crecimiento y aumento de tamaño de mercado en Chile.

PasajeBus constituye una de las empresas más antiguas en este rubro comenzando su operación en el año 2014 en Chile. Se integró como parte de la primera generación de startup de Imagine Business Lab., la incubadora de negocios tecnológicos apoyada por Corfo y Microsoft.

PasajeBus, plataforma web de venta on-line de pasajes de buses interurbanos, pretende desplegar la más variada oferta de tickets a los mejores precios ofreciendo una variada gama de destinos, horarios y tipos de buses. Estos servicios pueden ser accesados vía internet fija o mediante la descarga de su aplicación para smartphones.

Esta empresa fue fundada en el año 2014 y fue creada con la misión de dinamizar y modernizar la industria de transportes para ofrecer a los usuarios más destinos, más opciones y la mejor experiencia al momento de planificar sus viajes.

Proveniente de India, Amit Sodani, Co-Fundador y Gerente General de PasajeBus, se estableció en Chile hace tres años. Su partner es Dash Bitla, responsable de BITLA Soft², uno de los softwares más populares para la reserva de pasajes a nivel mundial y base tecnológica para los servicios que ofrece PasajeBus.

¹ Página web: www.pasajebus.cl

² BITLAsoft es una compañía de origen Indú y que está orientada al desarrollo de aplicaciones para móviles y SaaS (software as a service). Se especializa en ofrecer soluciones principalmente a operadores de buses, usuarios de buses y hoteles asociados. <http://www.bitlasoft.com/>

2. Marco Teórico

Para el correcto entendimiento del presente trabajo fue necesario definir algunos conceptos claves como:

Inventario: se entenderá como inventario a un asiento disponible en un bus determinado. Desde este punto de vista, según el INE³ existen 4 clasificaciones de los tipos de buses de acuerdo a la cantidad de pasajeros transportados o pasajeros sentados (buses de 10 a 19 pasajeros, buses de 20 a 30 pasajeros, buses de 31 a 46 pasajeros y buses de 47 o más pasajeros). Se entenderá que dicha cantidad de pasajeros sentados será la cantidad de inventarios que posee un tipo de bus.

Negocio B2B⁴: el negocio B2B (business-to-business) aplica a la relación entre un fabricante y el distribuidor de un producto y también a la relación entre el distribuidor y el comercio minorista pero NO a la relación entre el comerciante y su cliente final (consumidor). Esta última relación quedaría ajustada al entorno del B2C (business-to-consumer).

Negocio B2C⁵: B2C es la abreviatura de la expresión business-to-consumer, y se refiere a la estrategia que desarrollan las empresas comerciales para llegar directamente al cliente o consumidor final (en el presente trabajo serán identificados como “clientes”). B2C es el tipo de operación que realiza una compañía cuando los clientes son muchos y donde se espera un predominio de la dirección de Marketing.

Comisión por ventas⁶: Las comisiones sobre las ventas se pagan a los empleados o empresas que venden mercaderías en negocios o llamando a los clientes. El objetivo de la comisión es motivar a los agentes de ventas a vender más. Una comisión se puede pagar además del sueldo, o en lugar del sueldo, y suele consistir en un porcentaje fijo aplicado sobre el precio de la venta pero también puede establecerse una arista diferente en virtud de la línea de productos, el canal de distribución, la categoría del cliente, etc.

³ Fuente:

http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/transporte_y_comunicaciones/encuesta-estructural-transporte-carretera/2014/infografia_transporte_por_carretera.pdf

⁴ Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/Business-to-business>

⁵ Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/B2C>

⁶ Fuente: http://www.aaamatematicas.com/rat68_x3.htm

Comercio electrónico⁷: El comercio electrónico, también conocido como e-commerce (electronic commerce en inglés), o bien negocios por Internet o negocios online, consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas. Originalmente el término se aplicaba a la realización de transacciones mediante medios electrónicos tales como el Intercambio electrónico de datos, sin embargo con el advenimiento de la Internet y la World Wide Web a mediados de los años 90 comenzó a referirse principalmente a la venta de bienes y servicios a través de Internet, usando como forma de pago medios electrónicos como, por ejemplo, las tarjetas de crédito.

Cliente o usuario: en el presente informe será considerado como cliente (o usuario) a toda persona natural que pueda adquirir un ticket de bus mediante la plataforma web y que no corresponderá a una persona jurídica como una empresa privada o pública. Según la infografía del transporte interurbano en Chile, año 2014, los clientes materia de estudio en el presente trabajo corresponden al ítem que allí se denomina como “hogares”.⁸

Empresa: para efectos del presente informe se entenderá como empresa a toda organización dueña de buses y parte de las 97 empresas existentes en el listado del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones al año 2014, y que posean al menos 1 bus con el nivel de inventario de interés según se explicará en el apartado de alcances del presente informe.

Plan de negocios⁹: Un plan de negocios es un documento en donde se describe y explica un negocio que se va a realizar, así como diferentes aspectos relacionados con éste, tales como sus objetivos, las estrategias que se van a utilizar para alcanzar dichos objetivos, el proceso productivo, la inversión requerida y la rentabilidad esperada.

No existe una estructura rígida definida para crear y establecer un plan de negocios, no obstante, una estructura común que incluye todas las partes que debería tener es la siguiente: resumen ejecutivo, descripción del negocio, estudio de mercado, factibilidad estratégica, factibilidad técnica y factibilidad económica.

⁷ Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Comercio_electr%C3%B3nico

⁸ Fuente:

http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/transporte_y_comunicaciones/encuesta-estructural-transporte-carretera/2014/infografia_transporte_por_carretera.pdf

⁹ Fuente: <http://www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios-y-cual-es-su-utilidad/>

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Determinar la factibilidad estratégica, técnica y económica para el diseño de una estrategia de crecimiento de la empresa PasajeBus orientada a los servicios de venta de pasajes on-line de buses interurbanos en Chile, que le permita alcanzar una participación de mercado B2C del 15% y una cobertura del 90% de las líneas de buses interurbanos de Chile en un plazo de 3 años.

3.2 Objetivos específicos

- a) Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y el mercado mediante el análisis de variables como recursos internos, clientes, mercado y entorno competitivo tanto para el negocio B2C como para el conjunto de líneas de buses interurbanos asociadas.
- b) Elaborar una estrategia para identificar y desarrollar una propuesta de valor para los clientes de la empresa mediante el análisis de variables como producto, precio, plaza y promoción, tanto para el negocio B2C como para el conjunto de líneas de buses interurbanos asociado.
- c) Determinar la factibilidad económica de implementar las medidas estratégicas para el crecimiento de mercado buscado.

3.3 Resultados esperados

Como resultados esperados del presente trabajo se espera cumplir con los objetivos propuestos logrando el diseño de un modelo de negocios que sea capaz de proporcionar un lineamiento claro y preciso a la empresa y sus planes de aumento de tamaño de mercado, mediante la satisfacción en la atención de las necesidades del segmento identificado, en forma rentable, a través de la entrega de servicios de venta de pasajes on-line para buses interurbanos.

4. Alcances

El crecimiento de participación de mercado buscado por la empresa PasajeBus involucra a todo Chile, no obstante y principalmente por temas logísticos, las encuestas y entrevistas en profundidad que pudiesen desarrollarse en el presente trabajo solo serán aplicadas a usuarios de la ciudad de Santiago.

Por otro lado, y del total de 97 líneas de buses interurbanas presentes en el mercado chileno, tan solo entrarán en análisis solo aquellas que posean buses según el número de pasajeros transportados definidos de tal forma por el INE¹⁰:

- Buses de 31-46 pasajeros.
- Buses de 47 o más pasajeros.

Finalmente, y una vez mencionados los distintos modelos de negocios que posee la empresa, en el presente trabajo tan solo se analizará el crecimiento y participación de mercado para el negocio B2C así mismo como para el conjunto de empresas de buses interurbanas que cumplan el alcance antes mencionado.

5. Descripción de la empresa y su estrategia actual

5.1 Composición del equipo organizacional

PasajeBus cuenta, en su composición organizacional, con un equipo cercano a las 200 personas a inicios del año 2016 tal como lo muestra la figura N°1: sus 2 principales socios y fundadores en la cima, un conjunto de jefaturas que en total suman 7 personas y un staff de ingenieros de la especialidad de tecnologías de la información compuesto por 180 personas al año 2014. No obstante, dicho número se redujo a 7 personas:

¹⁰ Según el Instituto Nacional de Estadísticas INE, existen 4 clasificaciones de buses de acuerdo a la cantidad de pasajeros que pueda transportar. Se considera pasajeros transportados como pasajeros sentados. Las clasificaciones son: a) buses de 10-19 pasajeros, b) buses de 20-30 pasajeros, c) buses de 31-46 pasajeros, y d) buses de 46 o más pasajeros. http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/transporte_y_comunicaciones/encuesta-estructural-transporte-carretera/2014/infografia_transporte_por_carretera.pdf



Figura N°1: "composición organizacional PasajeBus.cl"
Fuente: PasajeBus.cl

5.2 Descripción de los servicios que entrega

Esta empresa posee un modelo de negocios orientado a la venta de pasajes de buses interurbanos mediante un portal on-line a todos quienes tengan acceso a internet ya sea de modo fijo o a su aplicación para smartphones. Todas las personas (clientes) que accedan a un ticket de bus mediante la plataforma formarán parte del negocio B2C de PasajeBus, mientras que todas aquellas empresas de buses que se asocien al portal no para comprar pasajes sino que para vender boletos (y por tanto utilizar el portal como un medio para vender), serán consideradas como parte del Negocio B2B de PasajeBus. En el próximo apartado de diagnóstico de clientes del presente trabajo se aportarán antecedentes del porqué no será cliente, como materia de estudio, una empresa que compre pasajes a través del portal.

PasajeBus, por otro lado, posee otras 2 líneas de ingresos constituidas por:

- a) la prestación del software Ticket Simply (SaaS¹¹) de gestión de operaciones, el cual proporciona una ayuda en la logística operacional completa de una empresa de transportes desde sus aspectos logísticos hasta la administración de recursos humanos, y
- b) la plataforma de distribución del inventario para las empresas que deseen vender sus pasajes por internet y el cual se denomina GDS (de las siglas en inglés *Global Distribution System*). Este sistema permite obtener la información, en tiempo real, de la disponibilidad de inventarios para cada bus que tenga programada una salida entre 2 ciudades de Chile (viaje interurbano).

Solo en algunos casos PasajeBus provee tanto la plataforma web de ventas como el GDS y el Ticket Simply, ello va a depender de los acuerdos comerciales que sostenga con las empresas de buses. En otros casos tan solo provee el servicio de ventas vía internet fija y móvil y, si la empresa de buses ya contase con su propio sistema de distribución, se ofrece la opción de permitir el ingreso a sus servidores con el fin de poder acceder a su información y poder administrarla.

5.3 Ingresos según los negocios que ofrece

Como ya se mencionó, PasajeBus cuenta con un modelo de negocios orientado a la venta de pasajes on-line de buses y otros 2 servicios adicionales. Para cada uno de los servicios que ofrece PasajeBus (venta de tickets on-line o la utilización del GDS o el Ticket Simply en otras empresas de buses para vender tickets) se contempla una comisión por venta cuyos rangos se describen en la siguiente figura N°2:

¹¹ SaaS: software as a service. Es un modelo de distribución de software en el que la compañía de tecnología de información y computación se encarga de proveer el servicio de mantenimiento, operación diaria y soporte del software utilizado por el cliente. Fuente: <http://tecnologiainformatica.bligoo.com/tag/saas>

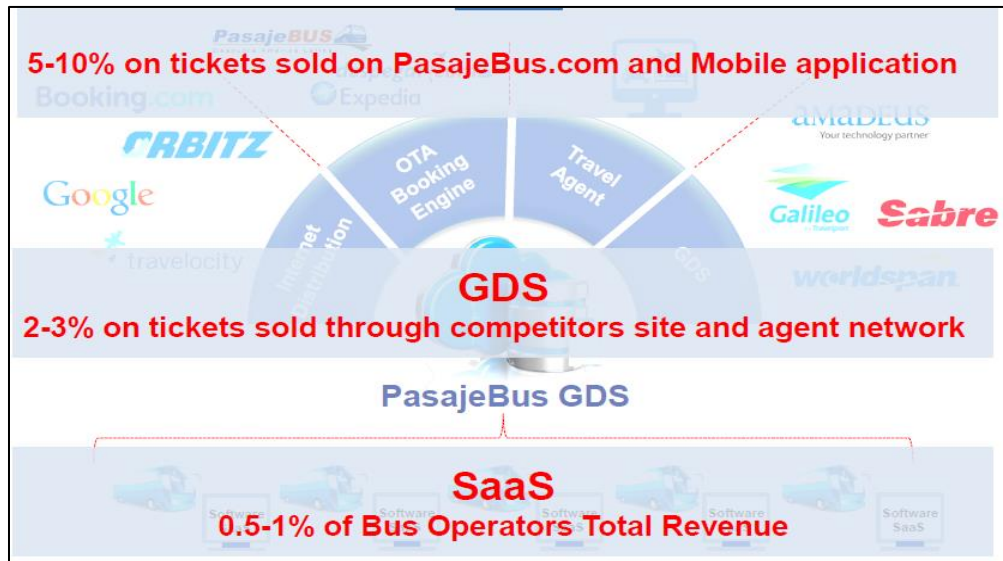


Figura N°2: "generadores de ingresos según modelo de negocios"
Fuente: PasajeBus.cl

Para efectos del presente informe, se asumirá que dentro de cada servicio prestado se cobrará el mayor porcentaje de comisión dentro de lo estipulado.

5.4 Estrategias de comunicación y posicionamiento

En la actualidad la empresa no cuenta con ninguna estrategia de comunicación ni posicionamiento para su portal de ventas web, siendo conocida fundamentalmente mediante el boca-a-boca.

5.5 Canales de distribución

El único canal de distribución que hasta el momento posee PasajeBus para proporcionar sus servicios de ventas on-line lo constituye el portal mismo y su aplicación para smartphones, no contando por el momento con ningún otro canal adicional.

6. Diagnóstico clientes

6.1 Tecnología

6.1.1 Uso de internet en Chile

En cuanto al uso de internet y su penetración en Chile, según la encuesta CADEM de la Subsecretaría de Telecomunicaciones del Ministerio de Transportes y

Telecomunicaciones de Chile, un 70% de los chilenos son usuarios de internet¹² de una muestra de 3500 encuestas presenciales en hogares y a un nivel de confianza del 95%, mientras que el 67% de los hogares encuestados disponen o cuentan con ella en casa. Si esto se compara con el 30% obtenido al año 2009, se obtiene un aumento de un 37% entre los años 2009-2014 y con una notoria tendencia al alza. Adicionalmente, casi 1 millón de hogares, que ya tenía internet fija, comenzaron además a utilizar internet móvil (efecto complementariedad).

En la siguiente figura N°3 se puede ver el grado de penetración que está presentando Chile durante los últimos años y comparados con los países desarrollados, países en desarrollo y con el mundo entero:

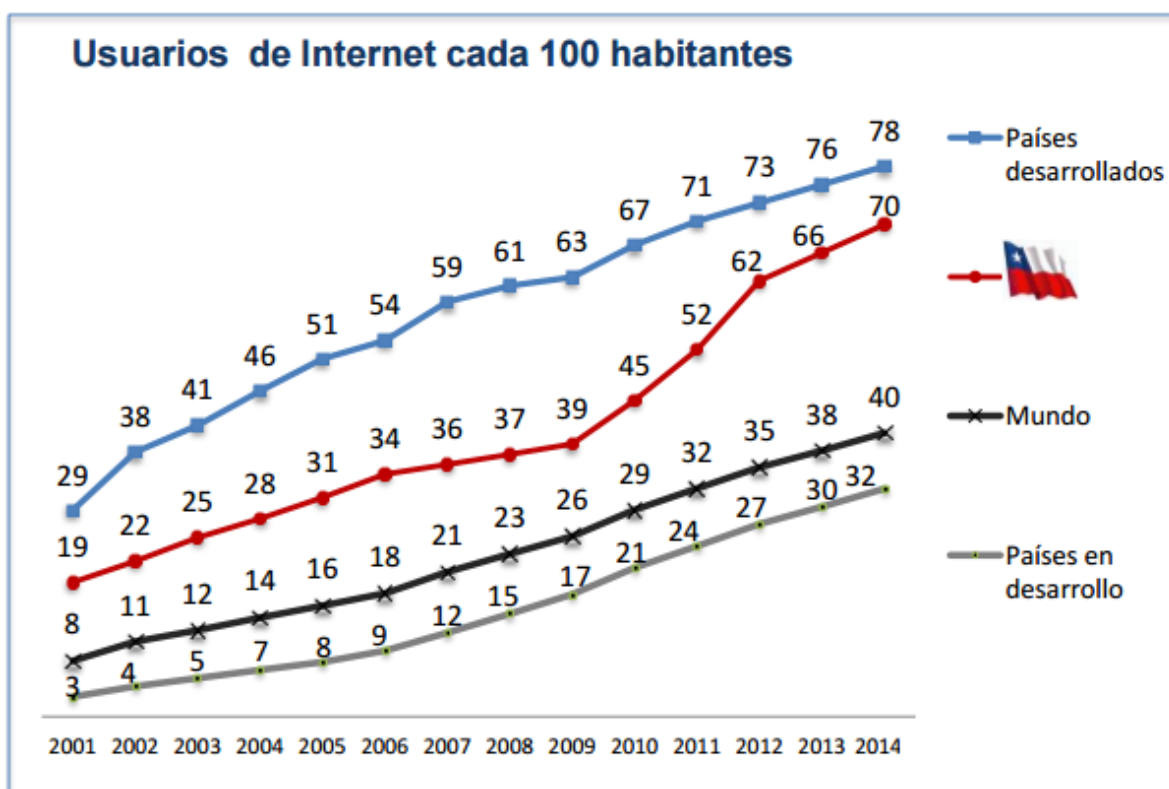


Figura N°3: "Usuarios de internet cada 100 habitantes"
Fuente: Subsecretaría de telecomunicaciones de Chile

Ahora bien, considerando el total de quintiles socioeconómicos del país, y según la figura N°4 en base a la misma encuesta CADEM mencionada, se pudo observar una fuerte penetración del uso de los smartphones en Chile:

¹² Fuente: http://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2015/04/Presentacion_Final_Sexta_Encuesta_vers_16102015.pdf

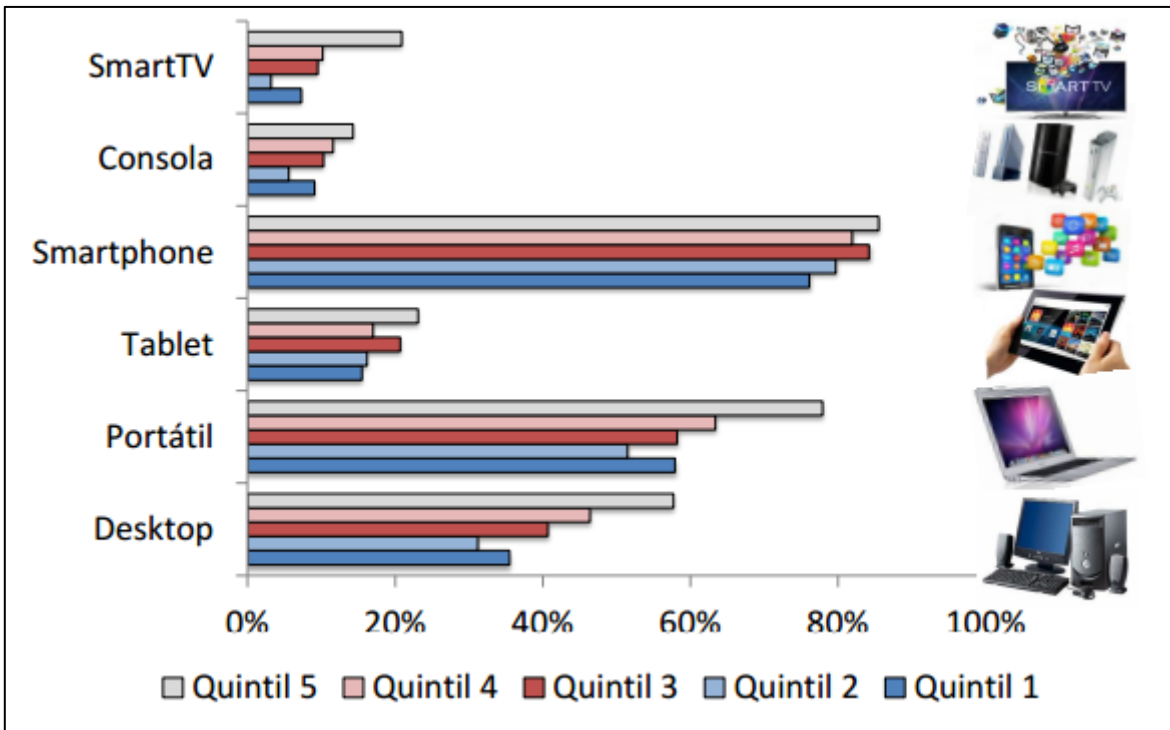


Figura N°4: "porcentaje de uso de internet por tipo de dispositivo y por quintil socioeconómico en Chile"
 Fuente: encuesta CADEM, subsecretaría de telecomunicaciones, Chile, año 2014

6.2 Mercado

6.2.1 Tamaño de mercado

Considerando el total de pasajeros transportados durante el año 2014, el precio de mercado total de pasajes (\$21.800)¹³, y suponiendo que un 4,7% de todos los pasajes vendidos se efectuaron vía on-line¹⁴, se tuvo un total de ingresos por venta de \$52.447.224.800. Por otro lado, y considerando que en la actualidad la empresa cuenta con 18 empresas asociadas al portal y que, según información de la encuesta aplicada a empresas y cuyo detalle se encuentra en el ANEXO A, facturaron anualmente entre UF25.000 y UF100.000, correspondiendo a la categoría de medianas empresas según el SII¹⁵, se tuvo un total de ingreso por ventas anuales de \$23.521.414.243 obtenido en base a las facturaciones publicadas por el ente antes mencionado y al mismo año (detalle del cálculo se encuentra en el ANEXO B).

Finalmente, realizando el mismo supuesto del 4,7% de las ventas de estas 18 empresas asociadas, se tuvo una participación de mercado del 2,11% según lo indica la figura N°5:

¹³ Precio de mercado obtenido al día 28 de Octubre de 2016.

¹⁴ Fuente: http://www.ccs.cl/html/economia_digital/docs/economia_digital_B.pdf

¹⁵ SII: Servicio de Impuestos Internos.

	Escenario 4
Pasajes vendidos año 2014	51.188.000
Precio promedio (\$)	21800
TOTAL 1 (\$)	\$ 1.115.898.400.000
Participación ec digital en Chile año 2015 (respecto al 2005)	4,70%
TOTAL 2 (\$)	\$ 52.447.224.800
Ventas on-line año 2015	\$ 23.521.414.243
Participación ec digital en Chile año 2015 (respecto al 2005)	4,70%
TOTAL 3 (\$)	\$ 1.105.506.469
Participación de mercado (\$)	2,11%

Figura N°5: "participación de mercado de PasajeBus"
Fuente: elaboración propia

6.2.2 Mercado potencial

Para todo efecto, en el presente trabajo se entenderá como mercado potencial los diferentes conjuntos de personas (clientes) que utilizan el bus como medio para realizar un viaje interurbano en Chile. Por otro lado, para llegar a la correcta identificación y caracterización de dichos clientes fue necesaria la aplicación de una encuesta a usuarios de buses que suben o bajan de un bus en los terminales presentes en Santiago y de los cuales llegan y salen buses tanto al norte como hacia el sur del país. El total de encuestas tomadas fue de 180¹⁶ y se realizaron tanto en fin de semana como en un día laboral¹⁷. La caracterización de los clientes fue fundamental para poder identificar, en forma precisa, quienes hacen uso del bus como medio de transporte y, al final de cuentas, a quienes se apuntará con la propuesta de agregación de valor. El detalle de la encuesta se encuentra en el ANEXO A.

¹⁶ Para el presente caso, y dado que se desconoce el tamaño de la población, el tamaño de la muestra está dado por la fórmula:

$$n = \frac{Z_0^2 * P * Q}{e^2}$$

Donde:

Z_0^2 = estadístico para un cierto nivel de confianza. Se asumirá un nc de 95%, por tanto, $Z = 1,96$.

P = corresponde a la verdadera población (probabilidad de éxito). En el caso particular de este trabajo, se asumirá varianza máxima bajo un escenario pesimista, por lo tanto, $P = 0,5$.

Q = probabilidad de fracaso = 1-P. luego, $Q = 0,5$.

e = error muestral. Se asumirá un error del 5%.

Por lo tanto, reemplazando los valores se obtiene un $n=384,16$.

¹⁷ El punto exacto de toma de la encuesta fue en el sector de andenes sin discriminar si el usuario sube o baja del bus ni tampoco su origen o destino. Esto con el fin de no sesgar la toma de muestra. Así mismo, dichas encuestas fueron tomadas en los siguientes días: 1 sábado, 1 domingo y 1 lunes dado que los tipos de personas que hacen uso del bus son de distintas características y que fueron efectivamente confirmadas por las encuestas.

Según datos de pasajeros transportados anualmente en viajes interurbanos, se tienen los siguientes valores entre los años 2008 a 2014¹⁸ según la figura N°6:

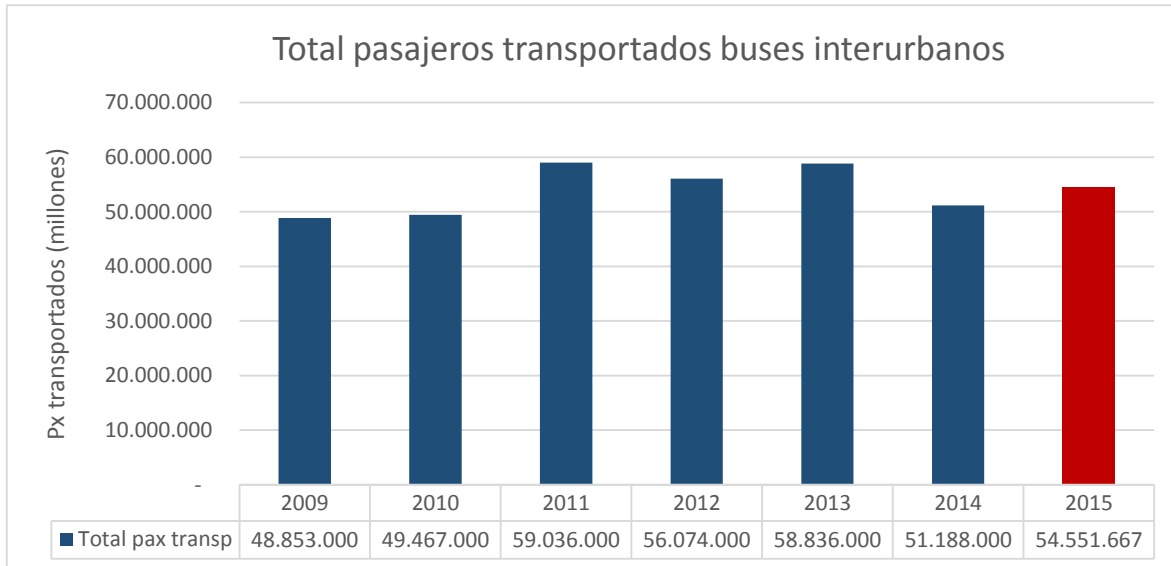


Figura N°6: "total de pasajeros anuales transportados por el total de buses interurbanos".

Fuente: Infografía del transporte urbano en Chile, www.ine.cl

Dado que no hay información disponible para el año 2015, se decidió estimarla mediante la técnica de promedios móviles ponderados considerando los últimos 3 años de la muestra (2012-2013-2014), y en donde los factores aplicados fueron los siguientes: año 2012 (1/6), año 2013 (2/6) y año 2014 (3/6). Luego, el mayor peso se lo lleva la última muestra con el 50% relativo. Una vez realizado lo anterior, se obtuvo un pronóstico de 54.551.667 pasajeros transportados para el año 2015 en el sistema completo de transporte interurbano (esto es, que se transportaron en buses de cualquier capacidad).

Respecto de la encuesta para personas aplicada, como resultados principales se pueden mencionar los siguientes:

- La pregunta 1 hizo alusión a la distancia aproximada entre la ciudad de origen/destino más frecuente del usuario y la ciudad de Santiago (utilizada como referencia). Los resultados arrojados fueron los siguientes:

¹⁸ Fuente: Infografía del transporte urbano en Chile, www.ine.cl

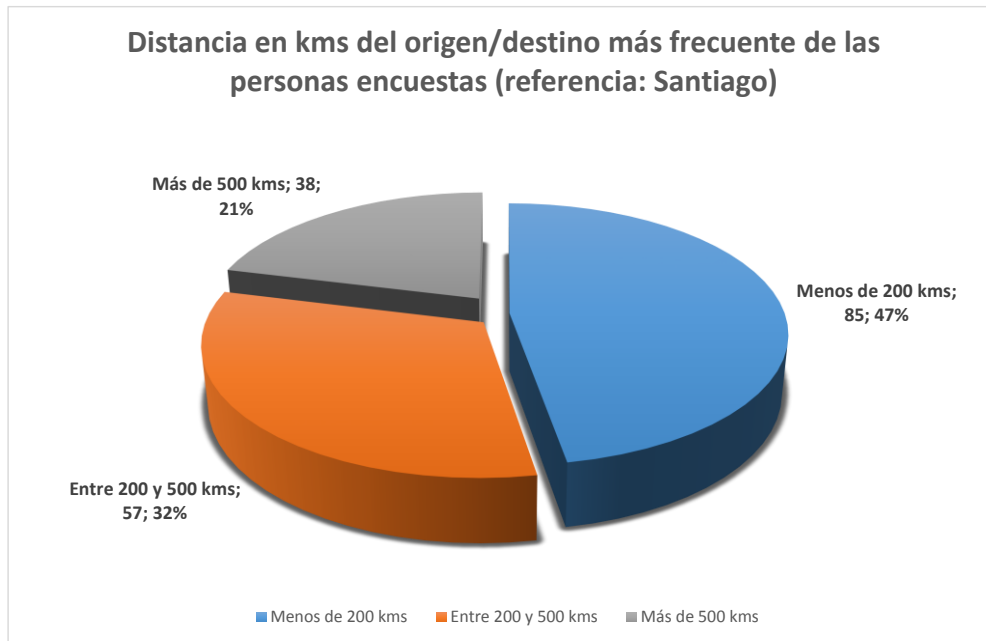


Figura N°7: "Distancia en kms desde Santiago al origen/destino más frecuente"
Fuente: encuesta

Según lo anterior, un 47% de los encuestados realizan viajes interurbanos a ciudades ubicadas a menos de 200 kms, un 32% a ciudades ubicadas entre 200 y 500 kms y, finalmente, un 21% de los encuestados ejecutan viajes a ciudades ubicadas a más de 500 kms.

Esta pregunta fue realizada con el fin de poder segmentar, de esta forma, a los clientes que utilizan buses interurbanos en sus viajes.

- La pregunta 2 hizo alusión a la frecuencia con la cual las personas realizan sus viajes interurbanos desde o hacia Santiago. Los resultados obtenidos fueron los siguientes por tramo de distancia:

Distancia O/D	Total 1	% del total	Frecuencia de viaje	Total 2	% del total global	% del total local (por tramo)
Menos de 200 kms	85	47,22%	1 vez por sem	15	8,33%	17,65%
			2 o más veces por sem	63	35,00%	74,12%
			1 vez al mes	5	2,78%	5,88%
			Ocasionalmente	2	1,11%	2,35%
Entre 200 y 500 kms	57	31,67%	1 vez por sem	24	13,33%	42,11%
			2 o más veces por sem	26	14,44%	45,61%
			1 vez al mes	2	1,11%	3,51%
			Ocasionalmente	5	2,78%	8,77%
Más de 500 kms	38	21,11%	1 vez por sem	3	1,67%	7,89%
			2 o más veces por sem	2	1,11%	5,26%
			1 vez al mes	24	13,33%	63,16%
			Ocasionalmente	9	5,00%	23,68%
Total	180	100%		180	100,00%	

Figura N°8: "frecuencia de viajes por tramo"
Fuente: encuesta

Según lo anterior, del tramo inicial (menos de 200 kms), un 8,33% de los encuestados realiza sus viajes 1 vez por semana (% global, esto es, de las 180 encuestas tomadas), lo cual significa un 17,65% del total local (%local, esto es, solo de las 85 encuestas que clasifican en el tramo menor a 200 kms). La misma lógica se aplica al resto.

Por otro lado, y tal como se mencionó en los alcances del presente trabajo, tan solo se apuntará al transporte interurbano para empresas que cuenten con buses de 31 a 46 asientos y de 47 o más asientos (nivel de inventario). Según el parque automotriz de buses del año 2014, se tiene lo siguiente¹⁹:

Tipo bus (pax sentados)	Cantidad	% del total
10 a 19	303	6,53%
20 a 30	727	15,66%
31 a 46	2404	51,80%
47 o más	1207	26,01%
Total	4641	100,00%

Figura N°9: "cantidad de buses según número de inventario año 2014".
Fuente: Infografía del transporte urbano en Chile año 2014, www.ine.cl

Por tanto, el total de buses dentro del ámbito de interés resultó en 3611 (2404+1207) representando el 77,81% del total. Levantando el supuesto que la cantidad de personas que se transportaron anualmente en buses interurbanos en

¹⁹ Fuente: Infografía del transporte urbano en Chile, www.ine.cl

buses con el nivel de inventario de interés (31 asientos o más) corresponde al mismo porcentaje que el antes mencionado, se tendrá una cantidad transportada anual de $54.551.667 * 0,7781 = 42.446.652$ personas.

Luego, teniendo la cantidad de personas transportadas según el supuesto anterior, dicha cantidad se desagregó según tramo distancia en kms y según frecuencia en base a los resultados de la encuesta. Una vez hecho eso, y calculando un valor promedio de mercado del boleto en bus por tramo distancia²⁰, se multiplicó dicho valor por la cantidad de personas que se transportó por cada tramo y por la frecuencia anualizada (esto es, por ejemplo, si se transporta 1 vez al mes, el factor es 12, si es una vez por semana, el factor es 52 asumiendo 52 semanas al año). Luego, se obtuvieron los siguientes valores:

Distancia O/D	Total 1	% del total	Pasajeros transportados	Frecuencia de viaje	Total 2	% del total global	% del total local (por tramo)	Pasajeros por tramo y frecuencia	Precio promedio	Total (M\$/año)
Menos de 200 kms	85	47,22%	20.044.252	1 vez por sem	15	8,33%	17,65%	3.537.221	8000	28.297.767.889
				2 o más veces por sem	63	35,00%	74,12%	14.856.328	8000	118.850.625.133
				1 vez al mes	5	2,78%	5,88%	1.179.074	8000	9.432.589.296
				Ocasionalmente	2	1,11%	2,35%	471.629	8000	3.773.035.719
Entre 200 y 500 kms	57	31,67%	13.441.440	1 vez por sem	24	13,33%	42,11%	5.659.554	16000	90.552.857.244
				2 o más veces por sem	26	14,44%	45,61%	6.131.183	16000	98.098.928.681
				1 vez al mes	2	1,11%	3,51%	471.629	16000	7.546.071.437
				Ocasionalmente	5	2,78%	8,77%	1.179.074	16000	18.865.178.593
Más de 500 kms	38	21,11%	8.960.960	1 vez por sem	3	1,67%	7,89%	707.444	30000	21.223.325.917
				2 o más veces por sem	2	1,11%	5,26%	471.629	30000	14.148.883.944
				1 vez al mes	24	13,33%	63,16%	5.659.554	30000	169.786.607.333
				Ocasionalmente	9	5,00%	23,68%	2.122.333	30000	63.669.977.750
Total	180	100%	42.446.652		180	100,00%				644.245.848.937

Figura N°10: "mercado potencial"

Fuente: encuesta

Según lo anterior, se tiene un tamaño de mercado de M\$644.245.848.

6.3 Clientes

6.3.1 Tipos de clientes

De acuerdo a la Infografía del Transporte Interurbano en Chile del año 2014, se contemplan 4 clasificaciones de clientes y con los siguientes niveles de ingresos por cada uno de ellos según se muestra en la figura N°11:

²⁰ Valores al día 28 de Octubre de 2016.

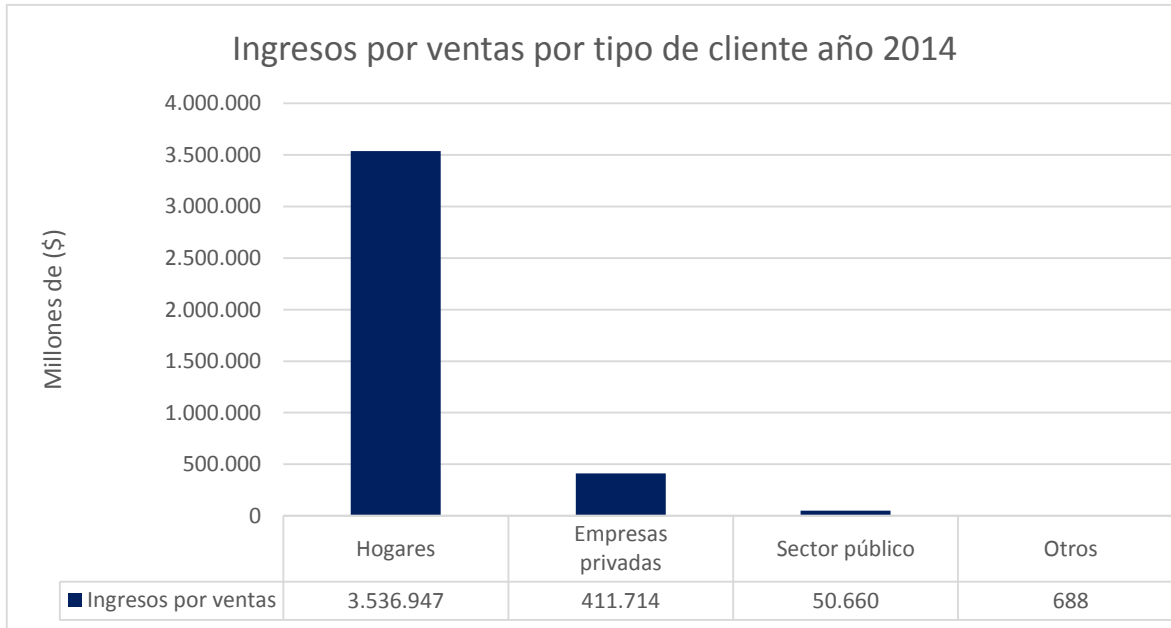


Figura N°11: “Tipos de clientes en el mercado del transporte interurbano en Chile y desagregación de los ingresos por ventas del total de empresas de transporte interurbano, año 2014”.

Fuente: Infografía del transporte interurbano en Chile, INE. www.ine.cl

De acuerdo a lo anterior, los clientes son: hogares, empresas privadas, sector público y otros. Así mismo, el 88,4% de los ingresos están representados por el ítem “hogares” seguido muy de lejos por el ítem “empresas privadas” con un 10,3%. Por lo tanto, en el presente trabajo será analizado exclusivamente el ítem “hogares” dado el enorme peso que presenta en el total de ingresos de empresas de buses interurbanos.

6.3.2 Descripción demográfica

Con el fin de poder analizar demográficamente a los clientes, se tomará como base la encuesta realizada a las 180 personas y la cual arrojó los siguientes resultados:

- Edad:

Distancia O/D	total	% del total	Rango de edad	Total	% del total global	% del total local
Menos de 200 kms	85	47,22%	Menor de 20 años	9	5,00%	10,59%
			Entre 20 y menor de 30 años	27	15,00%	31,76%
			Entre 30 y menor de 40 años	28	15,56%	32,94%
			Más de 40 años	21	11,67%	24,71%
Entre 200 y 500 kms	57	31,67%	Menor de 20 años	4	2,22%	7,02%
			Entre 20 y menor de 30 años	19	10,56%	33,33%
			Entre 30 y menor de 40 años	16	8,89%	28,07%
			Más de 40 años	18	10,00%	31,58%
Más de 500 kms	38	21,11%	Menor de 20 años	5	2,78%	13,16%
			Entre 20 y menor de 30 años	9	5,00%	23,68%
			Entre 30 y menor de 40 años	14	7,78%	36,84%
			Más de 40 años	10	5,56%	26,32%
Total	180	100,00%		180	100,00%	

Figura N°12: “tabla rango de edad por tramo”
Fuente: encuesta

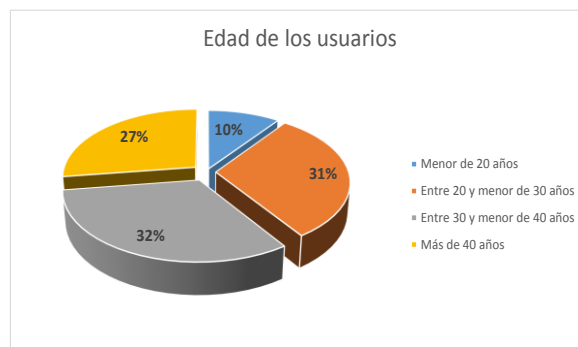


Figura N°13: “partición rango de edad por tramo”
Fuente: encuesta

- Género:

Distancia O/D	Total	% del total	Género	R17	% del total global	% del total local
Menos de 200 kms	85	47,22%	Masculino	42	23,33%	49,41%
			Femenino	43	23,89%	50,59%
Entre 200 y 500 kms	57	31,67%	Masculino	31	17,22%	54,39%
			Femenino	26	14,44%	45,61%
Más de 500 kms	38	21,11%	Masculino	24	13,33%	63,16%
			Femenino	14	7,78%	36,84%
Total	180			180	100,00%	

Figura N°14: “tabla genero por tramo”
Fuente: encuesta

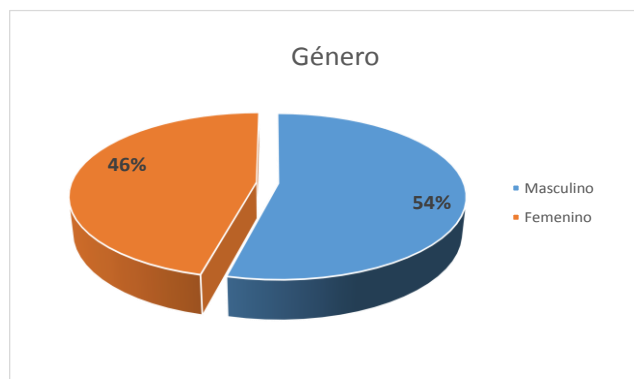


Figura N°15: “partición género por tramo”
Fuente: encuesta

- Ocupación:

Distancia Q/D	total	% del total	Ocupación	Total	% del total global	% del total local
Menos de 200 kms	85	47,22%	Trabajos menores ocasionales e informales (lavado, aseo, servicio doméstico ocasional, “pololos”, cuidador de autos)	2	1,11%	2,35%
			Oficio menor, obrero no calificado, jornalero, servicio doméstico con contrato	8	4,44%	9,41%
			Obrero calificado, capataz, junior, micro empresario (quiosco, taxi, comercio menor, ambulante)	28	15,56%	32,94%
			Empleado administrativo medio y bajo, vendedor, secretaria, jefe de sección. Técnico especializado. Profesional independiente de carreras técnicas (contador, analista de sistemas, diseñador, músico) Profesor primario o secundario	25	13,89%	29,41%
			Ejecutivo medio, ejecutivo medio-alto, gerentes, subgerentes, gerente general de empresa media o pequeña. Profesional independiente de carreras tradicionales (abogado, médico, arquitecto, ingeniero, agrónomo)	19	10,56%	22,35%
			Alto ejecutivo (gerente general) de empresa grande. Directores de grandes empresas. Empresarios propietarios de empresas medianas y grandes. Profesionales independientes de gran prestigio	3	1,67%	3,53%
Entre 200 y 500 kms	57	31,67%	Trabajos menores ocasionales e informales (lavado, aseo, servicio doméstico ocasional, “pololos”, cuidador de autos)	4	2,22%	7,02%
			Oficio menor, obrero no calificado, jornalero, servicio doméstico con contrato	17	9,44%	29,82%
			Obrero calificado, capataz, junior, micro empresario (quiosco, taxi, comercio menor, ambulante)	18	10,00%	31,58%
			Empleado administrativo medio y bajo, vendedor, secretaria, jefe de sección. Técnico especializado. Profesional independiente de carreras técnicas (contador, analista de sistemas, diseñador, músico) Profesor primario o secundario	14	7,78%	24,56%
			Ejecutivo medio, ejecutivo medio-alto, gerentes, subgerentes, gerente general de empresa media o pequeña. Profesional independiente de carreras tradicionales (abogado, médico, arquitecto, ingeniero, agrónomo)	4	2,22%	7,02%
			Alto ejecutivo (gerente general) de empresa grande. Directores de grandes empresas. Empresarios propietarios de empresas medianas y grandes. Profesionales independientes de gran prestigio	0	0,00%	0,00%
Más de 500 kms	38	21,11%	Trabajos menores ocasionales e informales (lavado, aseo, servicio doméstico ocasional, “pololos”, cuidador de autos)	4	2,22%	10,53%
			Oficio menor, obrero no calificado, jornalero, servicio doméstico con contrato	9	5,00%	23,68%
			Obrero calificado, capataz, junior, micro empresario (quiosco, taxi, comercio menor, ambulante)	10	5,56%	26,32%
			Empleado administrativo medio y bajo, vendedor, secretaria, jefe de sección. Técnico especializado. Profesional independiente de carreras técnicas (contador, analista de sistemas, diseñador, músico) Profesor primario o secundario	9	5,00%	23,68%
			Ejecutivo medio, ejecutivo medio-alto, gerentes, subgerentes, gerente general de empresa media o pequeña. Profesional independiente de carreras tradicionales (abogado, médico, arquitecto, ingeniero, agrónomo)	5	2,78%	13,16%
			Alto ejecutivo (gerente general) de empresa grande. Directores de grandes empresas. Empresarios propietarios de empresas medianas y grandes. Profesionales independientes de gran prestigio	1	0,56%	2,63%
Total	180	100,00%		180	100,00%	

Figura N°16: “tabla ocupación por tramo”
Fuente: encuesta

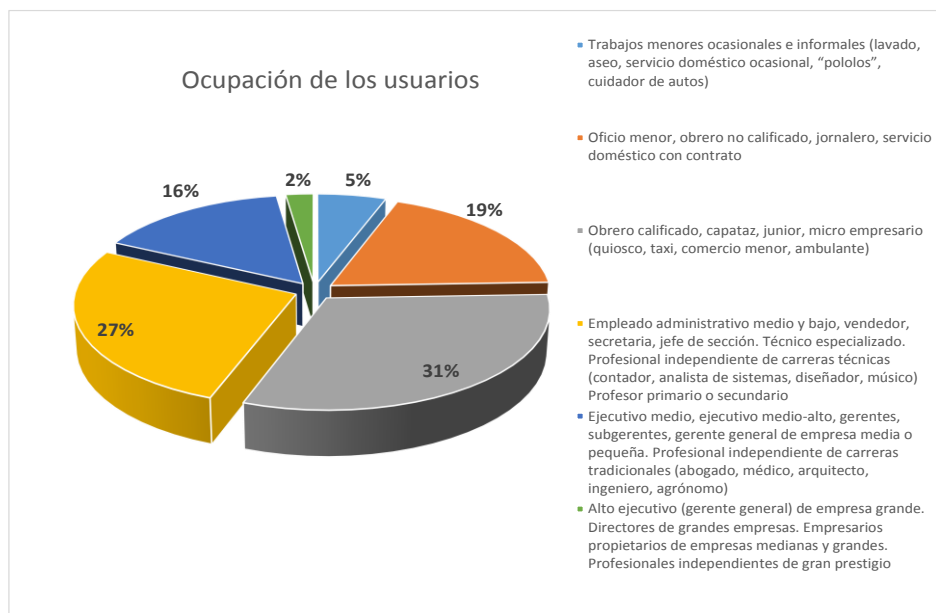


Figura N°17: "partición ocupación por tramo"
Fuente: encuesta

Según la información anterior, un 31% del total de encuestados tiene entre 20 y menor de 30 años, un 32% tiene entre 30 y es menor de 40, y un 27% tiene más de 40 años. En menor cuantía, solo un 10% tiene menos de 20 años. Luego, la mayor representatividad está dada simplemente en personas mayores de 20 años con un 90% del total de encuestados. Respecto del género, un 54% correspondió a hombres y un 46% a mujeres. Este ítem se muestra bastante parejo entre ambos géneros.

En cuanto a la ocupación, un 31% corresponde a la clasificación "obrero calificado, capataz, junior, micro empresario (quiosco, taxi, comercio menor, ambulante)" seguido, con un 27%, por la clasificación "Empleado administrativo medio y bajo, vendedor, secretaria, jefe de sección. Técnico especializado. Profesional independiente de carreras técnicas (contador, analista de sistemas, diseñador, músico) Profesor primario o secundario". Más atrás se encuentra la clasificación "oficio menor, obrero no calificado, jornalero, servicio doméstico con contrato" con un 19%, con un 16% le sigue la clasificación "ejecutivo medio, ejecutivo medio-alto, gerentes, subgerentes, gerente general de empresa media o pequeña. Profesional independiente de carreras tradicionales (abogado, médico, arquitecto, ingeniero, agrónomo)" y, en porcentajes menores, se encuentra con un 5% la clasificación "trabajos menores ocasionales e informales (lavado, aseo, servicio doméstico ocasional, "pololos", cuidador de autos)" para, finalmente, dejar con un 2% la clasificación "alto ejecutivo (gerente general) de empresa grande. Directores de grandes empresas. Empresarios propietarios de empresas medianas y grandes. Profesionales independientes de gran prestigio".

6.3.3 Caracterización de los viajes ejecutados por segmentos

Un complemento a la descripción demográfica está dado por la caracterización de los viajes ejecutados por cada segmento de análisis (el cual está dado por tramo de distancia desde Santiago al origen/destino más frecuente) y, en base a éste, describir otras variables como frecuencia de los viajes que ejecuta, días en los cuales frecuentemente ejecuta los viajes y los motivos de dichos viajes. Esto se puede resumir según lo expuesto en la figura N°18 “caracterización de los viajes según segmento” elaborado en base a la información de las encuestas realizadas. De allí, y por cada segmento, se puede decir lo siguiente respecto de las tendencias más marcadas:

- Para el 1er segmento, tramo distancia menor a 200 kms, un 47,22% de los encuestados ejecuta viajes en este tramo con una frecuencia de 2 o más veces por semana (con un 74,12% local, es decir, de los 85 clasificados en este segmento), los realizan entre lunes y viernes (con un 90,48% local) y el motivo principal es de estudio (con un 47,37% local).
- Para el 2do segmento, tramo distancia entre 200 y 500 kms, un 31,67% de los encuestados ejecuta viajes en este tramo con una frecuencia de 2 o más veces por semana (con un 45,61% local), los realizan los fines de semana (con un 69,23% local) y el motivo principal es de trabajo (con un 44,44% local).
- Para el 3er segmento, tramo distancia mayor a 500 kms, un 21,11% de los encuestados ejecuta viajes en este tramo con una frecuencia de 1 vez al mes (con un 63,16% local), los realizan los fines de semana (con un 79,17% local) y el motivo principal es de ocio (con un 57,89% local).

Pregunta 1	Total	% del total	Frecuencia del viaje	Total	% del total global	% del total local	Días de ejecución de los viajes	Total	% del total global	% del total local	Motivo de los viajes				
											Total	% del total global	% del total local	Total	% del total global
Menos de 200 kms	85	47,22%	1 vez por sem	15	8,33%	17,65%	Lunes a viernes	12	6,67%	80,00%	Trabajo	2	1,11%	16,67%	
								3	1,67%	20,00%	Estudio	3	1,67%	25,00%	
								2	1,11%	13,33%	Ocio	2	1,11%	16,67%	
							Fines de semana	5	2,78%	33,33%	Otro	5	2,78%	41,67%	
								0	0,00%	0,00%	Trabajo	0	0,00%	0,00%	
								0	0,00%	0,00%	Estudio	0	0,00%	0,00%	
			2 o más veces por sem	63	35,00%	74,12%	Lunes a viernes	57	31,67%	90,48%	Ocio	2	1,11%	66,67%	
								3	1,67%	4,52%	Otro	1	0,56%	33,33%	
								6	3,33%	9,52%	Trabajo	4	2,22%	66,67%	
							Fines de semana	2	1,11%	2,78%	Estudio	2	1,11%	33,33%	
								0	0,00%	0,00%	Ocio	0	0,00%	0,00%	
								0	0,00%	0,00%	Otro	0	0,00%	0,00%	
			1 vez al mes	5	2,78%	5,88%	Lunes a viernes	2	1,11%	40,00%	Trabajo	0	0,00%	0,00%	
								0	0,00%	0,00%	Estudio	1	0,56%	50,00%	
								0	0,00%	0,00%	Ocio	0	0,00%	0,00%	
							Fines de semana	3	1,67%	60,00%	Otro	1	0,56%	50,00%	
0	0,00%	0,00%						Trabajo	0	0,00%	0,00%				
0	0,00%	0,00%						Estudio	0	0,00%	0,00%				
Ocasionalmente	2	1,11%	2,35%	Lunes a viernes	0	0,00%	0,00%	Ocio	0	0,00%	0,00%				
					0	0,00%	0,00%	Otro	0	0,00%	0,00%				
					2	1,11%	100,00%	Trabajo	1	0,56%	50,00%				
				Fines de semana	0	0,00%	0,00%	Estudio	0	0,00%	0,00%				
					0	0,00%	0,00%	Ocio	0	0,00%	0,00%				
					0	0,00%	0,00%	Otro	1	0,56%	50,00%				
Entre 200 y 500 kms	57	31,67%	1 vez por sem	24	13,33%	42,11%	Lunes a viernes	14	7,78%	58,33%	Trabajo	9	5,00%	64,29%	
								4	2,22%	16,67%	Estudio	4	2,22%	28,57%	
								0	0,00%	0,00%	Ocio	0	0,00%	0,00%	
							Fines de semana	10	5,56%	41,67%	Otro	1	0,56%	7,14%	
								5	2,78%	20,83%	Trabajo	5	2,78%	50,00%	
								3	1,67%	12,50%	Estudio	3	1,67%	30,00%	
			2 o más veces por sem	26	14,44%	45,61%	Lunes a viernes	8	4,44%	30,77%	Ocio	2	1,11%	20,00%	
								1	0,56%	2,35%	Otro	0	0,00%	0,00%	
								18	10,00%	69,23%	Trabajo	8	4,44%	44,44%	
							Fines de semana	7	3,89%	29,63%	Estudio	7	3,89%	38,89%	
								1	0,56%	5,56%	Ocio	1	0,56%	5,56%	
								2	1,11%	11,11%	Otro	2	1,11%	11,11%	
			1 vez al mes	2	1,11%	3,51%	Lunes a viernes	0	0,00%	0,00%	Trabajo	0	0,00%	0,00%	
								0	0,00%	0,00%	Estudio	0	0,00%	0,00%	
								0	0,00%	0,00%	Ocio	0	0,00%	0,00%	
							Fines de semana	2	1,11%	100,00%	Otro	0	0,00%	0,00%	
0	0,00%	0,00%						Trabajo	0	0,00%	0,00%				
0	0,00%	0,00%						Estudio	0	0,00%	0,00%				
Ocasionalmente	5	2,78%	8,77%	Lunes a viernes	4	2,22%	80,00%	Ocio	1	0,56%	50,00%				
					0	0,00%	0,00%	Otro	1	0,56%	50,00%				
					1	0,56%	20,00%	Trabajo	3	1,67%	75,00%				
				Fines de semana	0	0,00%	0,00%	Estudio	1	0,56%	25,00%				
					0	0,00%	0,00%	Ocio	0	0,00%	0,00%				
					0	0,00%	0,00%	Otro	0	0,00%	0,00%				
Más de 500 kms	38	21,11%	1 vez por sem	3	1,67%	7,89%	Lunes a viernes	2	1,11%	66,67%	Trabajo	2	1,11%	100,00%	
								0	0,00%	0,00%	Estudio	0	0,00%	0,00%	
								0	0,00%	0,00%	Ocio	0	0,00%	0,00%	
							Fines de semana	1	0,56%	33,33%	Otro	0	0,00%	0,00%	
								0	0,00%	0,00%	Trabajo	0	0,00%	0,00%	
								0	0,00%	0,00%	Estudio	1	0,56%	100,00%	
			2 o más veces por sem	2	1,11%	5,26%	Lunes a viernes	2	1,11%	100,00%	Ocio	0	0,00%	0,00%	
								0	0,00%	0,00%	Otro	0	0,00%	0,00%	
								0	0,00%	0,00%	Trabajo	0	0,00%	0,00%	
							Fines de semana	0	0,00%	0,00%	Estudio	0	0,00%	0,00%	
								0	0,00%	0,00%	Ocio	0	0,00%	0,00%	
								0	0,00%	0,00%	Otro	0	0,00%	0,00%	
			1 vez al mes	24	13,33%	63,16%	Lunes a viernes	5	2,78%	20,83%	Trabajo	2	1,11%	40,00%	
								1	0,56%	20,00%	Estudio	1	0,56%	20,00%	
								2	1,11%	40,00%	Ocio	2	1,11%	40,00%	
							Fines de semana	19	10,56%	79,17%	Otro	0	0,00%	0,00%	
5	2,78%	26,32%						Trabajo	5	2,78%	26,32%				
1	0,56%	5,26%						Estudio	1	0,56%	5,26%				
Ocasionalmente	9	5,00%	23,68%	Lunes a viernes	4	2,22%	44,44%	Ocio	11	6,11%	57,89%				
					0	0,00%	0,00%	Otro	2	1,11%	10,53%				
					0	0,00%	0,00%	Trabajo	0	0,00%	0,00%				
				Fines de semana	5	2,78%	55,56%	Estudio	0	0,00%	0,00%				
					3	1,67%	60,00%	Ocio	3	1,67%	75,00%				
					1	0,56%	20,00%	Otro	1	0,56%	25,00%				
Totales	180	100%		180	100%			180	100%			180	100%		

Figura N°18: "caracterización de los viajes según segmento"
Fuente: encuestas

6.3.4 Preferencias y decisiones que toman al realizar un viaje interurbano

Según resultados también obtenidos de la encuesta realizada, los atributos que más valoraron los usuarios al momento de realizar un viaje interurbano y proceder a la compra de un boleto en bus son los que se muestran a continuación en la figura N°19:

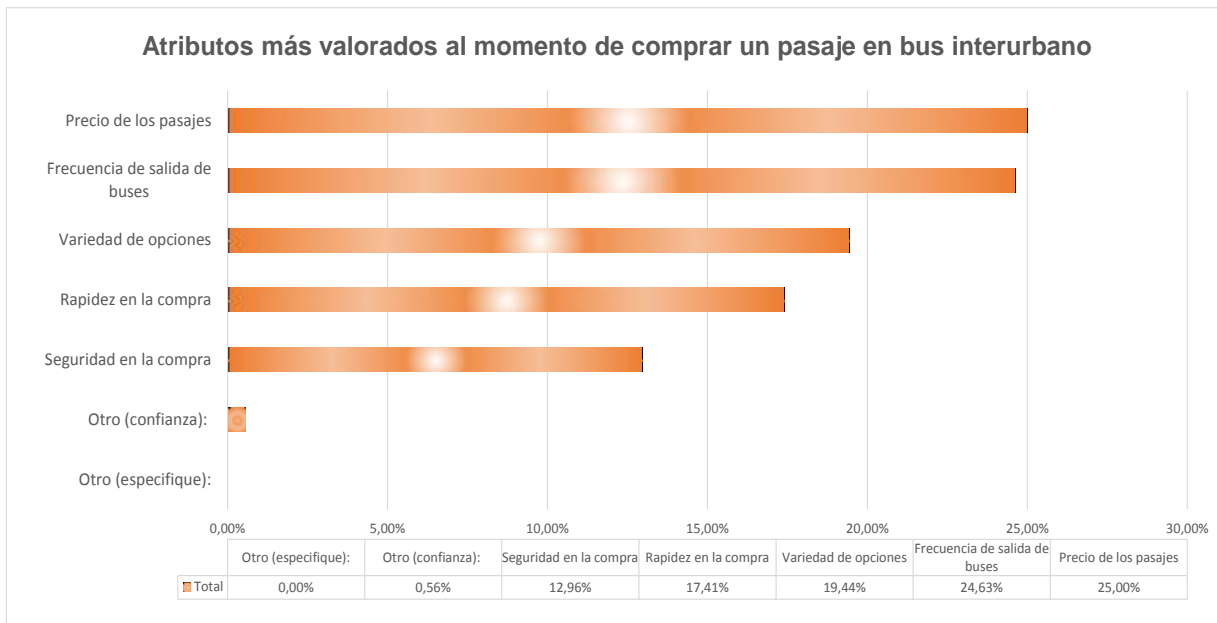


Figura N°19: "Atributos más valorados al momento de comprar un pasaje en bus interurbano"
Fuente: encuestas

Tomando el total de opiniones recabadas, los tres atributos más valorados fueron: precio de los pasajes en primer lugar con un 25% del total, frecuencia de salida de buses con un 24,6% del total y, finalmente, en tercer lugar la variedad de opciones con un 19,4% del total. Ahora bien, si se desagrega según segmento (distancia al origen/destino más frecuente), se tiene lo siguiente según muestra la figura N°20:

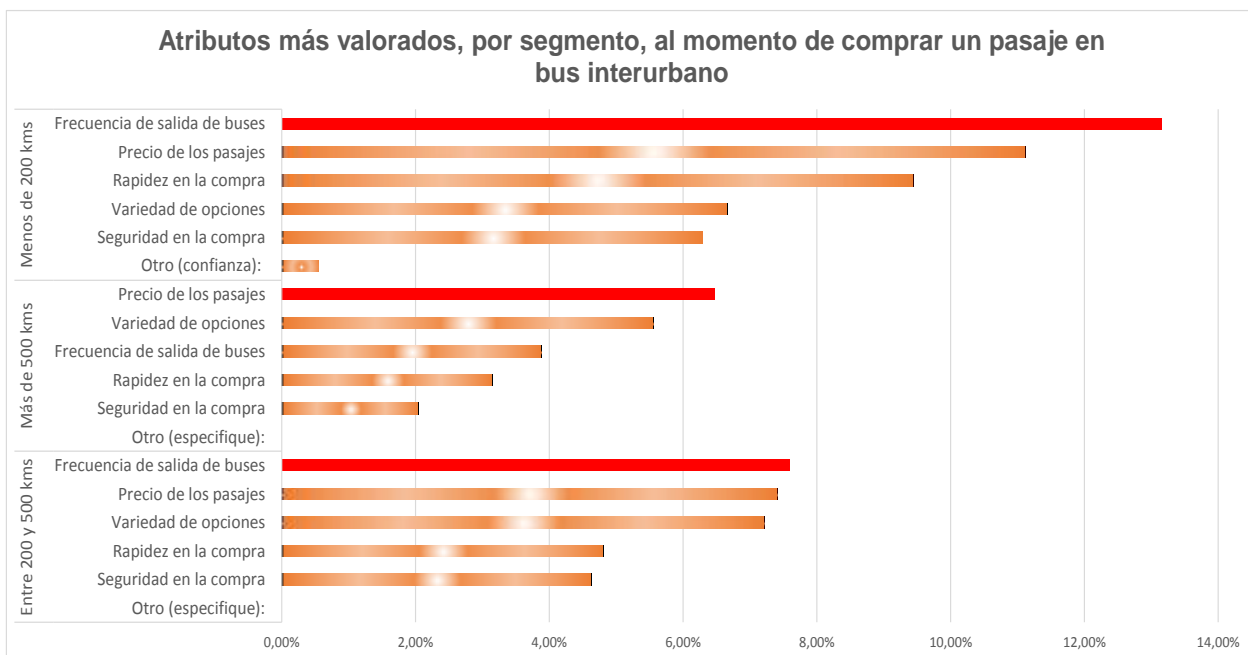


Figura N°20: "Atributos más valorados, por segmento, al momento de comprar un pasaje en bus interurbano"
Fuente: encuesta

De acuerdo a lo anterior, la valoración de atributos difirió según segmento de análisis. Para los usuarios que realizan frecuentemente viajes menores a 200 kms y entre 200 y 500 kms, la principal valoración fue la frecuencia de salida, mientras que para los usuarios que realizan viajes de más de 500 kms la valoración principal fue puesta en los precios de los pasajes.

El siguiente cuadro, expresado en la figura N°21, resume los principales atributos y el ranking, por segmento, de los 3 principales según sus opiniones:

Distancia O/D	Total 1	% del total	Atributos más valorados	Total 2	Ranking
Menos de 200 kms	85	47,22%	Rapidez en la compra	51	3
			Variedad de opciones	36	
			Precio de los pasajes	60	2
			Seguridad en la compra	34	
			Frecuencia de salida de buses	71	1
			Otro (confianza):	3	
Entre 200 y 500 kms	57	31,67%	Rapidez en la compra	26	
			Variedad de opciones	39	3
			Precio de los pasajes	40	2
			Seguridad en la compra	25	
			Frecuencia de salida de buses	41	1
			Otro (especifica):	0	
Más de 500 kms	38	21,11%	Rapidez en la compra	17	
			Variedad de opciones	30	2
			Precio de los pasajes	35	1
			Seguridad en la compra	11	
			Frecuencia de salida de buses	21	3
			Otro (especifica):	0	

Figura N°21: "Atributos más valorados, por segmento, al momento de comprar un pasaje en bus interurbano"
Fuente: encuesta

Respecto de las decisiones que toman los clientes al momento de realizar un viaje interurbano, en la encuesta se les consultó respecto del momento en el cual decide la hora en la que ejecutará su viaje y, así mismo, se les consultó el momento en el cual deciden la empresa de buses bajo la cual realizarán su viaje. Los resultados obtenidos fueron los siguientes según se muestra en la figura N°22:

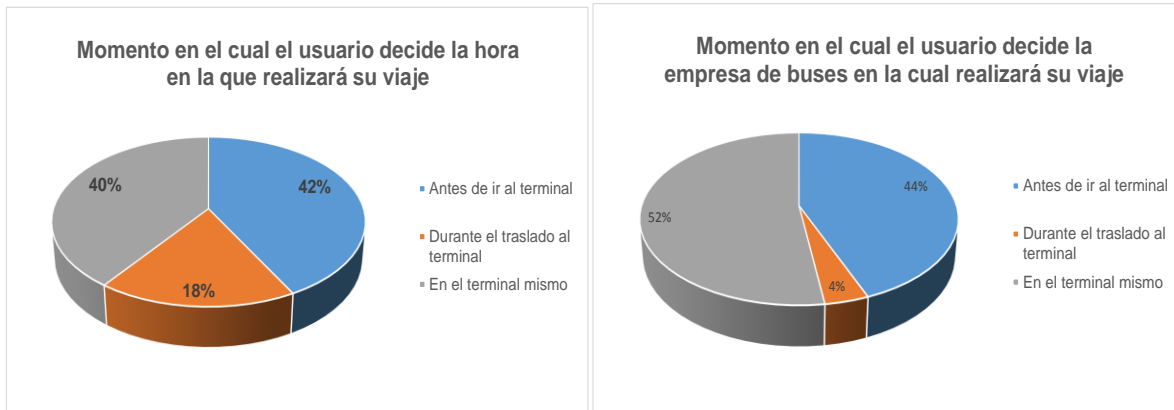


Figura N°22: “decisiones de los usuarios, en porcentaje, respecto del momento en el cual deciden la hora y la empresa de buses que utilizarán en sus viajes interurbanos más frecuentes”
Fuente: encuesta

Según lo anterior, los usuarios deciden tanto la hora como la empresa de buses ya sea antes de dirigirse al terminal o en el terminal mismo dado los mayores porcentajes obtenidos. Así mismo, fueron pocos los usuarios que, porcentualmente, afirmaron tomar decisiones mientras se dirigen al terminal en cualquiera de las 2 variables consultadas.

Ahora bien, desagregando la información anterior a cada segmento de análisis, se tendría lo siguiente según se muestra en la figura N°23:

Distancia O/D	Total	% del total	Momento en el cual decide la hora de la realización del viaje			Momento en el cual decide la emp de buses en la cual realizará su viaje				
			Total	% del total global	% del total local	Total	% del total global	% del total local		
Menos de 200 kms	85	47,22%	Antes de ir al terminal	21	11,67%	24,71%	Antes de ir al terminal	25	13,89%	29,41%
			Durante el traslado al terminal	2	1,11%	2,35%	Durante el traslado al terminal	1	0,56%	1,18%
			En el terminal mismo	62	34,44%	72,94%	En el terminal mismo	59	32,78%	69,41%
Entre 200 y 500 kms	57	31,67%	Antes de ir al terminal	21	11,67%	36,84%	Antes de ir al terminal	23	12,78%	40,35%
			Durante el traslado al terminal	28	15,56%	49,12%	Durante el traslado al terminal	3	1,67%	5,26%
			En el terminal mismo	8	4,44%	14,04%	En el terminal mismo	31	17,22%	54,39%
Más de 500 kms	38	21,11%	Antes de ir al terminal	34	18,89%	89,47%	Antes de ir al terminal	31	17,22%	81,58%
			Durante el traslado al terminal	2	1,11%	5,26%	Durante el traslado al terminal	3	1,67%	7,89%
			En el terminal mismo	2	1,11%	5,26%	En el terminal mismo	4	2,22%	10,53%
Total	180	100,00%		180	100,00%		180	100,00%		

Figura N°23: “momentos en los cuales se toman decisiones, por segmento de interés y en porcentaje del total de encuestados, sobre variables como hora y empresa de buses en las cuales ejecutarán sus viajes”
Fuente: encuesta

Según la información anterior, la visión por segmento cambió respecto de los porcentajes agregados principalmente para el segmento que ejecuta viajes entre 200 y 500 kms quienes, mayoritariamente, afirmaron decidir mientras se dirigen al terminal respecto de la hora en la cual ejecutarán sus viajes.

Finalmente, consultados respecto de la vía o canal de ventas mediante la cual usualmente adquieren sus boletos, los resultados obtenidos de la encuesta fueron los siguientes según se muestra en la figura N°24:

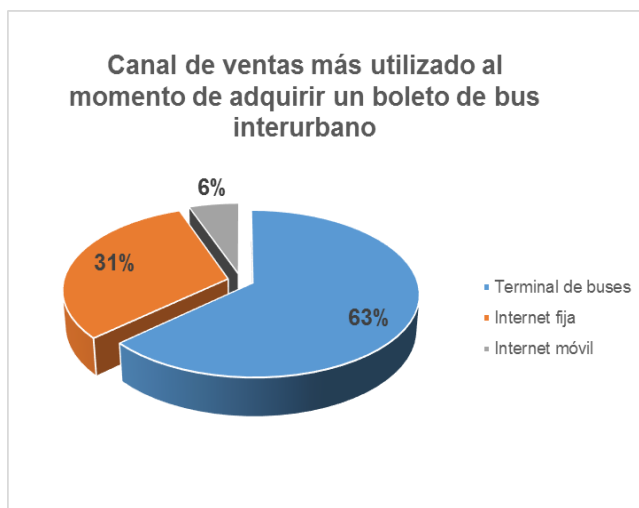


Figura N°24: “canales de ventas más utilizados, en términos porcentuales y para el total de la muestra de usuarios encuestados, al momento de adquirir un boleto de bus”
Fuente: encuesta

De acuerdo a lo anterior, el mayor porcentaje de usuarios encuestados respondió que usualmente adquiere sus pasajes de bus en el mismo terminal de buses mientras que, otro porcentaje menor, lo hizo por internet ya sea fijo o móvil.

Desagregando dicha información por segmento de interés, se obtendría lo siguiente según la figura N°25:

Distancia O/D	Total	% del total	Momento en el cual decide la hora de la realización del viaje	Total	% del total global	% del total local
Menos de 200 kms	85	47,22%	Terminal de buses	51	28,33%	60,00%
			Internet fija	30	16,67%	35,29%
			Internet móvil	4	2,22%	4,71%
Entre 200 y 500 kms	57	31,67%	Terminal de buses	45	25,00%	78,95%
			Internet fija	10	5,56%	17,54%
			Internet móvil	2	1,11%	3,51%
Más de 500 kms	38	21,11%	Terminal de buses	18	10,00%	47,37%
			Internet fija	16	8,89%	42,11%
			Internet móvil	4	2,22%	10,53%
Total	180	1		180	100,00%	

Figura N°25: “canales de ventas más utilizados, en términos porcentuales y por segmento de interés, al momento de adquirir un boleto de bus”
Fuente: encuesta

La opción terminal de buses no varió, aun así, se desagregó por segmento. Sin embargo, para los usuarios que ejecutaron viajes de más de 500 kms, la opción de internet fija no es tan subutilizada como en los otros segmentos, estrechándose notoriamente el margen entre ambas opciones (terminal e internet fija). Por otro

lado, la opción de internet móvil fue, por lejos, la menos utilizada en el momento de comprar un boleto.

Finalmente, consultados respecto del momento en el cual los usuarios planifican su viaje, y respecto de la información adicional con la cual les gustaría contar en dicho momento, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

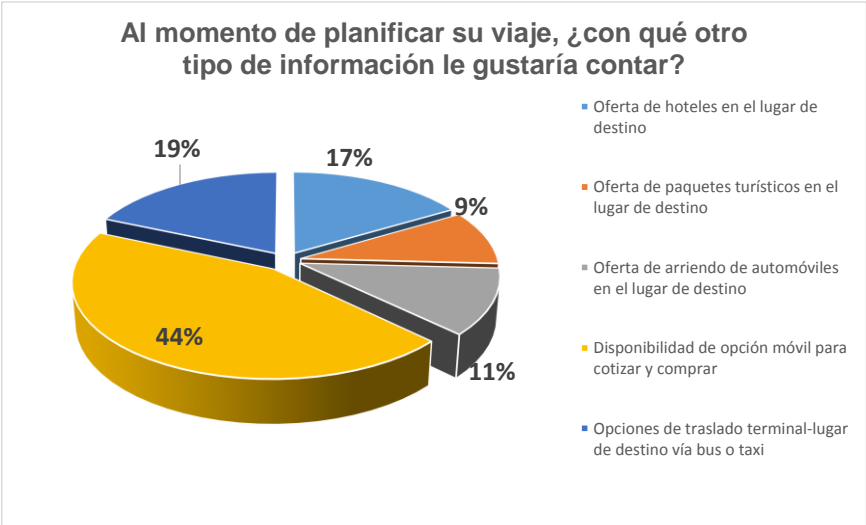


Figura N°26: "información adicional y de interés a la hora de planificar un viaje"
Fuente: encuesta

Se presentó una alta valoración al hecho de contar con una aplicación móvil para cotizar y comprar pasajes. Si a este hecho se le adiciona la alta penetración y uso en Chile de los smartphones, además que PasajeBus es una de las empresas que cuenta con este servicio, se podría abrir una opción estratégica de ataque con el fin de poder tomar ventaja con respecto al resto.

Por segmento, la información se expresa según la siguiente figura N°27:

Distancia O/D	Total	% del total	Al momento de planificar su viaje, ¿con qué otra información le gustaría contar?	Total	% del total	% del total
Menos de 200 kms	85	47,22%	Oferta de hoteles en el lugar de destino	3	1,99%	3,53%
			Oferta de paquetes turísticos en el lugar de destino	1	0,66%	1,18%
			Oferta de arriendo de automóviles en el lugar de destino	0	0,00%	0,00%
			Disponibilidad de opción móvil para cotizar y comprar	26	17,22%	30,59%
			Opciones de traslado terminal-lugar de destino vía bus o taxi	4	2,65%	4,71%
			Otro	0	0,00%	0,00%
Entre 200 y 500 kms	57	31,67%	Oferta de hoteles en el lugar de destino	10	6,62%	17,54%
			Oferta de paquetes turísticos en el lugar de destino	4	2,65%	7,02%
			Oferta de arriendo de automóviles en el lugar de destino	6	3,97%	10,53%
			Disponibilidad de opción móvil para cotizar y comprar	22	14,57%	38,60%
			Opciones de traslado terminal-lugar de destino vía bus o taxi	11	7,28%	19,30%
			Otro	0	0,00%	0,00%
Más de 500 kms	38	21,11%	Oferta de hoteles en el lugar de destino	12	7,95%	31,58%
			Oferta de paquetes turísticos en el lugar de destino	9	5,96%	23,68%
			Oferta de arriendo de automóviles en el lugar de destino	11	7,28%	28,95%
			Disponibilidad de opción móvil para cotizar y comprar	19	12,58%	50,00%
			Opciones de traslado terminal-lugar de destino vía bus o taxi	13	8,61%	34,21%
			Otro	0	0,00%	0,00%
	180	100,00%		151	100,00%	

Figura N°27: "información adicional, separada por segmento, con la cual le gustaría contar a los clientes a la hora de adquirir un boleto en bus para un viaje interurbano"

Fuente: encuesta

Según lo que se puede observar, todos los segmentos valorarían mucho la opción de contar con la aplicación móvil.

6.4 Competencia

Para poder caracterizar correctamente a la competencia se debió definir bien qué se entenderá por competidor para los fines del presente trabajo. Serán considerados competidores los diferentes portales de ventas de pasajes on-line ya sea por internet fija o móvil, y los cuales podrán pertenecer a una empresa de buses o no. Dicho lo anterior, se logró identificar otros 5 portales de ventas que cumplen dicha función y que son: *Recorrido.cl*, *Voyhoy.cl*, *Viajaenbus.cl*, *Pullmanbus.cl* y *Turbus.cl*, siendo estos 2 últimos pertenecientes a sus respectivas empresas de buses. No obstante lo anterior, como canal de ventas debió ser necesario identificar al terminal de buses como competidor puesto que, de hecho, fue allí donde se concentró la mayor cantidad de ventas de pasajes y, así como lo reflejo la encuesta, fue la vía más utilizada y conocida por los usuarios a la hora de adquirir un boleto. De aquí en más, al hablar de "terminal de buses" se entenderá como al conjunto total de líneas de buses que poseen punto de venta en dicho lugar.

De acuerdo a la encuesta realizada, se les consultó a los usuarios respecto del conocimiento sobre algún portal web de ventas de pasajes y los resultados fueron los siguientes según lo muestra la figura N°28:

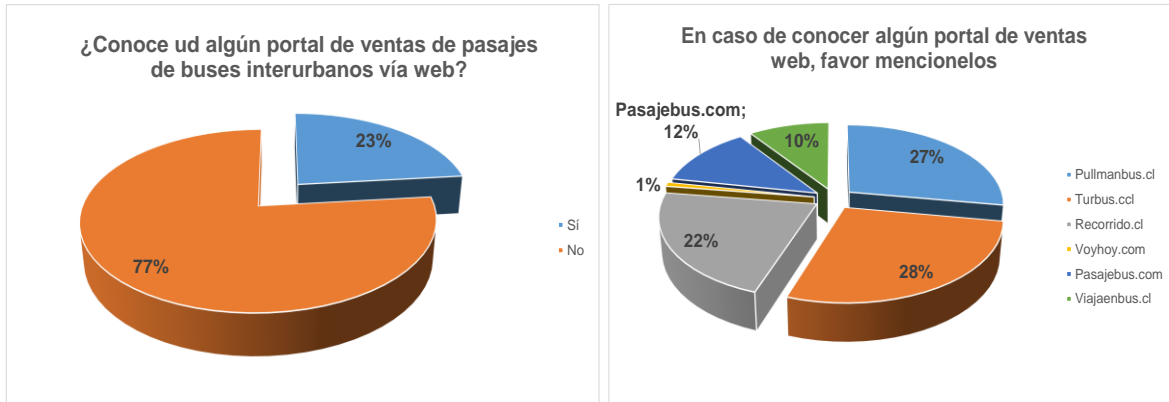


Figura N°28: “conocimiento de portales web de ventas de pasajes de buses interurbanos”
Fuente: encuesta

Según lo anterior, un amplio 77% dijo no conocer ningún portal web de ventas on-line de pasajes de buses lo cual implica, por lo tanto, que sus boletos lo adquirieron exclusivamente en terminales u otro punto físico. El otro 23% (41 personas) afirmó conocer uno o más portales de ventas los cuales, a la hora de ser consultados específicamente sobre sus nombres, los portales de ventas pertenecientes a empresas de buses (Pullman Bus y Tur Bus), fueron los más mencionados. Del resto, siguieron los portales Recorrido.cl con un 22% de las menciones y, luego, PasajeBus.cl con un 12% de las menciones seguido muy de cerca por Viajaenbus.cl con un 10% y, muy atrás, voyhoy.cl con apenas un 1% de las menciones.

Lo anterior, en forma desagregada por segmento de interés, quedó de la siguiente manera de acuerdo a lo mostrado por la figura N°29:

Distancia O/D	Total	% del total	¿Conoce ud algún portal de ventas de pasajes de buses interurbanos vía web?	Total	% del total global	% del total local	En caso de conocer algún portal de ventas web, favor mencionelos	Veces
			Sí				No	
Menos de 200 kms	85	47,22%	Sí	17	9,44%	20,00%	Pullmanbus.cl	15
			No	68	37,78%	80,00%	Turbus.ccl	14
Entre 200 y 500 kms	57	31,67%	Sí	14	7,78%	24,56%	Recorrido.cl	12
			No	43	23,89%	75,44%	Voyhoy.com	0
Más de 500 kms	38	21,11%	Sí	11	6,11%	28,95%	Pasajebus.com	6
			No	27	15,00%	71,05%	Viajaenbus.cl	5
Total	180	100%		180	100,00%			

Figura N°29: “grado de conocimiento de los usuarios por los portales de ventas de pasajes on-line y aquellos más mencionados”
Fuente: encuesta

En base a la figura anterior, se observó que los portales de Pullman Bus y Tur Bus fueron los más mencionados sin importar el segmento que se esté analizando ya que ellos 2 compartieron el primer o segundo lugar en todo momento.

6.4.1 Servicios ofrecidos

Las características de los servicios ofrecidos por cada uno de los competidores fueron los siguientes según lo muestra la figura N°30:

N°	Atributo/Empresa	PasajeBus.com	Recorrido.cl	Voyhoy.cl	Viajaenbus.cl	Turbus.cl	Pullmanbus.cl	Terminal de buses
1	¿Posee aplicación web para venta de pasajes?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
2	¿Posee aplicación móvil para venta de pasajes?	Sí	Sí	No	No	No	No	No
3	¿Cuántas líneas de buses asociadas posee?	19	16	18	9	8	6	Todas
4	¿Cuáles medios de pago permite?	Tarjeta bancaria	Tarjeta bancaria	Tarjeta bancaria	Tarjeta bancaria	Tarjeta bancaria	Tarjeta bancaria	Tarjeta bancaria
		Tarjeta de crédito	Tarjeta de crédito	Tarjeta de crédito	Tarjeta de crédito	Tarjeta de crédito	Tarjeta de crédito	Tarjeta de crédito
								Efectivo
5	¿Cuál es su cobertura nacional?	Todo Chile	Todo Chile	Todo Chile	Todo Chile	Todo Chile	Todo Chile	Todo Chile
6	¿Ofrece algún servicio adicional?	No	Transporte en taxi (cabify)	Viajes en avión	Hoteles	Hotel express		
				Viajes en tren		Traslado aeropuerto		
						Servicio de cargo		
						Servicio de camping		
7	¿Ofrece promociones adicionales?	No	No	No	No	Pasajero frecuente	Pasajero Frecuente	Por línea de bus

Figura N°30: “cuadro comparativo de servicios ofrecidos por los competidores”

Fuente: elaboración propia

En base a lo anterior, se pudo observar que casi todos ellos poseen una plataforma web de venta de pasajes pero, en desmedro de ello, tan solo 2 ofrecieron el servicio para smartphones.

Así mismo, todos ellos poseen la opción del uso de tarjeta de crédito y bancaria como medio de pago en la compra de boletos, y en donde solamente la opción de terminal de buses incluye la opción del efectivo (ojo que terminal de buses también incluye a las empresas PullmanBus y TurBus con sus respectivos puntos físicos de ventas). Así mismo, todos los competidores poseen cobertura nacional.

El ítem donde se presentaron mayores diferencias recayó en los servicios adicionales ofrecidos. PasajeBus.com no contó con ningún servicio adicional a la cotización y venta misma de tickets, mientras que TurBus contó con otros servicios como oferta de hoteles express (para viajeros de paso), traslados al aeropuerto, servicio de encomienda o cargo e, incluso, servicio de camping. Esto constituyó un claro punto diferenciador del resto de opciones de cotizadores y ventas de pasajes.

Finalmente, como promociones adicionales²¹, solo 2 competidores ofrecieron un servicio de este estilo mediante la utilización de tarjetas de pasajeros frecuentes las cuales, a través de la acumulación de puntos, pueden obtener rebajas o pasajes gratis en sus respectivas líneas de buses.

6.4.5 Precios

El valor de la tarifa de los servicios rurales e interurbanos es determinado de manera autónoma por las mismas empresas de transporte, siendo obligación de éstas informar dichos valores con la debida antelación ante la respectiva Seremitt. La subsecretaria de transportes no cuenta con facultades para intervenir en los valores tarifarios de estos servicios, pues estos pueden ser prestados por cualquier empresa que cumpla con los requisitos exigidos, regulándose de acuerdo con los valores del mercado, según la oferta y la demanda²².

No obstante lo anterior, una cosa fueron los precios que pudieron determinar las empresas de buses a sus boletos y otra los precios a los cuales pudieron ofertarse los tickets mediante un portal on-line (no necesariamente están correlacionados). Con el fin de realizar un comparativo de precios de mercado para boletos en bus a diversos destinos del país (tanto al norte como al sur), y desde Santiago, se realizó un análisis para los mismos destinos y en el mismo instante, para los 5 principales portales de venta on-line de Chile²³. Los resultados son los que se muestran en la siguiente figura N°31:

Destino/Portal on-line	Tramo Distancia	PasajeBus.com	Recorrido.cl	Voyhoy.cl	Viajaenbus.cl	Turbus.cl	Pullmanbus.cl	Promedio
Norte: Arica	Mayor a 500 kms	\$ 50.000	\$ 48.000	\$ 44.880	\$ 49.600	\$ 46.900	\$ 49.600	\$ 48.163
Norte: Coquimbo	Entre 200 kms y 500 kms	\$ 7.000	\$ 5.400	\$ 8.800	\$ 7.800	\$ 6.100	\$ 7.800	\$ 7.150
Centro: Valparaíso	Menor a 200 kms	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.090	\$ 2.500	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.498
Centro: Rancagua	Menor a 200 kms	\$ 2.500	\$ 2.200	\$ 2.090	\$ 2.300	\$ 1.500	\$ 3.400	\$ 2.332
Sur: Chillán	Entre 200 kms y 500 kms	\$ 7.500	\$ 7.000	\$ 5.940	\$ 6.700	\$ 5.400	\$ 6.700	\$ 6.540
Sur: Puerto Montt	Mayor a 500 kms	\$ 14.000	\$ 15.000	\$ 10.890	\$ 13.300	\$ 9.900	\$ 13.300	\$ 12.732

Figura N°31: “comparativo de precios de mercado para un boleto en bus de acuerdo a lo ofertado por cada portal on-line”

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, se pudo observar que los precios de los pasajes ofertados por el portal PasajeBus.cl no son los más bajos del mercado, de hecho, salvo para opción de Coquimbo, este portal ofreció opciones a un precio mayor que el promedio de precios, para el mismo destino, ofertado en los otros portales de venta on-line.

²¹ Se diferenciará el concepto de servicio adicional y promociones adicionales toda vez que estos últimos (promociones) refieren exclusivamente al precio de un pasaje. Un servicio es adicional al ticket.

²² Fuente: <http://www.transportescucha.cl/faq/preguntas-frecuentes-sobre-el-transporte-interurbano-y-rural-2.html>

²³ Tomando como referencia el precio más bajo ofertado, para un pasaje solo ida, saliendo una semana después del día de consulta del precios (15-11-2016), o sea, para el día 22-11-2016, e indistintamente el horario de salida.

En cuanto a esta variable, la opción de VoyHoy.cl constituyó la opción más económica en forma indistinta del destino del cliente.

6.4.6 Canales de distribución

Según la información recabada, los principales canales de ventas de las empresas competidoras en la venta de pasajes fueron los siguientes según se muestra en la figura N°32:

N°	Canal de venta/Empresa	PasajeBus.com	Recorrido.cl	Voyhoy.cl	Viajaenbus.cl	Turbus.cl	Pullmanbus.cl	Terminal de buses
1	Internet fija	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
2	Internet móvil	Sí	Sí	No	No	No	No	No
3	Punto físico en terminal	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí
4	Otros puntos físicos (sucursales)	No	No	No	No	Sí	Sí	No

Figura N°32: “canales de ventas de los competidores en el mercado chileno”

Fuente: elaboración propia

Según lo visto, la opción de internet fija constituyó la más utilizada a la hora de vender un ticket y lo cual tuvo razón y lógica toda vez los antecedentes ya conocidos sobre la penetración del uso de internet en nuestro país y que ya fue comentado. Solo la opción del terminal de buses no cuenta con ella entendiéndose esto como la no presencia de “tótems” o “estaciones” de compra on-line que no sea una agencia de viajes o una empresa de buses propiamente tal.

Por otro lado, los portales de las empresas de buses fueron las que contaron con más opciones de canales de ventas y que no solo se limitaron a la venta on-line de pasajes. Ellos contaron, además, con puntos físicos que le añadieron valor al posicionamiento de sus respectivas marcas.

6.4.7 Mapa perceptual de atributos

Uno de los aspectos consultados a los usuarios mediante la encuesta se refirió a sus percepciones respecto de algunos atributos de valor tanto de la empresa en análisis como de los competidores. Los resultados se reflejan en la siguiente figura N°33:

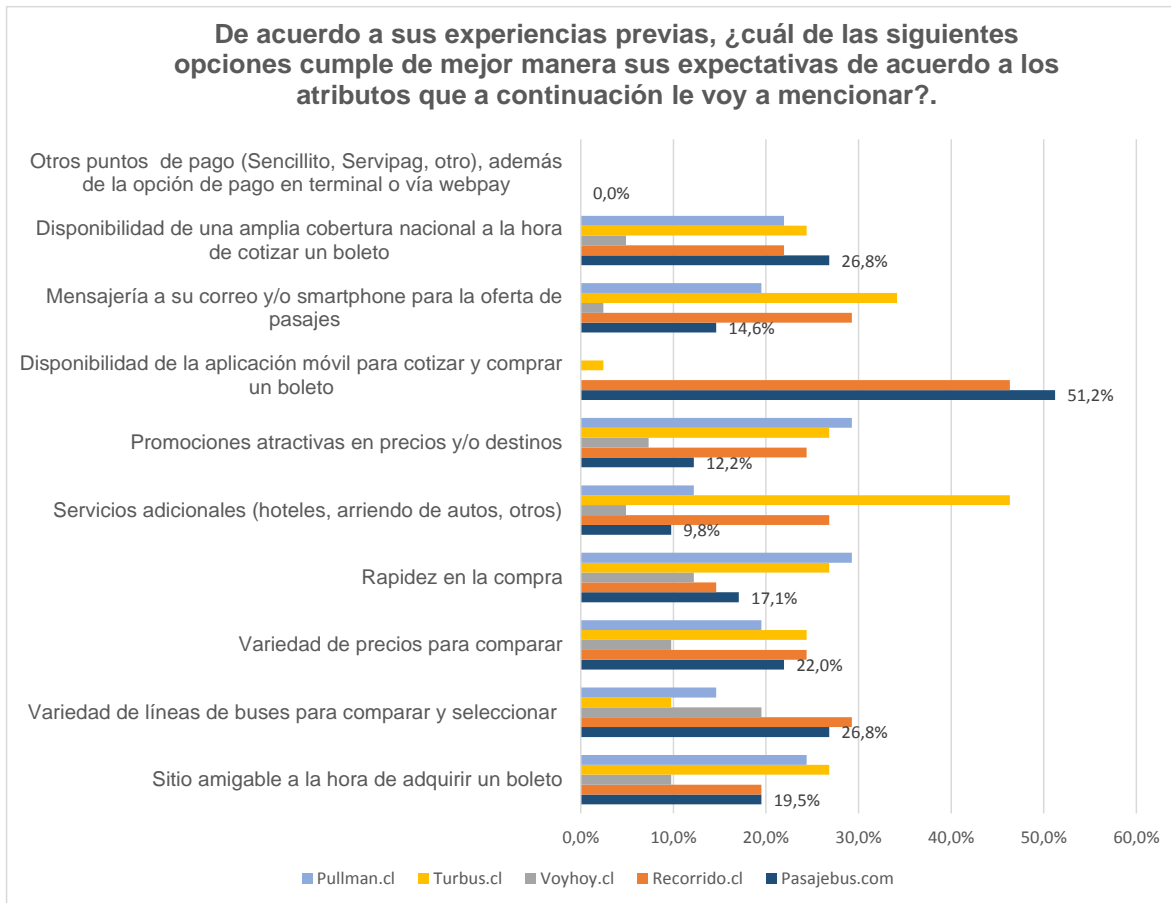


Figura N°33: “Mapa perceptual de la empresa y sus competidores”
Fuente: encuesta

Según los resultados, los atributos donde PasajeBus apareció como más débil fueron: “promociones atractivas en precios y/o destinos” y “servicios adicionales (hoteles, arriendo de autos, otros)”. Por lejos, el atributo más valorado lo constituyó la disponibilidad de la aplicación móvil para cotizar y comprar un boleto, factor ya visto que fue altamente valorado por los clientes.

6.5 Análisis del entorno

6.5.1 Variables económicas

Se puede comentar que se presentaron 2 variables importantes que resaltar al respecto y que tuvo que ver con: porcentaje de ventas de pasajes mediante medios electrónicos, y de los ingresos por ventas del mercado de transporte interurbano.

En cuanto a porcentaje de ventas de pasajes mediante medios electrónicos, y según un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Santiago del año 2012, se tuvo lo siguiente:

BIENES		SERVICIOS	
Electrodomésticos y Línea Blanca	14%	Pasajes	13%
Electrónica	11%	Software	6%
Ropa	9%	Entradas a Espectáculos	4%
Música	7%		
Libros	6%		
Artículos Deportivos	5%		
Artículos/Juguetes para Niños	4%		
Cosméticos	4%		

Figura N°34: “productos más comprados por medios electrónicos, en % de usuarios compradores mayores a 18 años, año 2012”

Fuente: CCS, Wip-Bit 2010

De acuerdo a lo anterior, en el área servicios la venta de pasajes lideró el ranking con un 13%. No obstante, en dicho ítem se encontró la venta on-line indistintamente si se tratase de un pasaje aéreo, por tierra o mar.

En cuanto a los ingresos por ventas del mercado de transporte interurbano en Chile, en comparación con los resultados del PIB anual en moneda corriente, pueden ser visualizados de acuerdo a la siguiente gráfica tendencial de la figura N°35:

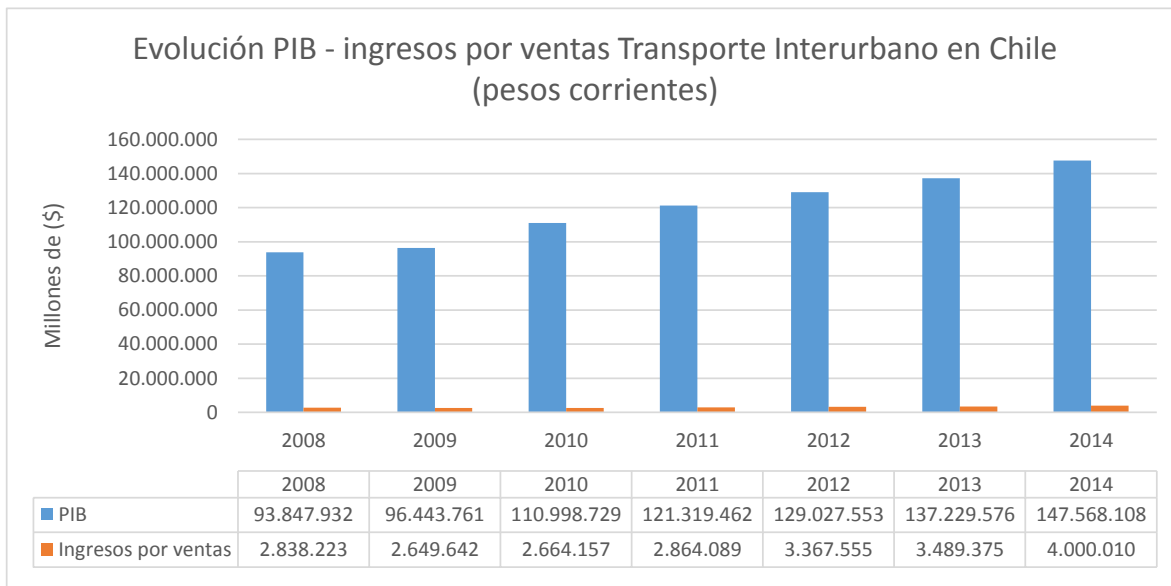


Figura N°35: “Evolución del PIB y de los ingresos por ventas del total de empresas de transporte interurbano en Chile, expresados en moneda corriente (sin incluir inflación)”

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del Banco Central y del INE.

Según lo visto, el PIB presentó una tendencia al alza en el período de análisis no sucediendo lo mismo con la evolución tendencial de los ingresos por ventas, presentando una caída en el año 2009 para luego retomar la tendencia al alza desde el año 2010 al año 2014. Por otro lado, y tomando como referencia el último año de la muestra (2014), se tuvo que los ingresos por ventas representaron el 2,7% del PIB registrado.

6.5.2 Variables Medioambientales

Según una investigación desarrollada por la Conicyt denominada “Investigación en Transporte en Chile: Estado del Arte y Capacidades”²⁴, se mencionó que en la actualidad todavía se encontraron en estudio los principales factores medioambientales afectados por los sistemas de transporte y que correspondieron a: *el aire, el suelo, la capa de ozono y el cambio climático*. Un poco más en detalle, las grandes temáticas tratadas pudieron ser desglosadas como sigue:

- Impacto del transporte en el cambio climático.
- El diseño y construcción de infraestructura, considerando todo su ciclo de vida.
- Estudio del comportamiento de los usuarios frente a la disponibilidad de nuevas tecnologías
- Estrategias de diseño de sistemas de transporte eficientes y atractivos para los usuarios frente a otras alternativas de transporte.
- Cambios en los patrones de viaje debido a cambios en el uso de suelo y estructura de ciudades.

6.5.3 Variables regulatorias

El mercado del transporte interurbano en Chile está clasificado y reglamentado como transporte privado remunerado de pasajeros según el Decreto 80 del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones del 13 de Septiembre del año 2004²⁵ y, además, se establecieron normas sobre el transporte de pasajeros, en medios públicos o privados, mediante la ley 18696 la cual modifica el artículo 6 de la ley 18502 sobre la misma materia.

Por otro lado, se encontró el decreto 149 del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones²⁶ el cual estableció normas de emisión de NO, HC y CO para el control NOx en vehículos en uso, de encendido por chispa (ciclo Otto), que

²⁴ Fuente:

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

²⁵ Fuente: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=230180&idParte=0>

²⁶ Fuente: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=260350>

cumplen con las normas de emisión establecidas en el DS. N°211 de 1991 y DS. N°54 de 1994.

En cuanto al mercado de comercio electrónico en Chile, este se encontró regulado en las siguientes materias:

- Protección de Datos Personales. Ley 19.628
- Ley de Derechos del Consumidor. Ley 19.496
- Ley de Competencia Desleal. Ley 20.169, y
- Documentos, Firma y Certificación Electrónica. Ley 19.799

En cuanto al análisis del entorno, visto desde la perspectiva creada por Michael Porter²⁷ y sus 5 fuerzas, pudo éste ser visualizado de la siguiente manera: intensidad de la rivalidad entre competidores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de ingreso de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores. Lo anterior aplicado al mercado de portales web orientados a la venta de pasajes de buses interurbanos resultó en lo siguiente:

- Intensidad de la rivalidad entre competidores: **alta**, toda vez que se presentó la existencia de más de 5 competidores directos los cuales, algunos de ellos, fueron portales que pertenecieron a las mismas empresas de buses y las cuales pueden influir en los precios ofertados de pasajes en forma directa y rápida. Otro antecedente al respecto fue que las 2 empresas de buses interurbanos que acapararon la mayor participación de mercado no solo poseen sus portales de ventas on-line, sino que también se encontraron asociadas a otros portales de ventas que son competencia para PasajeBus y que, por lo demás, ofrecieron servicios y promociones adicionales que tampoco posee la empresa antes mencionada y que pudieron provocar que los clientes cambiasen fácilmente de opción de compra on-line de pasajes.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores: **alta**, y lo cual quedó demostrado en que cada vez más empresas de buses están ingresando al mundo on-line para la venta de pasajes. Como ejemplo, la empresa PullmanBus que cuenta con su propio portal de ventas, se encontró asociada al portal Recorrido.cl y, además, una de sus líneas de buses del holding (FichturVip) también contó con su portal propio de ventas web²⁸. Por tanto, en caso de querer realizar un viaje en dicha línea de buses, se posee con, al menos 3, opciones on-line de compra de pasajes. En caso de no ser una empresa de buses, Chile ha fomentado, a través de Corfo, iniciativas que impulsan la creación y desarrollo de empresas asociadas al área tecnología y que contribuyan, con sus servicios, al crecimiento social y

²⁷ Economista estadounidense especialista en gestión y dirección de empresas, actual profesor de la Universidad de Harvard, EEUU.

²⁸ www.fichtur.cl

económico del país. Luego, el capital de ingreso no sería una barrera de entrada al mercado.

- Amenaza de entrada de productos sustitutos: **alta** dado que bastó que una empresa de buses instale un punto físico de venta adicional u otro canal de ventas no web para que constituya una manera alternativa de obtener un pasaje de bus. Lo mismo pudo ocurrir con aquellas empresas de buses nuevas y que solo hayan pensado en atender físicamente en terminales. El costo asociado del consumidor entre elegir una u otra opción es bajo.
- Poder de negociación de los proveedores: **alto**. Si bien es cierto existió un número aproximado de 97 líneas de buses interurbanas en Chile al 2014, solo 2 de ellas concentraron más del 60% de la capacidad total de transporte (PullmanBus y TurBus), lo cual provocó que, en caso de no conseguir sus afiliaciones, no se pueda contar con un número grande de inventarios para la venta.
- Poder de negociación de los consumidores: **alto**. Existe un mercado potencial amplio de clientes que se encontraron cada vez mejores informados sobre los servicios y precios de los pasajes de buses, haciendo cada vez más fácil que pudieran optar sus decisiones de compra en un portal u otro (el costo del cambio es bajo).

7. Diagnóstico empresas

7.1 Descripción del mercado de empresas de transporte interurbano en Chile

El mercado chileno de empresas de transporte interurbano de pasajeros contó, al año 2014, con un total de 97 empresas que prestaron este servicio y las cuales poseyeron buses con distintos niveles de inventario²⁹ pero que, en conjunto, totalizaron 4641 vehículos en circulación. El detalle de las empresas se encuentra en el ANEXO C.

El total de vehículos antes mencionado, separado por niveles de inventario (o rangos de inventario), quedó detallado de la siguiente manera según la figura N°36:

²⁹ Fuente: Infografía del transporte interurbano en Chile año 2014, www.ine.cl

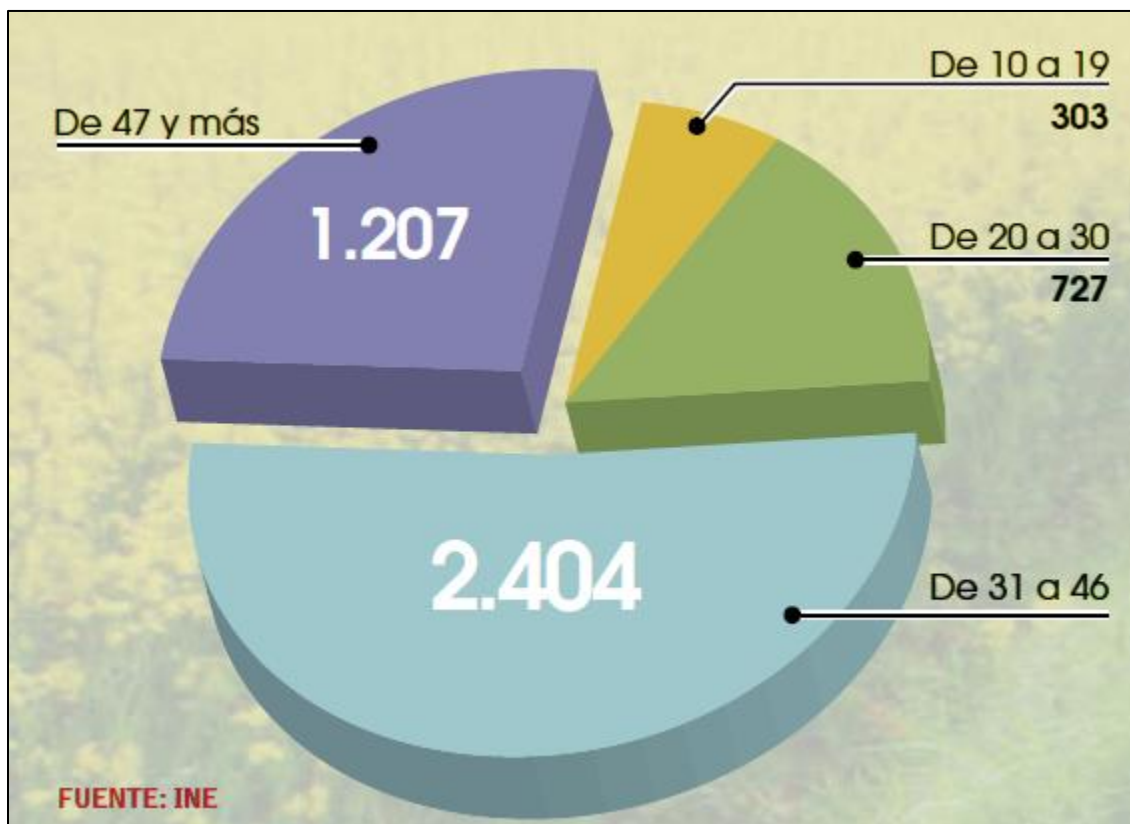


Figura N°36: “número total de vehículos según rango de inventario”
 Fuente: Infografía del transporte interurbano en Chile 2014, INE. www.ine.cl

Como fue mencionado en el alcance del presente estudio, tan solo serán de interés todas aquellas empresas de transporte interurbano que cuenten con al menos 1 bus del rango de inventario de interés. Como se podrá visualizar en el ANEXO C del presente informe, de las 97 empresas totales solo 5 de ellas no contaron con buses del nivel de inventario de interés, por lo cual la meta se centró en las otras 92 empresas que sí poseen estos tipos de buses y las cuales representaron el 94,85% del total.

7.2 Descripción de las principales empresas según tamaño de flota

Tomando en consideración el detalle del total de empresas de transporte interurbano en Chile según el ANEXO C ya mencionado, de las 97 empresas existieron 10 que acapararon el mayor número de buses (o flota) por empresa dentro del mercado chileno. A dichas 10 empresas se les aplicó una entrevista y la cual se detalla en el ANEXO D. Dichas empresas en cuestión fueron las siguientes y, en base a información obtenida de las encuestas, el detalle de su flota total y por rango de inventario sería el que se muestra a continuación:

Empresa	Total buses	Por cantidad de inventario	
		De 31 a 46 asientos	De 47 o más asientos
Pullman Bus	1205	844	361
Tur Bus	1090	709	381
Condor Bus	147	127	20
Pullman del Sur	133	108	25
Palмира	118	103	15
Línea Azul	106	86	20
Expreso Norte	106	82	24
Cruz del Sur	101	71	30
Ahumada	93	90	3
Ciktur	72	60	12
Total	3171	2280	891

Figura N°37: "flota total por empresa y por rango de inventario"
Fuente: encuestas empresas

Como se puede observar, 2 empresas totalizaron el 49,45% del total del parque automotriz interurbano (Pullman Bus y Tur Bus) y en donde desde la 3ra empresa del listado hacia abajo la diferencia presentada en flota fue muy grande.

Se comenta que la línea Cónдор Bus es una filial de Tur Bus pero, al estar separada tanto en administración como en patrimonio de la ya mencionada, será tratada como una línea o empresa aparte.

Dado el antecedente de flota por empresa, y debido a la enorme diferencia entre las flotas, el mercado de empresas de buses será segmentado en 2: aquellas con una flota igual o superior a 1000 buses, y otra con un número de flota inferior a dicho número.

7.3 Caracterización por rangos de facturación

Según información obtenida de las encuestas aplicadas a las 10 más importantes empresas de buses interurbanos detalladas en el apartado anterior, los rangos de facturación promedio del año 2014 de cada una de ellas fue el que se detalla a continuación en la figura N°38:

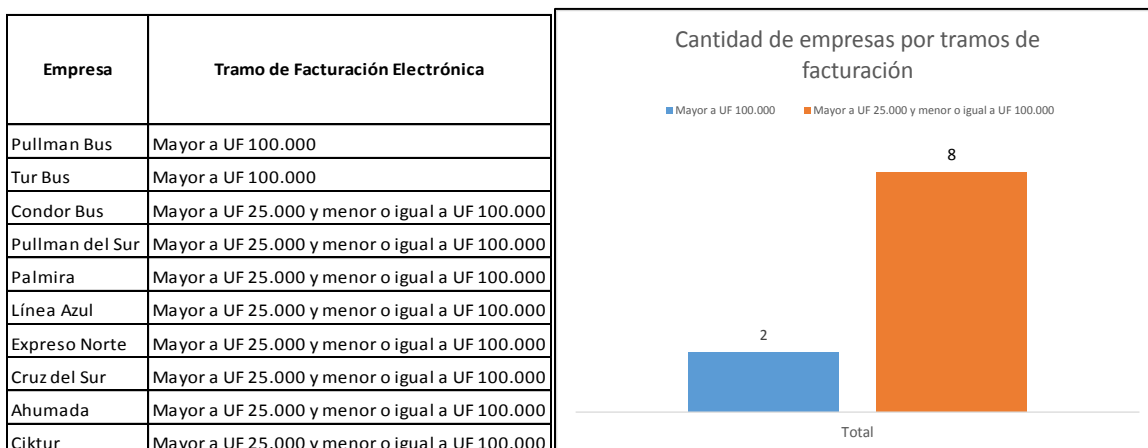


Figura N°38: “rango de facturación promedio mensual 2014 de las 10 empresas más grandes (según flota) del transporte interurbano en Chile”
Fuente: encuestas empresas.

Como se puede visualizar, solo 2 empresas (y que pertenecen al segmento de empresas con flota de más de 1000 buses) facturaron en promedio mensual más de UF 100.000. El otro 80% de ellas (que pertenecen al segmento de empresas con flota menor o igual a 1000 buses) facturaron, en promedio, más de UF 25.000 y menos o igual a UF 100.000. Según la clasificación del SII, este último grupo correspondió a medianas empresas.

7.4 Descripción de la cobertura nacional

Según información recabada de las encuestas aplicadas, la cobertura nacional con la cual contó cada una de las 10 empresas encuestadas fue la que se detalla según la figura N°39 (cada empresa que sí posea cobertura en un tramo en particular, fue calificada con una “x”):

Empresa	Norte, Centro y Sur	Centro Norte	Centro Sur	Solo Centro	Solo Norte	Solo Sur
Pullman Bus	X					
Tur Bus	X					
Condor Bus	X					
Pullman del Sur			X			
Palmira		X				
Línea Azul			X			
Expreso Norte		X				
Cruz del Sur			X			
Ahumada				X		
Ciktur		X				

Figura N°39: “cobertura nacional de las 10 principales empresas de buses interurbanos”
Fuente: encuestas empresas.

Para efectos del presente estudio, se consideró como “Norte” desde la XV región de Arica y Parinacota hasta la IV región de Coquimbo, se consideró como “Centro” las regiones V de Valparaíso, Región Metropolitana de Santiago y la VI región de O’Higgins, y se consideró como “Sur” desde la VII región del Maule hasta la XII Región de Magallanes y la Antártica Chilena.

Según lo que se puede observar, todas las empresas del listado contaron con cobertura en el “Centro”, 6 de ellas contaron con cobertura en el “Norte” y 6 de ellas contaron con cobertura en el “Sur”, mientras que solo 3 contaron con cobertura nacional en todas las zonas y solo 1 de ellas poseyó solo cobertura “Centro”.

7.5 Descripción de los canales de ventas y de la proporción de ventas de pasajes vía canales web

En cuanto a lo que se pudo recabar como información de canales de ventas de las 10 principales empresas de transporte mediante las encuestas aplicadas, los principales canales de ventas que fueron mencionados para cada una de ellas se detalla en la siguiente figura N°40 (cada empresa que sí contó con portal propio, externo o ambos fue calificada con una “x”):

Empresa	Punto Físico	Internet Fijo	Smartphone	¿Portal propio?	¿Portal externo?	propio y externo
Pullman Bus	Sí	Sí	No			X
Tur Bus	Sí	Sí	No			X
Condor Bus	Sí	Sí	No			X
Pullman del Sur	Sí	Sí	No		X	
Palmira	Sí	Sí	No		X	
Línea Azul	Sí	Sí	No		X	
Expreso Norte	Sí	Sí	No			X
Cruz del Sur	Sí	Sí	No			X
Ahumada	Sí	Sí	No			X
Ciktur	Sí	Sí	No			X

Figura N°40: “canales de ventas de las 10 principales empresas de transporte interurbano en Chile”
Fuente: encuesta empresas

Como se pudo apreciar, el total de empresas del listado mencionó canales de venta físicos y mediante internet fijo, y en donde ninguno de ellos contó con una aplicación propia para ventas mediante smartphones. Ahora bien, como todos ellos vendieron por internet, solo un 30% lo hizo mediante algún portal de ventas externo y el 70% restante lo hizo mediante portales propios y externos.

Por otro lado, respecto de los porcentajes de ventas de pasajes de las empresas por medio de canales web, y según los datos obtenidos de las encuestas aplicadas, los resultados obtenidos fueron los siguientes según la figura N°41:

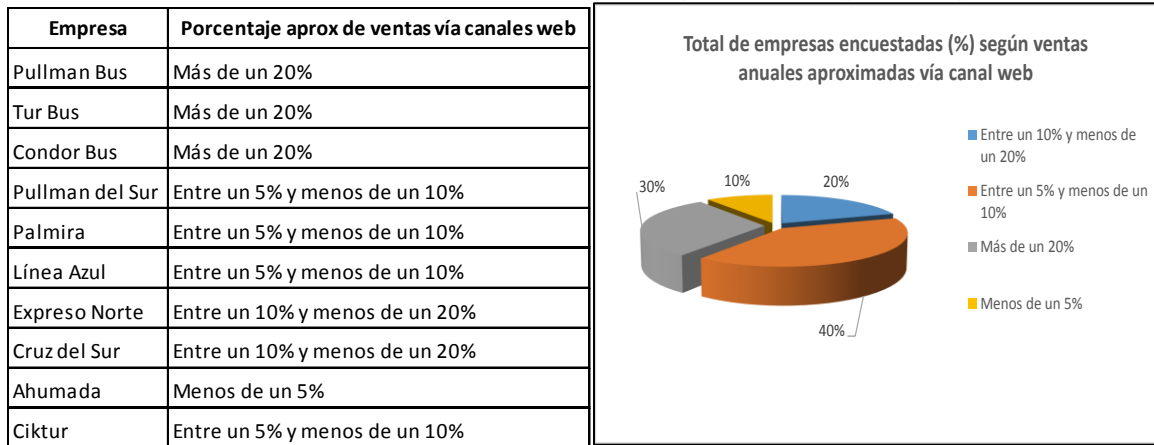


Figura N°41: “porcentaje aproximado de ventas anuales aproximadas, por empresa de buses, según canal de ventas web año 2015”
Fuente: encuesta empresas

De acuerdo a lo anterior, un 30% vendió más de un 20% de sus boletos vía web (en este grupo se encontraron las 2 empresas más grandes del país), un 40% vendió entre un 5% y menos de un 10% del total de tickets, un 20% vendió entre un 10% y menos de un 20% del total, y solo un 10% vendió menos de un 5% del total.

7.6 Posicionamiento sobre los portales de ventas on-line

En la encuesta aplicada se realizaron consultas específicas respecto del conocimiento que tenían las empresas consultadas sobre los portales de ventas on-line con los cuales disponen las empresas de la competencia y, además, respecto del conocimiento sobre portales de ventas on-line que no necesariamente pertenecen a una empresa de buses. Obviamente se les consultó respecto del conocimiento sobre el portal PasajeBus. Las consultas en particular fueron las siguientes:

- ¿Cuáles son los canales de venta que posee su empresa para la venta de tickets?

Puntos físicos	Internet fijo	Smartphones

- En caso que la respuesta a la pregunta anterior considere la opción de “Internet fijo”, ¿el portal de ventas corresponde al de su empresa o hace uso de algún portal externo para ello?

Portal propio	Portal externo	Ambos (propio y externo)
----------------------	-----------------------	---------------------------------

- En caso que su respuesta a la pregunta a) no considere los canales de internet fija o smartphones, ¿por qué motivos cree ud que no se ha tomado dicha decisión?

Decisión empresarial	
Costos asociados	
Otro:	

Las respuestas a las 3 preguntas anteriores, en forma esquematizada y resumida, fueron las siguientes según la figura N°42:

Empresa	Otras empresas de buses que vendan pasajes on-line	Portal de ventas de pasajes on-line	¿Se encuentra asociada a dicha empresa?	Específicamente sobre PasajeBus, ¿por qué razón(es) no se encuentra asociada?
Pullman Bus	Tur Bus	Recorrido.cl	Sí	
	Condor Bus	PasajeBus.com	No	Bajo posicionamiento del portal en los usuarios
	Cruz del Sur	Voyhoy.cl	No	
Tur Bus	Pullman Bus	Recorrido.cl	Sí	
	Buses Ahumada	Voyhoy.cl	No	
	Fichtur Vip	PasajeBus.com	No	Decisión empresarial (estratégica)
Condor Bus	Pullman Bus	Recorrido.cl	Sí	
	Pullman del Sur	Voyhoy.cl	Sí	
	Palmira	PasajeBus.com	No	Decisión empresarial (estratégica)
Pullman del Sur	Pullman Bus	PasajeBus.com	No	No se han producido contactos
	Tur Bus	Recorrido.cl	Sí	
	Buses Nilahue	Voyhoy.cl	Sí	
Palmira	Pullman Bus	Recorrido.cl	Sí	
	Tur Bus	PasajeBus.com	No	No se han producido contactos
	Buses Cruz del Sur			
Línea Azul	Pullman Bus	PasajeBus.com	No	No se han producido contactos
	Tur Bus	Voyhoy.cl	Sí	
Expreso Norte	Pullman Bus	Recorrido.cl	Sí	
	Tur Bus	PasajeBus.com	Sí	
	Andesmar Chile			
Cruz del Sur	Pullman Bus	Recorrido.cl	Sí	
	Tur Bus	PasajeBus.com	No	Se estudia la asociación con otro portal
	Pullman del Sur			
Ahumada	Pullman Bus	Recorrido.cl	Sí	
	Tur Bus	PasajeBus.com	No	No se han producido contactos
Ciktur	Pullman Bus	Voyhoy.cl	Sí	
	Tur Bus	PasajeBus.com	No	Se estudia la asociación con otro portal
		Recorrido.cl	Sí	

Figura N°42: "posicionamiento de cada empresa de buses respecto de las opciones de ventas de pasaje on-line en Chile"

Fuente: encuesta empresas

Como se pudo ver, todas las empresas de buses del listado manifestaron su conocimiento respecto de los portales de ventas on-line de las 2 principales empresas de buses (Pullman Bus y Tur Bus). Es más, algunas de ellas reconocieron exclusivamente estas 2 opciones (Línea Azul, Buses Ahumada y Ciktur).

Por otro lado, respecto de los portales de ventas on-line que no pertenecieron a una empresa de buses, en el 60% de los casos se mencionó la opción “Voyhoy.cl”; en el 90% de los casos se mencionó la opción “Recorrido.cl” y, en el 100% de ellas, se mencionó la opción de “PasajeBus.cl”.

No obstante lo anterior, no todas las empresas que dijeron conocer PasajeBus se encontraron asociadas con ella. De hecho, del segmento de empresas con una flota de igual o más de 1000 buses, ambas afirmaron no tener en sus planes asociarse a este portal, una por el bajo posicionamiento entre los clientes y la otra por decisión empresarial. En cuanto al segmento de empresas con flota menor a 1000 buses, solo 1 de ellas, dentro del listado de encuestadas, afirmó estar asociada al portal mientras que, del resto, se aludieron razones como “no se han producido contactos” o “se estudia la asociación con otro portal”, representando un grueso 87,5% de este segmento que no está asociado. No obstante lo anterior, ninguna empresa fue tajante en cerrar, en el futuro, una posible vinculación al portal, hecho que sí ocurrió con las empresas del segmento de flota de igual o más de 1000 buses.

7.7 Coberturas distancia y niveles de inventario del total de empresas de buses interurbanos

Según un análisis realizado a las empresas de buses en base a la cobertura distancia³⁰ y el nivel de inventario que el análisis reflejó fue el que se muestra en la siguiente figura N°43:

Segmento	Total empresas	Inventario de interés	¿Posee destinos a menos de 200 kms desde Santiago?	¿Posee destinos entre 200kms y 500kms desde Santiago?	¿Posee destinos a más de 500 kms desde Santiago?
Flota mayor a 1000 buses	15	15	15	15	14
Flota menor o igual a 1000 buses	82	78	78	70	55

Figura N°43: “cobertura según tramo distancia y nivel de inventario de las empresas de buses interurbanos en Chile, al año 2014, según segmento”

Fuente: elaboración propia.

³⁰ Cobertura distancia: se refirió a la cobertura nacional expresada en la distancia del viaje y según la segmentación realizada para los clientes detallada en el “diagnostico clientes”, esto es, según tramos de viajes menores a 200 kms, entre 200 kms y 500 kms, y mayores a 500 kms.

De lo anterior, se pudo observar por segmento lo siguiente: para el segmento 1, un 100% contó con el nivel de inventario de interés y con cobertura distancia hasta 500 kms, mientras que un 93,33% contó con el nivel de inventario y con cobertura distancia de más de 500 kms.

Para el segmento 2, un 95% de las empresas contó con el nivel de inventario. De ellas, el mismo porcentaje contó con cobertura distancia menor a 200 kms, un 85,37% contó con cobertura distancia entre 200 kms y 500 kms y, solo un 67,07% contó con cobertura distancia de más de 500 kms. El detalle completo de empresas, según cada segmento, se encuentra en el ANEXO E.

7.8 Segmentación que las empresas realizan de sus clientes y los atributos más valorados a la hora de comprar un boleto según las empresas de buses

Según resultados obtenidos de la encuesta aplicada, los tipos de segmentación que las empresas realizaron para estudiar a sus clientes, los atributos que encontraron como los más valorados y, en base a ello, el tipo de operación que decidieron realizar se expresa en la siguiente figura N°44:

Empresa	Cómo segmenta a sus clientes?	Atributos más valorados por los clientes	Tipo de operación que desarrollan
Pullman Bus	Distancia	Frecuencia de salida de buses	Intensiva en frecuencia
		Precio de los pasajes	
		Variedad de opciones	
Tur Bus	Distancia	Frecuencia de salida de buses	Intensivo en frecuencia
		Servicios adicionales	
		Precio de los pasajes	
Condor Bus	Distancia	Frecuencia de salida de buses	Enfocada al precio final de los pasajes
		Servicios adicionales	
		Precio de los pasajes	
Pullman del Sur	Distancia	Precio de los pasajes	Enfocada al precio final de los pasajes
		Frecuencia de salida de buses	
		Servicio a bordo	
Palmira	Distancia	Precio de los pasajes	Enfocada al precio final de los pasajes
		Frecuencia de salida de buses	
Línea Azul	Distancia	Precio de los pasajes	Enfocada al precio final de los pasajes
		Servicio a bordo	
		Frecuencia de salida de buses	
Expreso Norte	Distancia	Precio de los pasajes	Enfocada al precio final de los pasajes
		Frecuencia de salida de buses	
		Servicio a bordo	
Cruz del Sur	Distancia	Precio de los pasajes	Enfocada al precio final de los pasajes
		Variedad de opciones	
		Servicio a bordo	
Ahumada	Distancia	Precio de los pasajes	Enfocada al precio final de los pasajes
		Frecuencia de salida de buses	
Ciktur	Distancia	Precio de los pasajes	Enfocada al precio final de los pasajes
		Servicio a bordo	
		Frecuencia de salida de buses	

Figura N°44: “tipos de segmentación realizadas por las empresas de buses y acerca de sus clientes, los atributos que ellos más valoran y tipo de operación realizada”

Fuente: encuesta.

Según lo anterior, las empresas del segmento flota mayor o igual a 1000 buses expresaron operar en base a frecuencia tanto por el nivel de flota que poseen como por haber identificado dicho atributo de sus clientes como importante, mientras que las empresas del segmento flota menor a 1000 buses identificaron como atributo principal de sus clientes una mayor propensión al precio de los pasajes y, por lo cual, decidieron operar en base a precios finales en desmedro de la frecuencia.

7.9 Empresas de buses asociadas al portal PasajeBus.cl

En cuanto a las empresas asociadas al portal de ventas PasajeBus.cl, se contabilizó un total de 18 empresas cuyos nombres, coberturas según zona del país, y coberturas distancias se exponen en la siguiente figura N°45:

Empresas asociadas	Cobertura	¿Posee destinos a más de 500 kms desde Santiago?
Andesmar Chile	Norte, Centro y Sur	Sí
Buses Igillaima	Centro-Sur	Sí
Buses Fierro	Centro-Sur	Sí
Buses Sol de Lebu	Centro-Sur	Sí
Buses Jet Sur	Centro-Sur	Sí
Buses Tepual	Centro-Sur	Sí
Buses Madrid	Centro-Norte	No
Buses Serena Mar	Centro-Norte	Sí
Buses Libac	Centro-Norte	Sí
Buses Kenny Bus	Centro-Norte	Sí
Buses K-tur	Centro-Norte	Sí
Buses Cuevas y Gonzalez	Centro-Norte	Sí
Buses Palacios	Centro-Norte	Sí
Buses Los Halcones	Centro-Norte	No
Buses Expreso Norte	Centro-Norte	Sí
Buses Horizonte	Centro-Norte	Sí
Buses Géminis	Centro-Norte	Sí
Buses Cruz del Norte	Centro-Norte	Sí

Figura N°45: "empresas de buses interurbanos asociados al portal PasajeBus.cl"
Fuente: PasajeBus.cl

Como se pudo observar, PasajeBus.cl está asociada con 18 empresas representando un 18,56% del total de empresas de buses interurbanos presentes en Chile. Por otro lado, del listado de empresas anterior, 13 de ellas contaron con cobertura hacia el norte y 6 de ellas con cobertura hacia el sur. Todas ellas poseen cobertura en el área Centro. Por otro lado, del total, solo 2 no contaron con cobertura distancia a más de 500 kms (representando un 11,11% del total).

7.10 Análisis multivariable cliente-empresas (B2C-B2B)

De acuerdo a la definición de segmentos que fueron realizadas tanto para el negocio B2B como para el B2C, se pudo levantar la siguiente figura resumen la cual enlaza ambos mercados y sus respectivos segmentos:

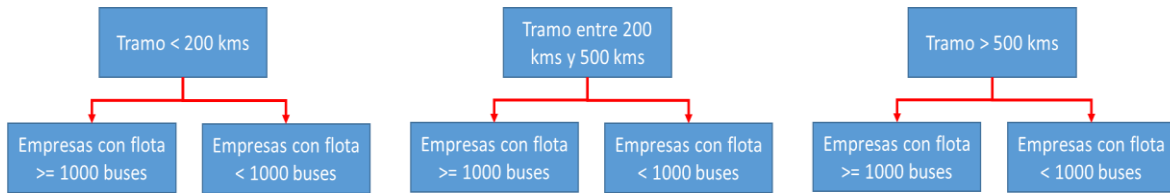


Figura N°46: “segmentos definidos para los mercados B2C y B2B y sus lazos entre ellos”
Fuente: elaboración propia.

Según lo anterior, para cada segmento B2C (según tramo distancia), se presentaron 2 posibilidades de asignación de segmentos B2B (según número de flota). Por otro lado, y como ya ha sido mencionado, los clientes pertenecientes a los tramos distancia menores o iguales a 500 kms valoran fundamentalmente la frecuencia de salida de buses, factor que justamente es la base de operación de las empresas con flota mayor o igual a 1000 buses. Solo el segmento de clientes de tramo distancia mayor a 500 kms valora principalmente el precio, factor en el cual basan su operación el conjunto de empresas con flota menor o igual a 1000 buses.

8. Síntesis del Diagnóstico

8.1 Análisis FODA clientes

En base al análisis tecnológico, de mercado, clientes, competidores y al análisis del entorno ya descritos, correspondió realizar un diagnóstico de la situación actual que estaría enfrentando la empresa PasajeBus y que serán claves a la hora de analizar la factibilidad de sus planes de crecimiento según se describen en los objetivos del presente trabajo. La metodología utilizada fue el análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), por cada segmento, y la cual permitió confluenciar aspecto del entorno (oportunidades y amenazas) con aspectos internos (fortalezas y debilidades) y otorgar una visión en pos de los objetivos planteados.

N°	Factor	Fortalezas		
		Segmento distancia menor a 200 kms	Segmento distancia entre 200 kms y 500 kms	Segmento distancia mayor a 500 kms
1	Disponibilidad de contar con un dispositivo móvil a la hora de adquirir un pasaje en bus	El 30,9% de los clientes pertenecientes a este segmento valora mucho este servicio . PasajeBus es uno de los 2 únicos portales de ventas on-line que poseen esta aplicación y que la proporciona al público.	El 38,6% de los clientes pertenecientes a este segmento valora mucho este servicio . PasajeBus es uno de los 2 únicos portales de ventas on-line que poseen esta aplicación y que la proporciona al público.	El 50% de los clientes pertenecientes a este segmento valora mucho este servicio . PasajeBus es uno de los 2 únicos portales de ventas on-line que poseen esta aplicación y que la proporciona al público.

Debilidades			
N°	Segmento distancia menor a 200 kms	Segmento distancia entre 200 kms y 500 kms	Segmento distancia mayor a 500 kms
1	Plan de Marketing	La empresa PasajeBus no cuenta con ningún plan de marketing para este segmento	La empresa PasajeBus no cuenta con ningún plan de marketing para este segmento
3	Atributos peores evaluados por los clientes encuestados	"Servicios adicionales" y "promociones atractivas en precios y destinos" con un 9% y un 12% , respectivamente.	"Servicios adicionales" y "promociones atractivas en precios y destinos" con un 9% y un 12% , respectivamente.
4	Servicios adicionales	Ninguno	Ninguno
5	Precios de pasajes en comparación a otros portales	Superiores al promedio de mercado.	Superiores al promedio de mercado

Oportunidades			
N°	Segmento distancia menor a 200 kms	Segmento distancia entre 200 kms y 500 kms	Segmento distancia mayor a 500 kms
1	Tamaño de mercado	24,9% equivalente a un total de MM\$160 .	33,4% equivalente a un total de MM\$215 .
2	Conocimiento general de los portales y, específicamente, de PasajeBus.com	Un 80% de clientes de este segmento no conoce ningún portal de ventas on-line, y solo un 7,06% conoce el portal PasajeBus.	Un 75,4% de clientes de este segmento no conoce ningún portal de ventas on-line, y solo un 7,02% conoce el portal PasajeBus.
3	Otros servicios con los cuales le gustaría contar a los clientes	Un 4,71% de las personas valora la opción de traslado terminal-lugar de destino vía bus o taxi	Un 19,3% de las personas valora la opción de traslado terminal-lugar de destino vía bus o taxi
4	Disponibilidad de aplicación para smartphone	PasajeBus fue la empresa mejor valorada en este atributo con un 52% entre todas las empresas	PasajeBus fue la empresa mejor valorada en este atributo con un 52% entre todas las empresas
5	Factor más valorado al momento de adquirir un pasaje en bus	Los clientes de este segmento valoran, en mayor proporción y a la hora de comprar un pasaje en bus, la frecuencia de salida de buses.	Los clientes de este segmento valoran, en mayor proporción y a la hora de comprar un pasaje en bus, los precios de los pasajes de buses.

Amenazas			
N°	Segmento distancia menor a 200 kms	Segmento distancia entre 200 kms y 500 kms	Segmento distancia mayor a 500 kms
1	Poder de negociación de los consumidores	Alto . Existe una gran facilidad para cambiarse de un portal de ventas a otro sin ningún costo de por medio.	Alto . Existe una gran facilidad para cambiarse de un portal de ventas a otro sin ningún costo de por medio.
2	Poder de negociación de los proveedores	Alto . Muchas empresas venden tanto en portales propios como externos, siendo fácil moverse de una opción a otra.	Alto . Muchas empresas venden tanto en portales propios como externos, siendo fácil moverse de una opción a otra.
3	Intensidad de la rivalidad de la industria	Alta , debido a la cantidad de participantes y por tratarse de un servicio estandarizado	Alta , debido a la cantidad de participantes y por tratarse de un servicio estandarizado

8.2 Análisis FODA empresas

En base al análisis realizado respecto de las empresas más grandes de transporte interurbano en términos de flota, a sus rangos de facturación mensual promedio, a sus coberturas en Chile, a sus canales de ventas, a sus posicionamientos sobre los portales de ventas on-line, a la segmentación que ellos mismos realizan a sus clientes para estudiar sus comportamientos de compra de pasajes, fue que correspondió realizar un diagnóstico de la situación actual que estaría enfrentando el portal PasajeBus y que serán claves a la hora de analizar la factibilidad de sus planes de crecimiento según se describen en los objetivos del presente trabajo. La metodología utilizada fue el análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) la cual permitió confluenciar aspecto del entorno (oportunidades y amenazas) con aspectos internos (fortalezas y debilidades) y otorgar una visión en pos de los objetivos planteado.

		Fortalezas	
N°	Factor	Flota mayor o igual a 1000 buses	Flota menor a 1000 buses
1	Servicios adicionales	PasajeBus es la única que cuenta, además del portal de ventas , con sus propios sistemas GDS (inventario) y Ticket Simply (gestión de operaciones de transporte) .	PasajeBus es la única que cuenta, además del portal de ventas , con sus propios sistemas GDS (inventario) y Ticket Simply (gestión de operaciones de transporte) .
		Debilidades	
N°		Flota mayor o igual a 1000 buses	Flota menor a 1000 buses
1	Porcentaje de empresas asociadas al portal PasajeBus.com	0%	18,56% del total nacional (18 de 97), y un 21,95% del total del segmento (18 de 82)
2	Tipo de competencia que se ejerce en el segmento	Por frecuencia , debido al número de flota de las 2 empresas que pertenecen a este segmento (Pullman Bus: 1205 buses; Tur Bus: 1090 buses) y a la valoración a este factor por parte de los clientes	Por precio , debido al número de flota de las empresas que pertenecen a este segmento (La mayor en flota posee 106 buses)
		Oportunidades	
N°		Flota mayor o igual a 1000 buses	Flota menor a 1000 buses
1	Opción real de asociarse a PasajeBus.com	De las 2 que pertenecen a este segmento, una descartó de plano la asociación en el mediano plazo . La otra no, solo aludió razones de posicionamiento de marca entre los usuarios .	El 87,5% de las empresas encuestadas reconoce no estar asociada a portal PasajeBus, ninguna de ellas fue tajante en cerrar la opción de asociarse en un futuro próximo.
2	Porcentaje de ventas anuales de pasajes mediante canal on-line	Más del 20%	Menos del 20%
4	Cantidad de empresas pertenecientes al segmento	1 Holding de 10 empresas (Pullman Bus), y otro Holding de 5 empresas (Tur Bus sin Cóndor Bus). En conjunto representan el 15,46% del total de empresas	82 empresas representando el 84,5% del total nacional.

8.3 Síntesis de los hechos claves para el éxito

Una vez realizado el diagnóstico y los FODA por segmento, tanto para el negocio clientes (B2B) como para el negocio empresas (B2C), los hechos claves en los cuales debiera basarse una buena propuesta de valor pudieron resumirse de la siguiente manera:

- Clientes (B2C):
 - ✓ El mercado potencial más amplio se identificó en el segmento de clientes que realizan viajes cuyo destino frecuente está a más de 500 kms, los realizan los fines de semana y por motivos de ocio.
 - ✓ En términos generales, y a la hora de comprar un pasaje de bus, los clientes valoraron principalmente el precio de los pasajes. En particular para el segmento de clientes que realizan viajes frecuentes a más de 500 kms, se valoró este factor en primer lugar seguido de la frecuencia de salida de buses en segundo lugar.
 - ✓ En términos generales, un amplio 63% compró sus pasajes en el mismo terminal, y solo un 37% lo hizo vía on-line.
 - ✓ En términos generales, solo un 23% conoció algún portal de ventas de pasajes on-line y, de dicho porcentaje, solo un 12% reconoció a la empresa PasajeBus.cl, esto es, solo un 2,76% del global. Los portales de ventas on-line de Tur Bus y Pullman Bus fueron los más mencionados con un 28% y un 27%, respectivamente, de ese 23%.
 - ✓ Del análisis de precios de mercado comparativo de pasajes a través de los 5 portales más importantes del país, y realizado en las

mismas condiciones para todos ellos, arrojó que los precios ofertados por PasajeBus solo en 1 segmento definido ofertó más bajo que el promedio de mercado. En todo el resto, sus precios ofertados fueron más altos.

- ✓ Del análisis de servicios ofrecidos, PasajeBus fue el único portal que no ofreció ningún servicio adicional a la compra del pasaje mismo.
 - ✓ Según los resultados de la encuesta, los clientes en general valoraron mucho el contar con una aplicación móvil para comprar y PasajeBus fue 1 de los 2 únicos portales que, a Diciembre de 2016, contaron con ella. Por otro lado, penalizaron mucho la opción que PasajeBus no contara con promociones atractivas en precios ni tampoco con servicios adicionales.
 - ✓ En particular para el segmento de clientes del tramo distancia mayor a 500 kms, y según los resultados de la encuesta, existió una alta valoración al hecho que PasajeBus contara con una aplicación móvil para comprar (50% del segmento). En segundo lugar, se valoró mucho la opción de contar con la opción de ofertas de viajes en taxis para el traslado terminal-destino, o viceversa (34,21% del segmento).
- Empresas (B2B):
 - ✓ Existió una clara diferenciación de empresas en cuanto al tamaño de flota que poseen: de las 97 empresas en total existentes al año 2014 según el INE, solo 2 de ellas poseen 2295 buses (Pullman bus con 1205 buses y Tur Bus con 1090 buses), de un total nacional de 4641 buses, esto es, el 49,45% del total. Según esto, el presente estudio segmentó al mercado B2B en 2 según el número de flota de la empresa: aquellas que tienen flota igual o más de 1000 buses y aquellas que tienen flota menor de 1000 buses.
 - ✓ Del total de 97 empresas, se identificaron 5 que no contaron con buses del nivel de inventario de interés (inventario mayor a 31 asientos por bus).
 - ✓ Del estudio de las 10 empresas con mayor número de flota del país, solo 3 de ellas dispusieron de cobertura nacional (Norte, Centro y Sur). Las restantes 7 solo contaron con coberturas parciales.
 - ✓ De las 18 empresas asociadas al portal, solo 1 de ellas (Andesmar Chile) contó con cobertura nacional. Todo el resto contó con cobertura parcial.
 - ✓ Del estudio de las 10 empresas con mayor número de flota del país, todas ellas presentaron la opción de venta de pasajes on-line ya sea en portales propios y/o externos.
 - ✓ Del estudio de las 10 empresas con mayor número de flota del país, solo 3 de ellas aseguraron vender más de un 20% del total anual de boletos vía canal on-line. De dichas 3 empresas, 2 fueron las que pertenecen al segmento de flota de igual o más de 1000 buses según los fines del presente trabajo.
 - ✓ Del estudio de las 10 empresas con mayor número de flota del país, las 2 pertenecientes al segmento de flota mayor o igual a 1000 buses

expresaron su intención de no asociarse al portal al menos en el corto plazo (una de ellas por decisión estratégica y otra por percibir un bajo posicionamiento del portal PasajeBus entre los clientes).

- ✓ Del estudio de las 10 empresas con mayor número de flota del país, y de aquellas que pertenecen al segmento flota menor a 1000 buses, solo 1 de ellas se encontró asociada al portal PasajeBus. Del resto, se aluden razones como “no se han producido contactos” o “se estudia la opción de asociación a otro portal” como razones para no estar asociado.
- ✓ Del estudio de las 10 empresas con mayor número de flota del país, aquellas pertenecientes al segmento 1 expresaron trabajar principalmente en base a frecuencia puesto que éste fue el factor clave que identificaron del estudio de sus clientes. El otro segmento, en desmedro de lo anterior, expresó trabajar en base a precio de los pasajes puesto que así fue expresado del estudio de sus clientes.

9. Propuesta de valor

Tomando en consideración los antecedentes recabados del diagnóstico (hechos claves), y dado los objetivos planteados para el presente estudio, la propuesta de valor se enfocó en satisfacer tanto a los clientes (B2C) como a las empresas (B2B) y en donde los factores claves (drivers) identificados fueron resumidos en los siguientes:



Figura 47: “factores claves para la propuesta de valor”
Fuente: elaboración propia.

En términos resumidos, y en base a los factores claves descritos en la figura anterior, la propuesta de valor fue definida como: “ofertar pasajes de buses a los precios más convenientes del mercado mediante la aplicación para smartphones lo cual fue altamente valorado por los clientes, y cuyo servicio de venta fuese acompañado de un plan promocional de servicio de taxis entre el terminal de buses-lugar de destino en la ciudad de llegada del pasajero (máximo de 3000 tickets mensuales y hasta por un valor máximo de \$5.000) con el fin de poder generar enganche con los clientes. Todo lo anterior acompañado de un fuerte plan promocional de tal forma de crear conciencia de marca y posicionamiento en el menor plazo posible y en base a los lineamientos antes descritos.

10. Diseño Estratégico

10.1 Segmento objetivo para cada mercado (B2B y B2C)

De la síntesis estratégica se obtuvo, como resultado, que los segmentos de clientes cuyos tramos distancias menores a 200 kms, y entre 200 kms y 500 kms, valoraron principalmente la frecuencia de salida de viajes a la hora de comprar un boleto en bus interurbano en lugar del precio. En cuanto a las empresas de buses, aquellas pertenecientes al segmento flota mayor o igual a 1000 buses declararon operar en base a frecuencia pero, en desmedro, afirmaron no estar dispuestos a asociarse al portal PasajeBus al menos en el corto plazo. Dado que no existe probabilidad de asociar a las principales empresas del país que operan bajo frecuencia, no será posible atender al segmento de clientes que expresaron valorar este factor por sobre cualquier otro, por lo cual los segmentos disponibles a apuntar se redujeron según lo muestra siguiente figura N°48:



Figura N°48: "segmentos B2C y B2B válidos para el análisis"
Fuente: elaboración propia.

Por tanto, los segmentos a focalizar la propuesta de valor fueron definidos como:

- Mercado B2C: clientes que realizan viajes a destino frecuente mayor a 500 kms (que valoran fundamentalmente el precio de los pasajes).
- Mercado B2B: empresas de buses cuyo valor de flota fue menor a 1000 buses (que operan fundamentalmente proporcionando precios de pasajes bajos).

10.2 Estrategia de Negocios y competitiva de Marketing a utilizar

10.2.1 Estrategia de Negocios

Respecto de las estrategias de negocios, y dado que los segmentos están claramente identificados tanto en clientes (B2C) como en empresas (B2B), para ambos mercados se aplicará una estrategia de enfoque y, dentro de ésta, una estrategia de precios con mirada en diferenciación según lo ilustra la siguiente figura N°49:

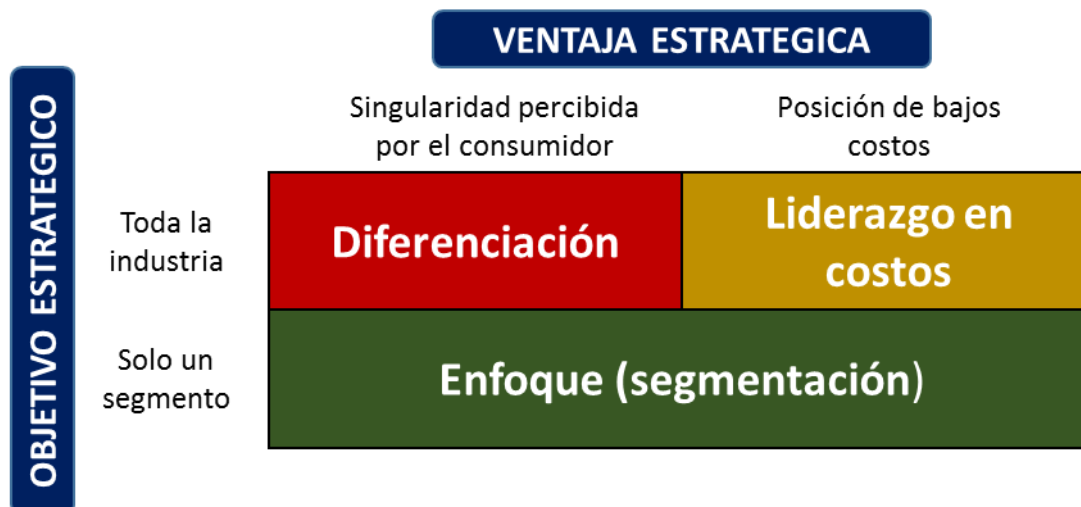


Figura N°49: "estrategia genérica de enfoque según modelo de Michael Porter"
Fuente: Estrategia corporativa, Collins y Montgomery, año 2010.

Como ya fue mencionado, esta estrategia de enfoque será aplicada a los segmentos que ya fueron seleccionados como objetivos tanto para el mercado B2C como para el B2B.

10.2.2 Estrategia competitiva de Marketing

En cuanto a la estrategia competitiva de marketing, y dado que PasajeBus no resultó ser el portal líder en ventas de tickets en el país, se resolvió adoptar una estrategia combinada de³¹:

- **Retador:** para aprovechar la aplicación smartphone en la venta de pasajes a bajo costo dado que es una de las únicas 2 empresas que cuentan con una aplicación de este estilo y que no ha sido aprovechada de esta manera, y
- **Seguidor:** para aprovechar ideas de otros servicios que ofrecen otros portales; en esta ocasión, imitar el servicio que ofrece otro portal y el cual consta en el traslado en taxi entre el terminal de buses y el lugar de destino en la ciudad de llegada del cliente.

10.3 Estructural organizacional en base a la nueva estrategia

De acuerdo a lo planteado anteriormente, la nueva estrategia no implica ningún cambio en la actual estructura organizacional que posee la empresa (y detallada en la figura N°1 del presente trabajo) por las siguientes razones:

³¹ Fuente: <http://cuadernodemarketing.com/posicion-de-mercado-lideres-retadores-seguidores-y-especialistas/>

- Tanto la plataforma on-line como smartphone ya se encuentran creadas, a lo más se realizarán cambios dentro de ella de tal forma de incluir (eventualmente) a más empresas de buses asociadas como a las empresas hoteleras que quieran publicitar sus servicios. Ya existe un staff de ingenieros en TI para ello.
- También existe un conjunto de ingenieros los cuales pueden llevar a cabo los procesos de captación de empresas hoteleras y los contactos con las empresas de buses que puedan ingresar como asociadas.

11. Estrategia Comercial

11.1 Descripción del servicio a entregar

El servicio a entregar es la venta de pasajes a precios rebajados mediante una aplicación para smartphones y que puede ser descargada en cualquier tipo y marca de celular (compatible con Android e iOS), manteniéndose la venta de pasajes bajo su portal pero a precios normales. La idea es que muy pronto sea conocido por los clientes, éstos migren rápidamente a la aplicación móvil con el fin de obtener el máximo provecho de ésta.

En adición a lo anterior, y para cada mes calendario y hasta agotar stock, se contempló la entrega de un servicio adicional de traslado en taxi, en el lugar de llegada del cliente, entre el terminal de bus y el lugar de destino final. Para ello, se dispuso de un stock mensual de 3000 tickets, por un valor máximo de descuento de \$5.000, y los cuales serán entregados a las primeras personas en comprar tickets mediante el smartphone. Por este motivo, será necesario que en las principales ciudades de cada región se logre la asociación de por lo menos 1 empresa de taxis que sea capaz de soportar el servicio que PasajeBus tiene pensado para sus clientes. Este servicio cumplirá la función de engancho y tan solo durará 1 año.

El costo del servicio adicional de traslado en taxi significará un desembolso mensual de \$15.000.000.

Un tercer servicio a entregar fue ideado en el cual el portal on-line sirva de plataforma para que hoteles y cabañas, presentes en cualquier parte del país, pueda publicitar sus servicios y productos mediante éste. Dentro de este ítem se contempló que el grado de empresas asociadas siga el siguiente patrón (a finales del año):

Año	Hoteles asociados	Ingreso por click de visitas
1	180	\$ 58.500.000
2	360	\$ 166.500.000
3	540	\$ 274.500.000

Figura N°50: "ingresos anuales por concepto de publicidad on-line de hoteles y cabañas mediante el portal y considerando un promedio de \$5 por click y 10.000 click mensuales"

Fuente: elaboración propia

Para el mes 1 del año 1 se consideró un punto de partida de 15 empresas, aumentando luego (en los 35 meses siguientes del proyecto), en 15 el número de nuevos asociados, totalizando los valores finales expuestos en la figura anterior.

Así mismo, y como se pudo observar de la figura N°50, los precios a cobrar por click fueron obtenidos del mercado de acuerdo a las políticas de cobro que actualmente utilizan Facebook y tweeter en sus espacios publicitarios. Por ejemplo, para el año 1, y considerando un precio por click de \$5 y un total de visitas (por hotel y/o cabaña e independiente del que sea) de 10.000 en el mes, se obtuvieron los valores mensuales y anuales correspondientes (Para el mes 1 = 15 emp * 5 (\$/click) * 10000 (click) = \$750.000)

11.2 Estrategia de comunicación y posicionamiento

Como ya se pudo observar de la etapa de diagnóstico, el posicionamiento concreto que posee la empresa PasajeBus, por tipo de mercado, fue el siguiente:

- ✓ Mercado B2C: muy bajo, con solo un 2,76% de menciones entre todos los encuestados.
- ✓ Mercado B2B: muy alto, el 100% de las empresas de buses manifestó conocer el portal y los servicios que entrega.

Para poder contrarrestar dicha situación, se contempla la realización de un plan de campaña publicitaria la cual, en conjunto, constará de lo siguiente:

1. Publicidad en redes sociales: se contempla la participación tanto en facebook, tweeter y google de tal forma que las personas vayan conociendo del portal y que, una vez que visiten el sitio PasajeBus.cl, conozcan inmediatamente que existe una aplicación móvil que vende pasajes a un precio mucho menor que por el canal tradicional. El hecho que se contemple la presencia en google fue pensada para crear marketing de entrada y de tal forma que las personas lleguen al sitio sea por búsqueda de pasajes, de lugares turísticos en Chile, etc. Por tal motivo, se contempló adquirir un plan full de tal forma que se dispongan de la mayor cantidad de palabras relacionadas con el fin de que puedan dar con la página. Este plan publicitario se contempló con una duración de 3 años.

2. Publicidad en revistas de turismo presentes en Chile: se contempló la presencia de la marca PasajeBus.cl en revistas como “Destinos Chile”, “Enfoque Chile”, “Revista GAO”, “Turismo Chile”, “Revista Panoramas” y “Gacetas”, las más importantes del rubro.
Este plan publicitario se contempló con una duración de 3 años.
3. Promoción en televisión: se analizó la situación de divulgar los servicios de venta del portal y de su smartphone en programas de TV cuyo contenido se relacione con el turismo en nuestro país. Los programas escogidos fueron 3: “Travesía 13C”, de Canal 13, “Sábado de Reportajes” de Canal 13, y “Chile Conectado” de TVN. Todos estos programas son emitidos en días fines de semana.
Este plan publicitario se contempló con una duración de 1 año, comenzando inmediatamente en el año 1.

Por otro lado, y como se mencionó en el apartado de servicios a ofrecer, se consideró la prestación de un servicio adicional de traslado en taxi el cual no solamente forma parte de un servicio como tal, sino también que cumple una segunda función que es promoción de la marca y de los servicios entregados.

El costo por concepto de publicidad fue calculado de la siguiente manera:

Item	Costo mensual (\$)	Costo agrupado (\$)
1.- Publicidad en google	\$ 980.000	\$ 1.280.000
2.- Publicidad en facebook	\$ 150.000	
3.- Publicidad en tweeter	\$ 150.000	
4.- Revista Destinos Chile	\$ 120.000	\$ 770.000
5.- Revista Enfoque Chile	\$ 130.000	
6.- Revista GAO	\$ 150.000	
7.- Revista TurismoChile	\$ 120.000	
8.- Revista Panoramas	\$ 130.000	
9.- Revista Gaceta	\$ 120.000	
10.- Publicidad TV "travesía 13C" Canal 13 (30 seg)	\$ 2.000.000	\$ 7.000.000
11.- Publicidad TV "Sab de reportajes" Canal 13 (30 seg)	\$ 2.000.000	
12.- Publicidad TV "Chile Conectado" TVN (30 seg)	\$ 3.000.000	
TOTAL	\$ 9.050.000	\$ 9.050.000

Figura N°51: “costos por publicidad”
Fuente: elaboración propia

11.3 Precios de los servicios

Como fue mencionado en la etapa de diagnóstico del presente informe, PasajeBus ofrece sus boletos siempre más caros que su principal competidor salvo en 1 solo tramo distancia. Así mismo, se mencionó que el precio promedio de mercado de los pasajes del mismo (principal competidor) en el tramo distancia mayor a 500 kms, fue de \$28.800. Por lo tanto, el precio promedio a establecer de los pasajes,

mediante la aplicación para smartphone, será dicho precio menos un margen a obtener de 10%. Por tanto, el precio promedio será de \$25.920.

Lo anterior significará ser el líder de precios en el segmento objetivo definido mediante la aplicación.

11.4 Canales de distribución

En cuanto a los canales de distribución, se contempló que fuesen los mismos que los utilizados actualmente, esto es, mediante el portal web y la aplicación para celulares.

12. Evaluación Económica

Una vez realizado el diagnóstico, y en base a la estrategia formulada, se procedió a la realización del análisis de factibilidad económica del plan propuesto con el fin de dilucidar su factibilidad desde el punto de vista económico.

12.1 Supuestos

- Horizonte de planificación de 3 años.
- Beta = 1,33 (software de aplicaciones); $R_f = 4\%$; $R_m - R_f = 5\%$.
- Por CAPM: $E(r_i) = 10,65\%$ ($E(r_i) = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f)$).
- Tasa de impuesto a las utilidades del 20%.
- Aumento de un 2,9% anual en los gastos por remuneraciones (brutos).
- Crecimiento de los ingresos por ventas de la siguiente forma: 5% al término del 1er año; 10% al término del 2º año, y 15% al término del 3er año. Dentro de cada año (entre sus meses), se considera un crecimiento de 5%. Este crecimiento pretende cumplir con el objetivo de lograr el 15% de participación de mercado.
- Ingresos por concepto de GDS: 50% de los ingresos acaecidos por las ventas mediante portal propio y/o smartphone.
- Ingresos por concepto de uso del Ticket Simply: 1% de los ingresos de las empresas asociadas.
- Cantidad de empresas hoteleras que publicitan sus servicios en el portal (por año): año 1 (180 empresas), año 2 (360 empresas) y, año 3 (540 empresas). Cada mes, durante estos 3 años, la cantidad de empresas asociadas va aumentando en 15 de forma igualitaria. Para el mes 1 del año 1, ya se supone una asociación inicial (punto de partida) de 15 empresas.
- Aumento en la cantidad de empresas asociadas: al primer año, solo las 18 empresas actuales; al final del 2º año, 18 empresas más totalizando 36; al final del año 3, 19 empresas más totalizando las 55 posibles que pueden asociarse según la estrategia planteada.

- Costo operacional por concepto GDS: \$2.500.000 mensuales.
- Costo operacional por concepto Ticket Simply: \$3.000.000 mensuales.
- Capital de trabajo se recupera íntegramente al final del año 3.
- Mensualmente se emiten los 3000 boletos disponibles como descuento por la compra de pasajes mediante el smartphone y para uso de traslado en taxi.
- Los pasajes en el segmento distancia mayor a 500 kms se venderán a un precio promedio de \$25.920, obteniendo un margen del 10% sobre éste. Este precio ya es un 10% más barato que el precio promedio de mercado de la principal competencia.

12.2 Ingresos

En base al porcentaje de penetración de mercado estipulado en los objetivos del presente trabajo, fueron calculados los porcentajes de ingresos por ventas por año de la siguiente manera:

Año	% Participación	Venta anual (\$)
Año 0	0%	\$ -
Año 1	5%	\$ 2.622.361.240
Año 2	10%	\$ 5.244.722.480
Año 3	15%	\$ 7.867.083.720

Figura N°52: "ingresos por ventas de pasajes mediante portal web y/o smartphone"
Fuente: elaboración propia

Mensualmente se estipuló un crecimiento de un 5% hasta llegar, al fin de año, a cumplir con los valores antes mencionados.

12.3 Inversión en capital de trabajo

En cuanto a la inversión en capital de trabajo, éste fue calculado utilizando justamente la información antes descrita en adición al monto que, de los ingresos totales percibidos por concepto de ventas de pasajes vía on-line y/o smartphone, correspondieron exclusivamente a la venta de pasajes entre ciudades cuya distancia fuese mayor a 500 kms (también están los ingresos por venta de boletos de viajes entre ciudades con distancia menor o igual a 500 kms y lo cual se encuentra fuera de la estrategia planteada).

Se estableció la siguiente ecuación que refleja el ingreso total del mes y su descomposición como sigue:

$$\text{Ingreso mensual venta tickets portal (smartphone)} = \sum_{i=1}^3 \% \text{ particip Seg } i * (T) * \text{precio prom seg } i * \text{margen seg } i$$

Donde:

- % participación del segmento “i”: se supondrán los mismos porcentajes de cantidad de clientes que efectuaron viajes por cada segmento obtenido de las encuestas aplicadas, esto es, para el segmento distancia menor a 200 kms (47,22%), para el segmento distancia entre 200 kms y 500 kms (31,67%), y para el tramo distancia mayor a 500 kms (21,11%).
- Precios promedio por segmento: también fueron utilizados los de la etapa de diagnóstico del presente trabajo, esto es, para el segmento distancia menor a 200 kms (\$8.000), para el segmento distancia entre 200 kms y 500 kms (\$16.000), y para el segmento distancia mayor a 500 kms (\$30.000).
- Margen a obtener por segmento: para todos los segmentos se estableció el mismo margen a obtener igual a un 10%.
- i=1: segmento tramo distancia menor a 200 kms.
- i=2: segmento tramo distancia entre 200 kms y 500 kms.
- i=3: segmento tramo distancia mayor a 500 kms.

De acuerdo a lo anterior, y como ejemplo un mes del año 1, se pudo llegar a los siguientes valores según lo demuestra la figura N°52:

$$218.530.103 = 47\% (T) * 8000 * 0,1 + 32\% (T) * 16.000 * 0,1 + 21\% (T) * 30.000 * 0,1$$

$$\Rightarrow T = 143.959 \text{ (pasajes)}$$

$$\Rightarrow T1 = 143.959 * 0,47 = 67.661 \text{ pasajes}$$

$$\Rightarrow T2 = 143.959 * 0,32 = 46.067 \text{ pasajes}$$

$$\Rightarrow T3 = 143.959 * 0,21 = 30.231 \text{ pasajes}$$

$$\Rightarrow \text{Ing x venta Seg 1} = 67.661 * 8000(\$) = \$54.128.668$$

$$\Rightarrow \text{Ing x venta Seg 2} = 46.067 * 16000(\$) = \$73.707.123$$

$$\Rightarrow \text{Ing x venta Seg 3} = 30.231 * 30000(\$) = \$90.694.312$$

Figura N°53: “monto de los ingresos por venta de boletos en bus desagregado por segmento”
Fuente: elaboración propia

Luego, según la figura anterior y con los supuestos antes levantados, se debe llegar a una “meta” mínima de \$90.694.312 para poder lograr el objetivo planteado³². Con esto, se obtuvo la siguiente cantidad de pasajes a vender en

³² A esto, se deberá suponer adicionalmente que las metas de ventas para los segmentos de tramos distancias menores o iguales a 500 kms se cumplen.

forma mensual (dividiendo \$90.694.312 en el margen de \$2.592) y la inversión en capital de trabajo en forma anual³³ (multiplicando la cantidad de pasajes necesarios a vender de 34.990 por el costo promedio del pasaje de \$23.328 por los 12 meses):

Precio (\$)	Margen (%)	Costo (\$)	Margen (\$)	Cant pas Año 1	Cant pas Año 2	Cant pas Año 3
\$ 25.920	10%	\$ 23.328	\$ 2.592	34.990	55.984	83.976

Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)
\$ 9.794.985.644	\$ 15.671.977.055	\$ 23.507.965.582

Figura N°54: "capital de trabajo por año"

Fuente: elaboración propia

Lo anterior supuso 2 cosas:

- que se debe llegar a un precio de negociación promedio de mercado final de \$23.328.
- que dicha inversión en capital de trabajo para la compra de pasajes puede ser realizada en cualquier empresa de buses interurbanos existentes, independiente de la segmentación realizada en la etapa de diagnóstico (porque simplemente se quiere comprar por volumen, lo cual no implica asociación al portal).

12.4 Costos Operacionales

Como ya fue mencionado dentro de los supuestos de la presente evaluación económica, los costos operacionales fueron establecidos de la siguiente manera:

- Costos venta portal PasajeBus y smartphone: 90% de los ingresos totales por ventas de pasajes.
- Costo concepto uso y mantención GDS: \$2.500.000 mensual.
- Costo concepto uso y mantención Ticket Simply: \$3.000.000.
- Costo promoción taxi: \$15.000.000 mensual (3000 tickets de descuentos a un valor máximo de \$5.000 de descuento. Todos los tickets son expandidos mensualmente).

12.5 Gastos de administración y ventas

Dentro de los gastos de administración y ventas, por concepto de remuneraciones brutas, se obtuvo lo siguiente:

³³ Se clasifica como inversión en capital de trabajo puesto que dicho dinero se destinó al aumento de stock de pasajes para ser vendidos mediante smartphone a los precios más bajos del mercado.

REMUNERACIONES	Concepto	Costo U (\$)	Costo Mes (\$)
1.-	Gte Gral, Gte TI	\$ 5.000.000	\$ 10.000.000
2.-	7 ingenieros	\$ 1.500.000	\$ 10.500.000
3.-	5 técnicos TI	\$ 600.000	\$ 3.000.000
Total		\$ 7.100.000	\$ 23.500.000

Figura N°55: "proyección mensual de gastos por remuneraciones brutas, año 1"
Fuente: elaboración propia

Para los valores de gastos del año 2 y 3, se conservó la misma estructura más la aplicación de la variación de IPC supuesta en un 2,9% anual, dando valores finales de \$282.000.000 para el año 1, \$290.178.000 para el año 2 y \$298.593.162 para el año 3

Respecto de los gastos por concepto de marketing (publicidad), se obtuvo lo siguiente:

Item	Costo mensual (\$)	Costo mensual (\$) agrupado
1.- Publicidad en google	\$ 980.000	\$ 1.280.000
2.- Publicidad en facebook	\$ 150.000	
3.- Publicidad en tweeter	\$ 150.000	
4.- Revista Destinos Chile	\$ 120.000	\$ 770.000
5.- Revista Enfoque Chile	\$ 130.000	
6.- Revista GAO	\$ 150.000	
7.- Revista TurismoChile	\$ 120.000	
8.- Revista Panoramas	\$ 130.000	
9.- Revista Gaceta	\$ 120.000	
10.- Publicidad TV "travesía 13C" Canal 13 (30 seg)	\$ 2.000.000	\$ 7.000.000
11.- Publicidad TV "Sab de reportajes" Canal 13 (30 seg)	\$ 2.000.000	
12.- Publicidad TV "Chile Conectado" TVN (30 seg)	\$ 3.000.000	
Total	\$ 9.050.000	\$ 9.050.000

Figura N°56: "gastos mensuales por concepto de publicidad"
Fuente: elaboración propia

12.6 Estado de resultados

Los estados de resultados a presentar fueron confeccionados y serán presentados de la siguiente manera:

- Estado de resultados de la situación actual sin modificaciones.
- Estado de resultados del primer año con proyecto.
- Estado de resultados con proyecto a 3 años.

Para el caso c, y dado que se debió trabajar con el flujo de caja libre (por el concepto de capital de trabajo), se debió calcular la tasa WACC del proyecto y para lo cual se supuso lo siguiente:

- Leverage de 0,5 (empresa relativamente nueva financiada fundamentalmente con capital propio).
- Proyecto financiado sin deuda, por lo cual $Rd = 0$.
- Capital de trabajo recuperado íntegramente al final del horizonte del proyecto.

Con todo lo anterior, la tasa WACC resultó en:

$$WACC = \left(\frac{D}{D+E}\right) * (1 - t) * Rd + Re * \left(\frac{E}{D+E}\right) = 0.5 * 10,65\% = 5,33\%$$

Luego, los estados de resultados y situaciones con y sin proyecto fueron los siguientes:

Fuente: elaboración propia

b) Caso primero año con proyecto (millones de \$):

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1
CASO CON PROYECTO 1 AÑO													
Total Ingresos	\$ 267	\$ 281	\$ 294	\$ 309	\$ 324	\$ 340	\$ 356	\$ 373	\$ 391	\$ 410	\$ 430	\$ 451	\$ 4,227
Ingresos por venta de tickets portal propio	\$ 165	\$ 173	\$ 182	\$ 191	\$ 200	\$ 210	\$ 221	\$ 232	\$ 243	\$ 256	\$ 268	\$ 282	\$ 2,622
Ingresos por venta de tickets otros portales y agencias (GDS)	\$ 82	\$ 86	\$ 91	\$ 95	\$ 100	\$ 105	\$ 110	\$ 116	\$ 122	\$ 128	\$ 134	\$ 141	\$ 1,311
Ingresos por uso de Saas	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 235
Ingreso por publicidad de hoteles	\$ 1	\$ 2	\$ 2	\$ 3	\$ 4	\$ 5	\$ 5	\$ 6	\$ 7	\$ 7	\$ 8	\$ 9	\$ 59
Costos operacionales	\$ 169	\$ 176	\$ 184	\$ 192	\$ 201	\$ 210	\$ 219	\$ 229	\$ 240	\$ 251	\$ 262	\$ 274	\$ 2,606
Costo portal Pasajebus.com	\$ 148	\$ 156	\$ 163	\$ 172	\$ 180	\$ 189	\$ 199	\$ 209	\$ 219	\$ 230	\$ 242	\$ 254	\$ 2,360
Costo GDS	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 30
Costo Saas (Ticket Simply)	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 36
Costo promoción taxi (20%)	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 180
Margen Bruto	\$ 99	\$ 104	\$ 110	\$ 117	\$ 123	\$ 130	\$ 137	\$ 144	\$ 152	\$ 160	\$ 168	\$ 177	\$ 1,621
Gastos de Administración y Ventas	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 391
Remuneraciones	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 282
Marketing													
Redes sociales	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 15
Revistas	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 9
Televisión	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 84
Resultado Operacional (EBIT)	\$ 66	\$ 72	\$ 78	\$ 84	\$ 90	\$ 97	\$ 104	\$ 112	\$ 119	\$ 127	\$ 136	\$ 145	\$ 1,231
Impuesto La categoría	\$ 53	\$ 56	\$ 59	\$ 62	\$ 65	\$ 68	\$ 71	\$ 75	\$ 78	\$ 82	\$ 86	\$ 90	\$ 845
UTILIDAD (PERDIDA) (NOPAT)	\$ 13	\$ 16	\$ 19	\$ 22	\$ 26	\$ 29	\$ 33	\$ 37	\$ 41	\$ 45	\$ 50	\$ 54	\$ 385
Incremento en capital de trabajo													-\$ 9,795
Recuperación capital de trabajo													-\$ 9,410
Free Cash Flow													

Figura N°58: "estado de resultados para el primer año con proyecto"

Fuente: elaboración propia

Según los flujos observados de la figura N°58 anterior, y bajo todos los supuestos levantados al respecto, se pudieron obtener los flujos para cada año (en un horizonte del proyecto de 3 años), y de los cuales se pudo calcular el VAN, la TIR y el valor residual. El VAN resultó en \$4 millones, la TIR de 5% y el valor residual de \$443.834 millones³⁴.

Según lo anterior, el proyecto es factible a un horizonte de 3 años.

12.7 Análisis de sensibilidad

Fueron planteados 14 escenarios de sensibilidad y los cuales afectaron a 2 variables:

- Precio promedio de los pasajes: en un caso se simuló con un precio promedio de un 5% menor al precio promedio de mercado de la principal competencia, y en el otro caso a un 10% más bajo, y
- Márgenes a obtener según el precio promedio de mercado establecido: se estableció una banda de márgenes que varió entre el 6% y el 12% simulando cada 1% dentro de dicha banda.

Los resultados obtenidos fueron los que se muestran a continuación:

³⁴ El valor residual fue calculado según la siguiente fórmula y la cual considera el flujo del último año del proyecto:

$$\text{valor residual} = \left(\frac{\text{flujo año 3}}{\text{wacc}} \right) * \left(\frac{1}{(1 + \text{wacc})^2} \right)$$

En el cual dicho flujo se considera como una perpetuidad actualizada al día de hoy mediante la tasa wacc del proyecto.

Precio (\$)	Margen (%)	Costo (\$)	Margen (\$)	Cant pas Año 1	Cant pas Año 2	Cant pas Año 3	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	VAN
\$ 27.360	6%	\$ 25.718	\$ 1.642	55.248	88.396	132.594	\$ 17.050.530.566	\$ 27.280.848.947	\$ 40.921.273.421	-
\$ 27.360	7%	\$ 25.445	\$ 1.915	47.355	75.768	113.652	\$ 14.459.264.523	\$ 23.134.823.271	\$ 34.702.234.907	-
\$ 27.360	8%	\$ 25.171	\$ 2.189	41.436	66.297	99.446	\$ 12.515.814.990	\$ 20.025.304.015	\$ 30.087.956.022	240.632.777
\$ 27.360	9%	\$ 24.898	\$ 2.462	36.832	58.931	88.396	\$ 11.004.248.131	\$ 17.606.789.037	\$ 26.410.183.555	492.303.908
\$ 27.360	10%	\$ 24.624	\$ 2.736	33.149	53.038	79.556	\$ 9.794.985.644	\$ 15.671.977.055	\$ 23.507.965.582	693.640.812
\$ 27.360	11%	\$ 24.350	\$ 3.010	30.135	48.216	72.324	\$ 8.805.593.155	\$ 14.088.949.070	\$ 21.133.423.604	858.371.007
\$ 27.360	12%	\$ 24.077	\$ 3.283	27.624	44.198	66.297	\$ 7.981.099.414	\$ 12.769.759.082	\$ 19.154.638.623	995.646.169
\$ 25.920	6%	\$ 24.365	\$ 1.555	58.317	93.307	139.960	\$ 17.050.530.566	\$ 27.280.848.947	\$ 40.921.273.421	-
\$ 25.920	7%	\$ 24.106	\$ 1.814	49.986	79.977	119.966	\$ 14.459.264.523	\$ 23.134.823.271	\$ 34.702.234.907	-
\$ 25.920	8%	\$ 23.846	\$ 2.074	43.738	69.980	104.970	\$ 12.515.814.990	\$ 20.025.304.015	\$ 30.087.956.022	240.632.777
\$ 25.920	9%	\$ 23.587	\$ 2.333	38.878	62.205	93.307	\$ 11.004.248.131	\$ 17.606.789.037	\$ 26.410.183.555	492.303.908
\$ 25.920	10%	\$ 23.328	\$ 2.592	34.990	55.984	88.976	\$ 9.794.985.644	\$ 15.671.977.055	\$ 23.507.965.582	693.640.812
\$ 25.920	11%	\$ 23.069	\$ 2.851	31.809	50.895	76.342	\$ 8.805.593.155	\$ 14.088.949.070	\$ 21.133.423.604	858.371.007
\$ 25.920	12%	\$ 22.810	\$ 3.110	29.158	46.653	69.980	\$ 7.981.099.414	\$ 12.769.759.082	\$ 19.154.638.623	995.646.169

Figura N°60: “escenarios de sensibilidad planteados”
Fuente: elaboración propia

De acuerdo a lo visto, los resultados indican que el proyecto comenzó a ser rentable (VAN positivo) para un margen del 8% hacia arriba, siendo no factible para valores de margen menores a 7%.

12.8 Conclusiones y factibilidad económica

Para el escenario inicial sin modificaciones, el VAN resultó en un valor positivo de \$404 millones, con rentabilidades anuales de las utilidades sobre las ventas mayores al 8% pero con una tendencia a la baja en el período de análisis de 3 años.

Para el escenario con proyecto, el análisis resultó económicamente rentable con un VAN de \$4 millones y una TIR de 5% a una tasa de descuento del proyecto (wacc) del 5,33%, y suponiendo una tasa de apalancamiento (Deuda/Patrimonio) = 0,5 y en donde el proyecto se financió netamente con capital propio. La razón utilidad/ventas también arrojaron valores positivos, con un alza del año 1 para el año 2, pero con una baja mucho más pronunciada del año 2 al año 3, llegando a un valor de 7,31% en el año 3. El valor residual del proyecto arrojó como resultado \$443.834 millones en el horizonte de tiempo considerado.

Tanto para un caso como para el otro de los 2 antes descritos, la situación arrojó valores positivos para el VAN lo cual supone lo atractivo que resulta la realización del negocio.

Finalmente, se observó y analizó que, con una variación del margen por debajo del 8%, el proyecto se torna infactible resultado en un VAN negativo.

13. Conclusión

El proyecto resultó ser ambicioso desde el punto de vista del crecimiento en participación de mercado, y cantidad de empresas asociadas, para un plazo tan corto como lo es 3 años. Esto unido a la baja participación con la cual contó esta empresa (2,71%), muy baja debido principalmente a los precios promedios de sus pasajes vendidos mediante el portal y su aplicación smartphone, y en donde justamente dicha variable fue declarada, según la encuesta aplicada a los clientes, como uno de los más importantes. Esto tuvo, como agravante, una nula inversión y despliegue en publicidad de marca.

Se detectó tamaño de mercado, en términos totales anuales, de \$644 mil millones, siendo el segmento de clientes del tramo distancia mayor a 500 kms el más atractivo con \$268 mil millones, y del cual se obtuvo como resultado que un 21,11% de los encuestados clasificaron dentro de este segmento. Estos tipos de clientes realizaron viajes 1 vez al mes, los fines de semana y por motivos de ocio. Por otro lado, declararon valorar el factor precio por sobre todo y valorar mucho la disponibilidad de la aplicación móvil para comprar pasajes, así mismo como expresaron su deseo de contar con un servicio adicional de taxis de traslado terminal-destino final.

En cuanto a las empresas (mercado B2B), del total de 97 existentes, tan solo calificaron, como máximo a poder asociar, un total de 55 empresas (el 56,7% del total), puesto que solo ellas contaron con el nivel de inventario requerido y con cobertura a destinos con más de 500 kms de distancia. Esto con la finalidad de enlazar las necesidades del segmento objetivo del mercado B2C mencionado en el párrafo anterior.

Los principales competidores identificados fueron los portales on-line "Recorrido.cl", "VoyHoy.com", "Viajaenbus.cl", "Pullmanbus.cl" y "Turbus.cl", siendo "VoyHoy.com" el que reportó los precios promedios de mercado más bajos de entre todos ellos.

La propuesta de valor apuntó justamente a satisfacer las necesidades de los segmentos objetivos: precios bajos, publicidad agresiva, máximo provecho de la aplicación smartphone y un servicio adicional de traslado en taxi en la ciudad de destino.

El proyecto resultó económicamente factible con un VAN de \$4 millones y una TIR de 5%, a una tasa de descuento del proyecto (wacc) del 5,33%, suponiendo una tasa de apalancamiento (Deuda/Patrimonio) = 0,5. El valor residual fue calculado en \$443.834 millones.

Con todos los antecedentes anteriores, el proyecto en conjunto no permitió cumplir con el objetivo de llegar al 90% de asociación de empresas de buses debido a que

no todas ellas cumplieron con los requisitos para atender al segmento B2C definido.

14. Bibliografía

- Apuntes IN74S, Gestión Financiera 2, Magíster en Gestión y Dirección de Empresas, Universidad de Chile, año 2016.
- Apuntes IN77R.01, Gestión Comercial 2, Magíster en Gestión y Dirección de Empresas, Universidad de Chile, año 2016.
- Instituto Nacional de Estadísticas, página web: www.ine.cl
- Cámara de Comercio de Santiago, página web www.ccs.cl

ANEXO A: Encuesta personas

Buenos días estimado usuario(a) de bus interurbano, solicito por favor pueda responder la siguiente encuesta destinada a la realización de una investigación de mercado sobre el comportamiento de compra de pasaje de buses interurbanos de los usuarios y de sus gustos y preferencias a la hora de realizar dicha compra. El tiempo estimado para responder la encuesta es de 10 minutos aproximadamente. Desde ya, muchas gracias por su gentileza.

1. Su lugar de origen o destino usual, y considerando como referencia la ciudad de Santiago, ¿a cuántos kilómetros de separación se encuentra? (como referencia, desde Santiago a Curicó o Los Vilos hay 200 kms aproximadamente, desde Santiago a Concepción o a La Serena hay 500 kms aproximadamente)

Menos de 200 kms	Entre 200 y 500 kms	Más de 500 kms
------------------	---------------------	----------------

2. ¿Con qué frecuencia viaja en bus desde o hacia Santiago?

1 vez por semana	2 o más veces por semana	1 vez al mes	Ocasionalmente
------------------	--------------------------	--------------	----------------

3. ¿Durante qué días ud realiza frecuentemente sus viajes?

Lunes a Viernes	Fines de semana
-----------------	-----------------

4. ¿Cuál es el motivo de su viaje?

Trabajo	Estudio	Ocio	Otro (especifique)
---------	---------	------	--------------------

5. ¿En qué momento ud decide a qué hora realizará su viaje?

- a) Antes de dirigirme al terminal de buses.
- b) Mientras me dirijo al terminal de buses.
- c) Cuando ya estoy en el terminal de buses.

6. ¿En qué momento ud decide en cual empresa de buses realizará su viaje?

- a) Antes de dirigirme al terminal de buses.
- b) Mientras me dirijo al terminal de buses.
- c) Cuando ya estoy en el terminal de buses.

7. ¿Cuáles atributos son los que ud más valora al momento de comprar un pasaje de bus interurbano?. Del siguiente listado, identifique las 3 alternativas que más lo representan a ud. Luego, califique esas 3 alternativas que ya escogió desde la más importante a la menos importante (1= más importante; 2=importante; 3=menos importante):

Atributo	3 más importantes	Ranking de los más importantes
Rapidez en la compra		
Variedad de opciones		
Precio de los pasajes		
Seguridad en la compra		
Frecuencia de salida de buses		
Otro (especifique):		

8. ¿Mediante cual vía adquiere ud usualmente sus pasajes?

- a) Terminal de buses.
- b) Internet fija.
- c) Internet móvil.

9. ¿Cuál es el medio de pago que más utiliza ud al momento de comprar sus pasajes?, ¿Por qué razón?

Efectivo	Tarjeta bancaria	Tarjeta de casa comercial

10. ¿Conoce ud algún portal de ventas de pasajes de buses interurbanos vía web?

- a) Sí.
- b) No.

En caso de haber respondido “Sí”, favor mencione los que

conozca:.....

11. ¿Conoce ud el portal de ventas de pasajes on-line PasajeBus.cl?

- a) Sí.
- b) No.

En caso que la respuesta a la pregunta anterior haya sido “Sí”, favor responda lo siguiente:

12. ¿Cómo conoció ud los servicios que ofrece la empresa?

- a) Navegando en internet.
- b) Referencias de otras personas.
- c) Periódicos o revistas.
- d) Televisión o radio.
- e) Publicidad estática.
- f) Otro.

13. De acuerdo a sus experiencias previas, ¿cuál de las siguientes opciones cumple de mejor manera sus expectativas de acuerdo a los atributos que a continuación le voy a mencionar?.

En relación a :	Pasajebus.com	Recorrido.cl	Voyhoy.cl	Turbus.cl	Pullman.cl
Sitio amigable a la hora de adquirir un boleto					
Variedad de líneas de buses para comparar y seleccionar					
Variedad de precios para comparar					
Rapidez en la compra					
Servicios adicionales (hoteles, arriendo de autos, otros)					
Promociones atractivas en precios y/o destinos					
Disponibilidad de la aplicación móvil para cotizar y comprar un boleto					
Mensajería a su correo y/o smartphone para la oferta de pasajes					
Disponibilidad de una amplia cobertura nacional a la hora de cotizar un boleto					
Otros puntos de pago (Sencillito, Servipag, otro), además de la opción de pago en terminal o vía webpay					

14. Al momento de planificar su viaje, ¿con qué otro tipo de información le gustaría contar?. Del listado más abajo, seleccione las 3 alternativas que más le acomodan. Luego, a la alternativa más importante califíquela con el número 1, la siguiente con el número 2 y a la menos importante con el número 3:

Oferta de hoteles en el lugar de destino	Oferta de paquetes turísticos en el lugar de destino	Oferta de arriendo de automóviles en el lugar de destino	Disponibilidad de opción móvil para cotizar y comprar	Opciones de traslados terminal-lugar de destino mediante bus o taxi	Otro (especifique):

15. En caso que ud realice por lo menos 1 viaje al mes de forma planificada, ¿Cuál es el gasto aproximado que ud destina mensualmente al transporte en bus interurbano?

Menos de \$30.000	Entre \$30.000 y menos de \$70.000	Entre 70.000 y menos de \$150.000	\$150.000 o más	Viajo ocasionalmente

16. ¿Cuál es su rango de edad?

Menor de 20	Entre 20 y menos de 30 años	Entre 30 y menos de 40 años	Más de 40 años

17. ¿Cuál es su género?

- a) Masculino.
- b) Femenino.

18. ¿Cuál es su ocupación?

Trabajos menores ocasionales e informales (lavado, aseo, servicio doméstico ocasional, “pololos”, cuidador de autos)	
Oficio menor, obrero no calificado, jornalero, servicio doméstico con contrato	
Obrero calificado, capataz, junior, micro empresario (quiosco, taxi, comercio menor, ambulante)	
Empleado administrativo medio y bajo, vendedor, secretaria, jefe de sección. Técnico especializado. Profesional independiente de carreras técnicas (contador, analista de sistemas, diseñador, músico) Profesor primario o secundario	
Ejecutivo medio, ejecutivo medio-alto, gerentes, subgerentes, gerente general de empresa media o pequeña. Profesional independiente de carreras tradicionales (abogado, médico, arquitecto, ingeniero, agrónomo)	
Alto ejecutivo (gerente general) de empresa grande. Directores de grandes empresas. Empresarios propietarios de empresas medianas y grandes. Profesionales independientes de gran prestigio	

ANEXO B: Cálculo del total de ingresos de las empresas asociadas al portal PasajeBus y según la información emanada del SII para el año 2014

Tipo empresa	N° empresas	Ventas (UF)	Ventas promedio por n°empresas(UF)	Ventas promedio por n°empresas(\$)	Ventas promedio empresas asociadas a PasajeBus (\$)
Microempresa	1067	754.709,7	707,3	18.390.302	331.025.435
Pequeña empresa	350	2.621.443,4	7.489,8	194.735.795	3.505.244.318
Mediana empresa	56	2.814.528,2	50.259,4	1.306.745.236	23.521.414.243
Grandes empresas	27	2.440.698,5	90.396,2	2.350.302.259	42.305.440.667

Para efectos del cálculo, se consideró un valor de la UF = \$26.000

ANEXO C: Empresas de buses Interurbanos de Chile, año 2014

Original	Filiales	¿Posee buses con inventario mayor a 31 asientos?
Pullman Bus	Fichtur Vip	Sí
	Atacama Vip	
	Elqui Bus	
	Los Corsarios	
	Cidher	
	Los Conquistadores	
	Los Libertadores	
	Pullman Bus Costa Central	
	Pullman Bus Rul Bus	
Tur Bus	Tas Choapa	Sí
	Jac	
	Buses Bio Bio	
	Inter Sur	
	Condor Bus	
Pullman del Sur		Sí
Buses Palmira		Sí
Buses Línea Azul		Sí
Buses Expreso Norte	Buses Vía Choapa	Sí
Buses Cruz del Sur	Bus Norte Internacional	Sí
	Pullman del Sur	
	Turibus	
	TransChiloé	
Buses Ahumada	Buses Fénix	Sí
Buses Ciktur		Sí
Buses Nilahue		Sí
Nuevo Andimar Vip		Sí
Buses ETM		Sí
Buses EME		Sí
Buses Jet Sur	Buses Andrade	Sí
Buses Linatal		Sí
Buses Paravías	Ruta Vía Curacaví	Sí
	Buses J&A	
	Buses Navidad	
	Pullman Palmira	
Buses Ríos	Vía Tur	Sí
Buses Tepual	Buses Lafit	Sí
Buses Narbus	Buses Igillaima	Sí

Pullman Luna Express		Sí
Buses Alberbus		Sí
Andesmar Chile		Sí
Buses Bahía Azul		Sí
Buses Altas Cumbres		Sí
Buses Andrade		Sí
Buses Jota Ewert		Sí
Buses Elqui Bus		Sí
Buses Cejer		Sí
Buses Cruz Mar		Sí
Buses Cuevas y Gonzalez		Sí
Buses Díaz		Sí
Buses Evans		Sí
Buses Fernandez		Sí
Buses Golondrina		Sí
Buses JM		Sí
Buses Libac		Sí
Buses Madrid		Sí
Bus Norte		Sí
Buses Pacheco		Sí
Buses Pullman Santa María		Sí
Buses Serena Mar		Sí
Buses Sol del Pacífico		Sí
Bus Sur		Sí
Buses Thaebus		Sí
Buses Covalle		Sí
Buses Expreso Santa Cruz		Sí
Flota Erbuc		Sí
Buses Gama Bus		Sí
Buses Kenny Bus		Sí
Buses Pullman Berr Tur		Sí
Pullman Bus Tacoha		Sí
Pullman Carmelita		Sí
Pullman Florida		Sí
Pullman El Huique		Sí
Pullman JC		Sí
Pullman Lista Azul		Sí
Pullman San Andrés		Sí
Pullman Santa Rosa		Sí
Buses Fierro		No
Queilen Bus		Sí

Buses Ramos Cholele		Sí
Buses BRC		No
Buses Amistad		No
Buses Atevil		No
Buses Atacama Vip		No
Buses Talca París y Londres		Sí
Buses Los Halcones		Sí
Buses Vía Tur		Sí
Buses Zambrano		Sí

ANEXO D: Encuesta empresas

Estimado(a) señor(a), en primera instancia se le agradece vuestra disposición para sostener esta entrevista. El tema central será conversar respecto de los usuarios de buses interurbanos y de las alternativas de ventas de pasajes.

1. Contexto de la empresa

- a) ¿En cuál de los siguientes tramos de niveles de facturación electrónica se encuentra ubicada vuestra empresa?

Menor o igual a UF 2.400	Mayor a UF 2.400 y menor o igual a UF 100.000	Mayor a UF 100.000

- b) ¿Cuál es la cobertura nacional que posee la operación de los buses de vuestra empresa? (Se entenderá Norte desde la XV región hasta la IV región, Centro las regiones V, RM y VI, y Sur desde la VII región hasta la XII región)

Norte, Centro y Sur	Centro Norte	Centro Sur	Solo Norte	Solo Sur

- c) ¿Cuántos buses posee su empresa y de qué tipo (rango de inventario)?

Tipo bus (inventario)	Cantidad
De 10 a 19 asientos	
De 20 a 30 asientos	
De 31 a 46 asientos	
De 47 o más asientos	

2. Contexto al entrevistado

- a) ¿Cuáles son los canales de venta que posee su empresa para la venta de tickets?

Puntos físicos	Internet fijo	Smartphones

- b) En caso que la respuesta a la pregunta anterior considere la opción de “Internet fijo”, ¿el portal de ventas corresponde al de su empresa o hace uso de algún portal externo para ello?

Portal propio	Portal externo	Ambos (propio y externo)

- c) En caso que su respuesta a la pregunta a) no considere los canales de internet fija o smartphones, ¿por qué motivos cree ud que no se ha tomado dicha decisión?

Decisión empresarial	
Costos asociados	
Otro:	

3. Marcas y competidores

- a) Dentro del ámbito de venta de pasajes vía web, ¿conoce ud alguna otra empresa de buses interurbanos que también preste dicho servicio?, en caso de ser afirmativo, ¿podría mencionar alguna (máximo 3)?

Sí, ¿cuáles?	No
---------------------	-----------

- b) ¿conoce ud algún portal de ventas que, no siendo necesariamente una empresa de buses, ofrezca el servicio de venta on-line de tickets?.

Sí, ¿cuáles?	No
---------------------	-----------

- c) En caso que su respuesta a la pregunta anterior haya sido “Sí”, ¿su empresa se encuentra asociada a alguna de ellas?

Sí, ¿cuáles?	No
---------------------	-----------

- d) ¿Ha escuchado hablar del portal “Pasajebus.cl”?

Sí	No
-----------	-----------

- e) Si la respuesta a la pregunta anterior fuese “Sí”, ¿Su empresa se encuentra asociada al portal antes mencionado?. En caso que su respuesta fuese negativa, ¿por qué razón o razones no se encuentra asociada?

Sí	No
	Decisión empresarial
	Bajo posicionamiento del portal en los usuarios
	Costos de asociación
	Otro:

4. Factores de decisión

- a) ¿Cómo segmenta su empresa a sus clientes para estudiar su comportamiento de compra?

Distancia	Género	Sexo	Otro:
------------------	---------------	-------------	--------------

- b) De acuerdo al criterio expresado en la pregunta anterior, ¿cuáles son los atributos que más valoran los clientes a la hora de obtener su pasaje?. Identifique los 3 principales atributos según el juicio de vuestra empresa que consideran como los más importantes.

Atributo	3 más importantes
Rapidez en la compra	
Variedad de opciones	
Precio de los pasajes	
Seguridad en la compra	
Frecuencia de salida de buses	
Otro (especifique):	

- c) Según la información que ud pueda manejar, dentro del total de ventas de tickets de la empresa, ¿qué porcentaje correspondería aproximadamente al canal web?

Menos de un 5%	Entre un 5% y menos de un 10%	Entre un 10% y menos de un 20%	Más de un 20%
-----------------------	--------------------------------------	---------------------------------------	----------------------

ANEXO E: Listado completo de empresas que clasifican como posibles asociantes al portal PasajeBus.cl considerando que actualmente no esté asociada, que cumpla con el nivel de inventario de interés y con cobertura distancia mayor a 500 kms.

Original	Filiales	N° Buses	¿Posee buses con inventario mayor a 31 asientos?	¿Posee cobertura a destinos de más de 500 kms desde Santiago?	¿Candidata a asociarse?
Pullman Bus	Fichtur Vip	1205	Sí	Sí	No
	Atacama Vip				No
	Elqui Bus				No
	Los Corsarios				No
	Cidher				No
	Los Conquistadores				No
	Los Libertadores				No
	Pullman Bus Costa Central				No
	Pullman Bus Rul Bus				No
Tur Bus	Tas Choapa	1090	Sí	Sí	No
	Jac				No
	Buses Bio Bio				No
	Inter Sur				No
	Condor Bus	147	Sí	Sí	Sí
Pullman del Sur		133	Sí	No	No
Buses Palmira		118	Sí	Sí	Sí
Buses Línea Azul		106	Sí	Sí	Sí
Buses Expreso Norte	Buses Vía Choapa	106	Sí	Sí	E
Buses Cruz del Sur	Bus Norte Internacional	101	Sí	Sí	Sí
	Pullman del Sur				Sí
	Turibus				Sí
	TransChiloé				Sí
Buses Ahumada	Buses Fénix	93	Sí	No	No
Buses Ciktur		72	Sí	Sí	Sí
Buses Nilahue		70	Sí	Sí	Sí
Nuevo Andimar Vip			Sí	Sí	Sí
Buses ETM			Sí	Sí	Sí
Buses EME			Sí	Sí	Sí
Buses Jet Sur	Buses Andrade		Sí	Sí	E
Buses Linatal			Sí	Sí	Sí
Buses Paravías	Ruta Vía Curacaví		Sí	Sí	Sí
	Buses J&A				Sí
	Buses Navidad				Sí

	Pullman Palmira				Sí
Buses Ríos	Vía Tur		Sí	Sí	Sí
Buses Tepual	Buses Lafit		Sí	Sí	E
Buses Narbus	Buses Igillaima		Sí	No	E
Pullman Luna Express			Sí	Sí	Sí
Buses Alberbus			Sí	Sí	Sí
Andesmar Chile			Sí	Sí	E
Buses Bahía Azul			Sí	No	No
Buses Altas Cumbres			Sí	No	No
Buses Andrade			Sí	No	No
Buses Jota Ewert			Sí	No	No
Buses Elqui Bus			Sí	Sí	Sí
Buses Cejer			Sí	No	No
Buses Cruz Mar			Sí	No	No
Buses Cuevas y Gonzalez			Sí	Sí	E
Buses Díaz			Sí	No	No
Buses Evans			Sí	Sí	Sí
Buses K-tur			Sí	Sí	E
Buses Golondrina			Sí	No	No
Buses JM			Sí	No	No
Buses Libac			Sí	Sí	E
Buses Madrid			Sí	No	E
Bus Norte			Sí	Sí	Sí
Buses Pacheco			Sí	No	No
Buses Horizonte			Sí	Sí	E
Buses Serena Mar			Sí	Sí	E
Buses Sol del Pacífico			Sí	No	No
Bus Sur			Sí	Sí	Sí
Buses Thaebus			Sí	Sí	Sí
Buses Covalle			Sí	Sí	Sí
Buses Expreso Santa Cruz			Sí	No	No
Flota Erbuc			Sí	Sí	Sí
Buses Gama Bus			Sí	No	No
Buses Kenny Bus			Sí	Sí	E
Buses Pullman Berr Tur			Sí	Sí	Sí
Pullman Bus Tacoha			Sí	No	No
Pullman Carmelita			Sí	Sí	Sí
Pullman Florida			Sí	No	No
Pullman El Huique			Sí	No	No
Buses Sol de Lebu			Sí	Sí	Sí
Buses Palacios			Sí	Sí	E

Pullman San Andrés			Sí	Sí	Sí
Pullman Santa Rosa			Sí	Sí	Sí
Buses Fierro			No	No	E
Queilen Bus			Sí	Sí	Sí
Buses Ramos Cholele			Sí	Sí	Sí
Buses BRC			No	No	No
Buses Amistad			No	No	No
Buses Géminis			Sí	Sí	E
Buses Atacama Vip			No	No	No
Buses Talca París y Londres			Sí	No	No
Buses Los Halcones			Sí	No	E
Buses Cruz del Norte			Sí	Sí	E
Buses Zambrano			Sí	Sí	Sí

