



AEREO-TRANS

Parte II

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

**Alumno: Luis Lepe Negrete
Profesor Guía: Claudio Dufeu S.**

Antofagasta, Junio 2018

Tabla de contenidos

Resumen Ejecutivo	5
I. Oportunidad de negocio	7
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	8
2.1 Industria	8
2.2 Competidores	8
2.3 Clientes	8
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	9
3.1 Modelo de negocios.....	9
3.2 Descripción de la empresa.....	9
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	9
3.4 RSE y sustentabilidad.....	9
IV. Plan de Marketing	10
4.1. Objetivos de Marketing.....	10
4.2. Estrategia de Segmentación	10
4.3. Estrategia de Producto/Servicio	10
4.4. Estrategia de Precio.....	10
4.5. Estrategia de Distribución.....	10

4.6.	Estrategia de Comunicación y Ventas	11
4.7.	Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	11
4.8.	Presupuesto de Marketing.	11
4.9	Métricas e Indicadores Para Monitorear El Plan De Marketing	11
V.	Plan de Operaciones.	12
5.1.	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.	12
5.2	Flujo de Operaciones	14
5.3	Plan de desarrollo e implementación.	15
5.4	Dotación.	17
VI.	Equipo del proyecto	18
6.1	Equipo gestor	18
6.2	Estructura organizacional	19
6.3	Incentivos y compensaciones.	21
VII	Plan Financiero	22
7.1	Supuestos y Estimaciones del Proyecto	22
7.2	Estimación de Ingresos	24
7.3	Estimación de Requerimientos de Inversión	25
7.4	Estado de resultado	26
7.5	Flujo de Caja del Proyecto	27
7.6	Principales indicadores Financieros	29

7.7 Análisis de Sensibilidad	30
VIII. Riesgos Críticos	31
IX Propuesta al Inversionista	32
X Conclusiones	34
Bibliografía.....	36
Anexo 1: Crecimiento del PIB Antofagasta y Volumen de Pasajeros Aeropuerto .	37
Anexo 2: Precio de los Servicios	38
Anexo 3: Resultados Encuesta Exploratoria.....	39
Anexo 4: Reglamento servicios de transporte publico remunerado de pasajeros desde y hacia aeródromos y aeropuertos.	43
Anexo 5 Ley del Código de trabajo articulo 25 y 26	44
Anexo 6 Análisis Fortalezas y Debilidades Competidores.....	45
Anexo 7 Modelo de Canvas.....	46
Anexo 8: Proyecciones Demanda.	47
Anexo 9: Estadística nacional de tráfico de pasajeros en aeropuertos nacionales JAC Chile.....	48
Anexo 10 : Descriptor de cargo	49
Anexo 11: Modelo de Estimación Tasa de Interés	51
Anexo 12: Parámetros de Estimación de Ingreso, Punto de Equilibrio y Otros.	52

Resumen Ejecutivo

Actualmente la tasa de pasajeros circulantes por el aeropuerto de Antofagasta es de aproximadamente 1 millón de pasajeros por año. Considerando que la oferta actual de servicios de transporte público es bastante acotada, restringida en tiempos y con precios altos respecto la calidad del servicio.

Este modelo de negocio considera una serie de herramientas de marketing, con objetivo de poder establecer un modelo de introducción de nuevo servicio al mercado, posicionamiento de marca y búsqueda de nuevos segmentos de negocios en el largo plazo.

Con base en los antecedentes recolectados y al modelo de negocio a implementar, Aereo-Trans tiene como objetivo poder captar aproximadamente el 10% del mercado total, equivalente aproximadamente a 201 mil pasajeros. Lo que se espera se traduzca en un ingreso anual aproximado de 1 millón de dólares, relativo a un tamaño de mercado de 37 millones de dólares, según las estimaciones efectuadas en el desarrollo de este estudio.

Con objetivo de poder dar curso a este proyecto, se requerirá de una inversión inicial de aproximadamente 875 mil dólares, de los cuales un 65% financiará la adquisición de medios de transporte masivos (minibuses) los cuales son un recurso crítico para la ejecución del presente modelo. El 35% restante estará destinado a capital de trabajo, cuyo objetivo será financiar los primeros meses de operación.

Se evalúa económicamente el modelo de negocio, entregando resultados satisfactorios con un VAN de MUS\$ 302, una TIR de 19,3%, un EBIT promedio de 21% (relativo a las ventas) y finalmente un payback de 3 años (recuperación de la inversión). En base a esto último se podrá apreciar que el presente proyecto tiene gran atractivo para el inversionista privado.

Finalmente el modelo presentado, considera un escenario base el cual podría verse afectado por las condiciones económicas de la segunda región y el país, pudiendo

este volverse aun mas rentable, de lo expuesto en este estudio. Además de esto ultimo, también es posible volver este modelo mas atractivo a través de una estrategia de precio menos agresiva para con su competencia, volviendo al negocio mas rentable en términos unitarios (Margen por ticket).

I. Oportunidad de negocio

Desarrollo de este Capítulo podrá encontrarse en Parte I de este plan de negocios.

La oportunidad de negocio que hoy se presenta, según lo dicho anteriormente es otorgar un servicio de transporte que compita con los actuales servicios establecidos, el cual beneficiara a los habitantes y visitantes de la ciudad de Antofagasta, en donde el servicio ofrecido será de menor valor y de mayor calidad que los servicios que se ofrecen actualmente (anexo 1)

De acuerdo al levantamiento de datos realizado (Encuesta) un 70% de los pasajeros no se encuentra satisfecho con servicios anteriormente mencionados (Ver anexo 3), por la misma razón nace una necesidad / oportunidad de entregar un nuevo servicio

Con base a lo expuesto anteriormente, es posible valorizar este mercado en aproximadamente 37 millones de dólares anuales, los cuales equivalen a 1,8 millones de pasajeros en tránsito anual en el aeropuerto de Antofagasta.

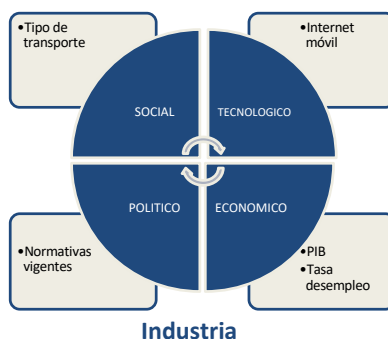
Las características del servicio será realizar el traslado a través de 4 mini buses los cuales contará con todas las comodidades y características de seguridad que el mercado posee respetando las normas del decreto supremo 80/2004 del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones el cual reglamenta el transporte privado remunerado de pasajeros.



II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

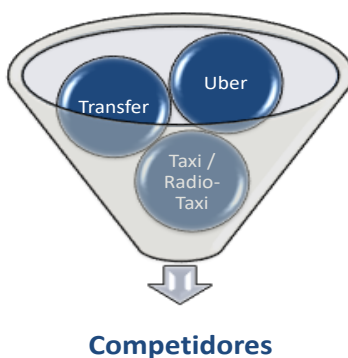
Desarrollo de este Capítulo podrá encontrarse en Parte I de este plan de negocios.

2.1 Industria



2.2 Competidores

Los Principales competidores que presenta el negocio, se pueden detallar en la siguiente figura.



2.3 Clientes

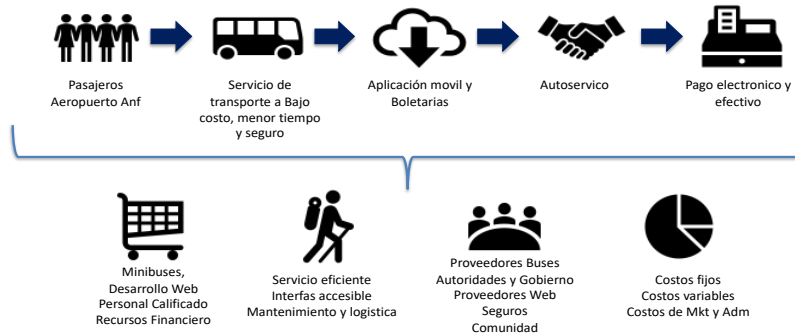
Los clientes pueden ser hombres o mujeres, los cuales pueden ser turistas, trabajadores, universitarios, residentes de la ciudad de Antofagasta, (anexo 3).



III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Desarrollo de este Capítulo podrá encontrarse en Parte I de este plan de negocios.

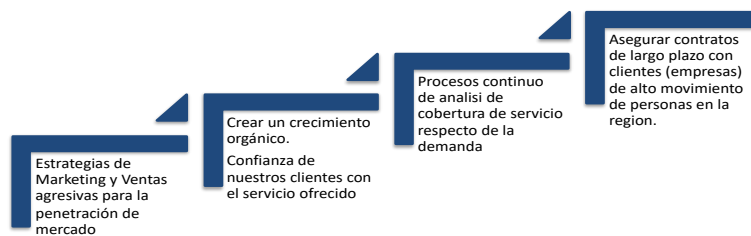
3.1 Modelo de negocios



3.2 Descripción de la empresa



3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.



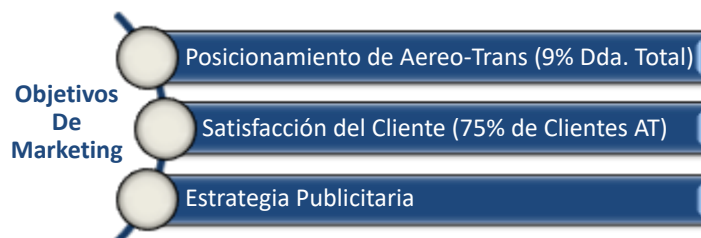
3.4 RSE y sustentabilidad

Consideramos como aspecto más importante el cuidado del medio ambiente: el daño que genera el transporte carretero por emisión de contaminantes, residuos tales como neumáticos, contaminantes para mantenimiento de vías, etc. Para ello, la marca será asociada con la huella de carbono.

IV. Plan de Marketing

Desarrollo de este Capítulo podrá encontrarse en Parte I de este plan de negocios.

4.1. Objetivos de Marketing



4.2. Estrategia de Segmentación

Aereo-Trans como concepto de servicio, establece como segmento de mercado a todo pasajero que viajan o tenga la necesidad de trasladarse desde la ciudad hacia el aeropuerto o viceversa por cualquier motivo.

4.3. Estrategia de Producto/Servicio

En consecuencia, la ventaja que el servicio tendrá por sobre su competencia será su precio, el cual como se ha explicado anteriormente, y será sustancialmente menor al de la competencia más cercana (transfer), de acuerdo a los estudios y sondeos del mercado (Encuesta clientes potenciales).

4.4. Estrategia de Precio



4.5. Estrategia de Distribución

- **Digital:** Accesos web (web de la compañía) / Web Pay.
- **Espacios Físicos:** Principales puntos estratégicos de la ciudad de Antofagasta.

4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

La estrategia de comunicación del servicio se desarrollará a partir de las 4P y se enfocarán en tres fases:

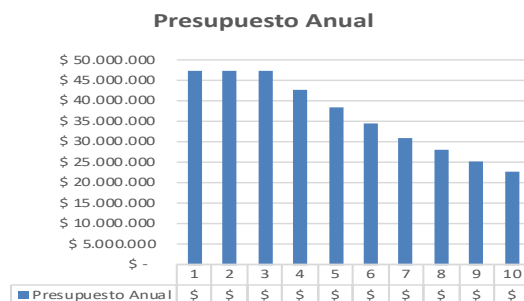
1. Introducción del producto
2. Posicionamiento de marca.
3. Introducción a empresas.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

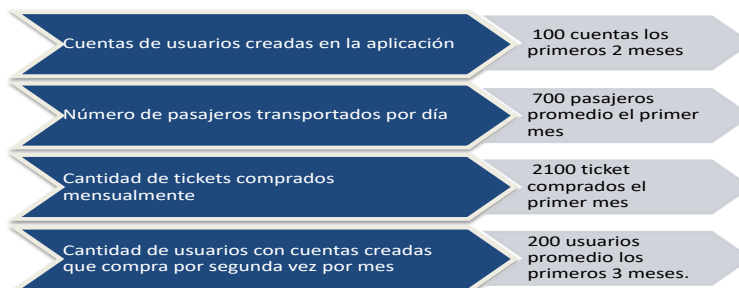
Respecto del comportamiento anual de la demanda, esta última presenta un comportamiento en crecimiento.

Proyección 5 Años						
Año	0	1	2	3	4	5
Dda Global	1.896.434	2.010.220	2.130.834	2.258.684	2.394.205	2.537.857
Dda AT	189.643	201.022	213.083	225.868	239.420	253.786

4.8. Presupuesto de Marketing.



4.9 Métricas e Indicadores Para Monitorear El Plan De Marketing



V. Plan de Operaciones.

Para la correcta operación proyectada de Aereo-Trans se identifica una cierta cantidad de procesos críticos que permitirán la diferenciación de nuestro servicio y posicionarnos en el mercado.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.

Para definir la estrategia, alcance y tamaño de las operaciones de Aereo-Trans se basó en la cadena de valores la cual fue modificada especialmente para que se enfocara en el servicio al cliente, la cual se tuvo que realizar unas modificaciones según lo que plantea M. Porter, uno de los valores de Aereo-Trans es la innovación y la eficiencia para los pasajeros para marcar la diferencia entre los distintos medios de transportes que ofrecen este tipo de servicios en la ciudad de Antofagasta, tratando siempre de contribuir el mejor servicio de manera de apoyar la mayor eficacia a un precio competitivo. Por este motivo se estará siempre atento a las expectativas y necesidades específicas, controlando, evaluando y mejorando de forma continua el desempeño del servicio, así como los procesos logísticos y las tecnologías utilizadas.

Para todos estos se definieron actividades principales o primarias según la cadena de valor que se basan en la creación del servicio por decir su operación, y comercialización.

Marketing y Ventas

Las actividades de marketing y ventas constituyen los elementos principales para la consecuencia de la rentabilidad de Aereo-Trans, por esto se enfocará de manera fuerte en la publicidad ya sea por página web, redes sociales, publicidad en el aeropuerto y ciudad y por último promociones de venta.

Personal de Contacto

El personal de contacto es el que interviene directamente con el cliente, por lo que es uno de los elementos más importantes a considerar debido a que este le dará gran parte de la calidad del servicio y satisfacción del cliente. Por lo que este punto según la cadena de valor de M. Porter se reemplaza por la logística de entrada y salida.

Operaciones

Este punto se enfoca principalmente en las actividades que harán que el servicio sea lo más eficiente y de calidad para nuestros clientes, que serán la compra de pasajes, los puntos estratégicos que se asignan como paraderos, el servicio en el bus, los tiempos de traslado y por último los horarios.

Servicio Post Venta

Esta actividad sostendrá el servicio de ventas por lo que hará mantener el valor del servicio ofrecido una de estas actividades será el realizar encuesta de satisfacción al cliente.

Cada una de estas 4 actividades primarias que se plantearon en la cadena de valor creada para Aereo-Trans, se encuentran ligadas con las actividades de apoyo que son las siguientes:

Infraestructura:

Compra y mantención de buses, computadores, oficina central en el sector norte de Antofagasta donde será también el garaje de los buses, y un stand en el aeropuerto.

Recursos Humanos:

Selección del personal adecuado para la atención del cliente como también en la conducción de los buses. Las personas pertenecientes a la empresa deberán saber que el cliente es la razón del negocio.

Abastecimiento:

El abastecimiento en la cadena de valor de Aereo-Trans será principalmente el combustible de los buses, lo cual será el principal insumo que se requiere.

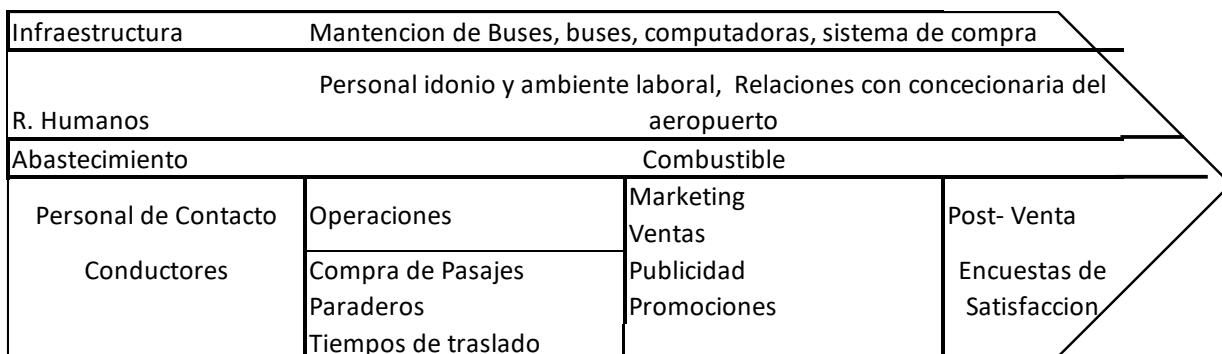
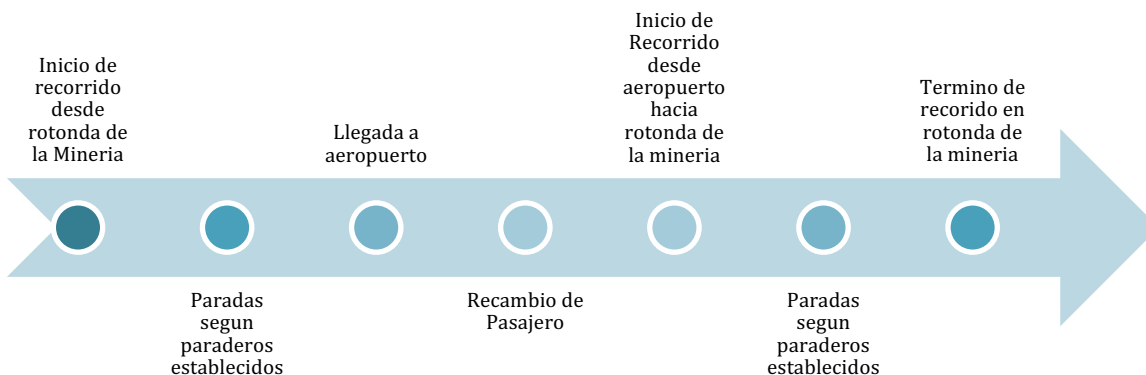


Ilustración 1 Cadena de Valor, Fuente elaboración Propia

5.2 Flujo de Operaciones

El flujo de operaciones de Aereo-Trans consiste principalmente en el circuito de los buses en el que cada uno de los buses inicia su partida en la rotonda de la minería desplazándose por la ciudad hasta llegar a su destino final del aeropuerto, para luego iniciar el trayecto inverso o sea desde el aeropuerto hacia la rotonda de la minería, el tiempo estimado en este trayecto varía dependiendo de las horas, un promedio del trayecto es de 50 minutos



El circuito de los buses prestara un horario según los vuelos que llegan y salen de la ciudad de Antofagasta se estima en promedio que el destino de la ciudad de Antofagasta hacia Santiago son diario promedio de 15 vuelos ya que estos varían según el día, para el destino desde Santiago hacia Antofagasta se tiene un promedio de la misma cantidad de vuelos debido a que estos vuelos llegan a la ciudad de Antofagasta y se devuelven inmediatamente a Santiago.

El servicio se prestará desde el punto de inicio a las 8:00 de la mañana hasta las 23:00 horas el ultimo bus saliendo desde el aeropuerto esta decisión fue debido a la evaluación de los vuelos que salen y llegan a la ciudad de Antofagasta. Serán dos buses los que estarán rondando la ciudad con una diferencia de una hora desde el inicio del primer bus, estos buses tendrán en un GPS en donde en cliente podrá ver en donde se encuentra el bus debido a que durante las horas de la tarde los horarios de los recorridos pueden variar debido a las horas punta del tránsito.

Algunos puntos que se definen del trayecto serán:

4 puntos de paradas los cuales serán el balneario de Antofagasta, el mall de Antofagasta, el sector del líder y la última parada será Nicolás tirado estos puntos de para serán tanto de ida y vuelta esto debido a que son los sectores más transcurridos y que poseen conexiones con el transporte público de la ciudad.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

El primer paso para poner en desarrollo Aereo-Trans es ponerse en contacto con el aeropuerto de Antofagasta para obtener el permiso y el servicio sea transporte autorizado por el aeropuerto, en paralelo se debe tener también la autorización en la secretaria regional ministerial de transportes y telecomunicaciones correspondiente a la región de Antofagasta para prestar el servicio de transporte de pasajeros en servicios de buses toda esta solicitud debe ser respetando el marco legal del decreto supremo n° 212/92 del Ministerio de transportes y Telecomunicaciones. Para el tema del trazado o recorridos de este tipo de servicio se debe considerar previamente la opinión técnica emitida por la municipalidad. Con

todo lo indicado anteriormente se estaría obteniendo los permisos para en tema de transporte.

El segundo paso consiste en abordar la estrategia de marketing y comenzar la campaña con al menos un mes de antelación que comience a prestarse el servicio.

Por otro lado, también a gestionar la parte tecnológica la cual contemplara el sistema de gestión de flota el cual es por medio de GPS que permitirá monitorear en tiempo real el movimiento de los buses, con el objetivo de controlar y optimizar los tiempos de traslados y mantener informados a los pasajeros que ocuparan el servicio. Sistema de radios bases los cuales permitirán mantener en contacto permanente a los conductores con la central y entre ellos, por ultimo estará la aplicación móvil que permitirá a los pasajeros monitorear los buses y realizar la compra de pasajes, por lo que estarán constantemente informados sobre los horarios de viajes y otras informaciones del servicio.

Debido a que las inversiones que se necesitan para llevar a cabo Aereo-Trans se deben realizar antes del lanzamiento del servicio, ya que son los requisitos mínimos para poder comenzar, de acuerdo a esto se presenta una carta Gantt a continuación

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Constitucion de la sociedad	■	■														
Publicacion en el diario Oficial	■	■														
Compra/arriendo de Buses			■	■												
Compra de Computadores y Radios basales			■	■												
Desarrollo de aplicación					■	■	■	■								
Instalacion de Sistema GPS a los Buses					■	■	■	■								
Compra/arriendo de Terreno					■	■										
Solicitud de autorizacion de Transporte Publico					■	■										
Solicitud de autorizacion de Trayecto y paraderos					■	■										
Capacitacion del personal											■	■				
Publicidad									■	■	■	■				
Inicio del servicio														■		
Retroalimentacion															■	■

Ilustración 2 Carta Gantt de Actividades Fuente Elaboración Propia

5.4 Dotación

El equipo inicial estará formado por los puestos de trabajos requeridos para el desarrollo de las diferentes actividades involucradas, a continuación, se muestra la dotación requerida

Cargo	Cantidad de Puestos
Administrador General	1
Jefe Operaciones	1
Jefe de Finanzas	1
Contador (Subcontratado)	1
Supervisor de Turno	2
Choferes	8

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

El directorio estará constituido por dos socios de la empresa, los cuales tendrán reuniones una vez al mes con el administrador general con el fin de exponer los resultados del cierre del mes. Este directorio estará en constante supervisión del modelo de negocio y del servicio post-venta por lo que realizará la creación de valor hacia el cliente y las proyecciones a un crecimiento sostenido en el tiempo para Aereo-trans.

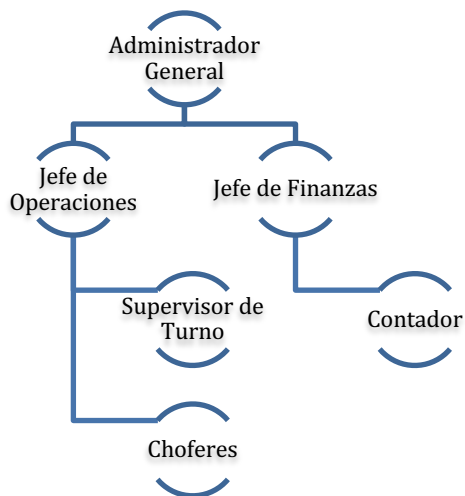
Las dos personas que integran el directorio son:

Nombre	Suyin Leon Parra
Estudios Universitarios	Ingeniero Civil Industrial, Universidad Técnica Federico Santa María Master Bussines Administration.
Experiencia Laboral	2018 Supervisor de PM y Shut Down, Minera Escondida. 2017-2018 Jefe de Mantención, Los Bronces. 2013 - 2016 Ingeniero en Mantenimiento planta concentradora.

Nombre	Luis Alberto Lepe Negrete
Estudio Universitarios	Ingeniería Civil Industrial, Universidad Católica del Norte Diplomado en Gestión de Operaciones, Universidad Adolfo Ibáñez Magister en Administración de Empresas, Universidad de Chile
Experiencia Laboral	2017-2018 Subgerente de Operaciones, Grupo Vesol S.A 2015-2017 Jefe de terminal, Compañía Mejillones S.A 2012-2015 Jefe de Proyectos, Finnig Sudmaericana

6.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional para Aereo-Trans está compuesta de la siguiente manera:



Con respecto a la dotación de Aereo-Trans requerirá un total de 10 personas, a continuación se define alguno de los cargos principales los otros cargos se puede revisar en el anexo 11.

Administrador General	
Cantidad	Una Persona
Principales requisitos	Debe tener capacidad de liderazgo y de planificación, ser capaz de detectar oportunidades de mejora en el servicio y creativo para el diseño iniciativas. Experiencia en cargos similares de a los menos 3 años.
Principales funciones	<p>Desarrollar las estrategias generales para el logro y cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.</p> <p>Desarrollar e implementar oportunamente los planes de acción al corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Crear valor para los clientes, accionistas y empleados en base al servicio ofrecido, velando permanentemente por la satisfacción de los clientes.</p> <p>Elaborar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área.</p> <p>Seleccionar personal competente y desarrollar planes de capacitación para potenciar capacidades.</p> <p>Determinar los ajustes necesarios para la satisfacción de los clientes minimizando los costos y gastos de la empresa.</p> <p>Ejercer un liderazgo claro y visible para todas las personas.</p>

	<p>Medir y comparar resultados obtenidos producto de la operación.</p> <p>Analizar información asociada al servicio de postventa y detectar oportunidades de mejora</p>
--	---

Jefe de Operaciones	
Cantidad	Una persona
Principales requisitos	<p>Debe tener capacidad de liderazgo y de coordinación, ser capaz de llevar orden administrativo y relacionarse con personas.</p> <p>Buen trato con clientes.</p> <p>Experiencia en cargos similares de a los menos 3 años.</p>
Principales funciones	<p>Planear, dirigir y controlar las actividades generales de los Buses</p> <p>Promover un ambiente de respeto y trabajo apropiados para que las personas puedan alcanzar sus objetivos con la máxima eficiencia en el uso de los recursos disponibles</p> <p>Implementar oportunamente los planes de acción diseñados por la Gerencia.</p> <p>Implementar los ajustes necesarios para la satisfacción de los clientes.</p> <p>Ejercer un liderazgo claro y visible para todas las personas.</p> <p>Recolectar información asociada al servicio de postventa.</p> <p>Definir turnos operativos para los conductores.</p> <p>Implementar las medidas correctivas que se requieran para crear valor para la empresa y sus clientes.</p> <p>Controlar la mantención de los buses</p> <p>Verificar estado de piezas y partes de los vehículos.</p> <p>Cotizar reparaciones y repuestos con proveedores.</p> <p>Controlar recambio de piezas y repuestos con el proveedor y/o taller.</p>

6.3 Incentivos y compensaciones

Por parte de los incentivos la empresa entregará reconocimientos mensuales donde se nombrará al “empleado del mes”, se medirá su efectividad y compromiso, por otro lado, se entregarán bonos trimestrales de hasta el 20% de la remuneración bruta, en la medida que las ventas superen las ventas proyectadas

Cargo	Monto Mensual	Personas	Anual
Administrador General	\$2.000.000	1	\$ 24.000.000
Jefe Operaciones	\$1.500.000	1	\$ 18.000.000
Jefe de Finanzas	\$1.500.000	1	\$ 18.000.000
Contador (Subcontratado)	\$ 500.000	1	\$ 6.000.000
Supervisor de Turno	\$ 900.000	2	\$ 21.600.000
Choferes	\$ 600.000	4	\$ 28.800.000
Total gastos personal	\$7.000.000	10	\$116.400.000

VII Plan Financiero

En este capítulo presenta la información financiera crítica para la decisión de llevar a cabo o no el proyecto Aereo-Trans. Se detallará la inversión requerida, Ingresos anuales, principales costos de operación, gastos de administración, gastos financieros e impuestos asociados a la actual normativa.

A partir de esta información se presentan los principales reportes financieros asociados a la decisión de inversión y junto con ello los indicadores de performance principales.

7.1 Supuestos y Estimaciones del Proyecto

Parámetros Generales

- Crecimiento anual del mercado de 6%
- Crecimiento del ingreso anual real del 10%
- Tipo de cambio estimado de 600 CLP/USD
- UF Proyectada de 27.000 CLP/UF, considerando las perspectivas de crecimiento 2018
- La evaluación es efectuada solo con valores Netos
- Se considera inicio de operaciones en el año 2019

Supuestos de Ingresos

- Demanda: Se estima un crecimiento anual de la demanda en 10%, este supuesto se fundamenta en el crecimiento de los pasajeros que transitan anualmente por el aeropuerto de Antofagasta, cuyo crecimiento anual de los últimos 10 años promedia un 10%.
- El crecimiento anual del ingreso se estima en un 5% anual, con base en el ingreso del año devengado y considerando el continuo crecimiento del mercado total.
- Se considera solo ingreso por la vía de las operaciones de transporte de pasajeros. Otros ingresos no serán considerados en esta evaluación.

- Considerando las características básicas del proyecto (medios de pago), se asume liquidez de las ventas de forma inmediata, en consecuencia no existirá desfase de la venta con el ingreso efectivo.

Supuestos de Costos de Operación

- Costos de operación estarán asociados al combustible de equipos móviles, mantención de infraestructura y equipos, arriendo de instalaciones, personal de operaciones, y otros costos menores.
- Las actividades de mantenimiento serán de terceros.
- La variación de costos, estará asociada a IPC, precio del petróleo. No se considerarán otros factores como fuentes de variación de costos.

Supuestos de Gastos Administrativos y Financieros

- Se considera como gasto administrativo al personal asociado a la administración del negocio, publicidad.
- Se considera como gastos financieros a los intereses producto de financiamiento de inversión, depreciación de activos u otros.

Inversiones

- Todas las inversiones serán efectuadas en el año 0, en consecuencia serán todas contabilizadas en el mismo momento.
- La inversión de capital de trabajo se considerará en el año 0
- Respecto de las fuentes de inversión. Se considera solo inversión directa. No considerando herramientas como Leasing u otras que actualmente ofrece la banca.

7.2 Estimación de Ingresos

La estimación de ingresos de Aereo-Trans, se hace con base en la cantidad anual de pasajeros que transitan por el aeropuerto de Antofagasta. A esto último se considera que la compañía será capaz de atender al 10% de este mercado.

A continuación, se presenta proyección de ingresos para para los 10 años de vida del proyecto, considerando los supuestos y parámetros establecidos anteriormente.

Items	Unidad	Periodo de Proyecto (Años)										
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Pasajeros Totales	Pasajeros	1.896.434	2.010.220	2.130.834	2.258.684	2.394.205	2.537.857	2.690.128	2.851.536	3.022.628	3.203.986	3.396.225
Mercado Cubierto por AT	Pasajeros		201.022	213.083	225.868	239.420	253.786	269.013	285.154	302.263	320.399	339.623
Tasa de Ocupación (Buses)	%		66%	70%	74%	63%	66%	59%	62%	56%	60%	55%
Ingreso Total x Operaciones	USD		\$ 992.557	\$ 1.052.110	\$ 1.115.237	\$ 1.182.151	\$ 1.253.080	\$ 1.328.265	\$ 1.407.961	\$ 1.492.438	\$ 1.581.985	\$ 1.676.904

1

Además del crecimiento del mercado de pasajeros que transitan por el aeropuerto de Antofagasta, se establece que Aereo-Trans será capaz de crecer respecto de sus ventas a un 10% anual

¹ Anexo 12; presenta detalle de supuestos operacionales que definen ingreso anual

7.3 Estimación de Requerimientos de Inversión

Considerando un diseño de operación base para aproximadamente 200 mil pasajeros por año, un horizonte de proyecto de 10 años. Se desarrolla un calendario de inversiones, el cual considera recursos en activo fijo, así como capital de trabajo a lo largo de la vida del proyecto.

A continuación se detalla calendario de inversiones estimado para este proyecto.

Inversiones	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- Minibus	-546.667	0	0	-136.667	0	-136.667	0	-136.667	0	-136.667	0
- Mob. & Equipo	-25.000	0	0	-25.000	0	0	-25.000	0	0	-25.000	0
- Gastos Preoperativos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Capital de Trabajo	-303.440	-13.195	-13.952	-36.450	-16.482	-40.879	-19.401	-45.868	-22.769	-51.495	0
Total Inversiones	-875.107	-13.195	-13.952	-198.117	-16.482	-177.546	-44.401	-182.535	-22.769	-213.161	0

Como es posible apreciar en tabla presentada, se requiere de una inversión inicial de aproximadamente 875 mil dólares, los cuales corresponden a un 65% en activos fijos, en este caso Minibuses y Mobiliario y Equipos para administración.

Por otra parte se requiere de aproximadamente 300 mil dólares en concepto de flujo de caja. La estimación de este valor se efectuó al supuesto de un periodo de diferencia entre el ingreso efectivo y los egresos de 165 días, bajo un supuesto de escenario pesimista.

Además de la inversión inicial, se establece inversiones durante la operación del proyecto, las cuales están destinadas por una parte a satisfacer el crecimiento del negocio y por otra parte a dar la continuidad operacional del mismo,

7.4 Estado de resultado

A continuación, se presenta estado de resultado proyectado para los 10 años de vida del proyecto. Dado los ingresos y costos estimados en este proyecto, es posible concluir que el EBIT (%) variará entre 19% al 20%, y una ganancia después de impuestos 14% durante primer año hasta un 29% el último año de proyecto, consternado en este ultima la venta de activos del proyecto.

Estado de Resultados

Período	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Total Ingresos		992.557	1.052.110	1.115.237	1.182.151	1.253.080	1.328.265	1.407.961	1.492.438	1.581.985	2.059.570
Costos de Operación		-453.157	-473.975	-496.133	-556.655	-583.396	-652.047	-684.135	-762.016	-800.340	-888.713
Utilidad Operativa		539.400	578.135	619.104	625.496	669.684	676.218	723.825	730.422	781.644	1.170.858
Margen de Operación (%)		54,34%	54,95%	55,51%	52,91%	53,44%	50,91%	51,41%	48,94%	49,41%	69,82%
Gastos de Publicidad y MKT		-78.733	-78.733	-78.733	-70.860	-63.774	-57.397	-51.657	-46.491	-41.842	-37.658
Gastos de Administración		-275.624	-283.994	-292.699	-325.109	-334.828	-368.907	-379.736	-415.621	-427.666	-457.173
Gastos Financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBIT		185.043	215.408	247.672	229.527	271.082	249.915	292.432	268.309	312.136	676.027
EBIT %		19%	20%	22%	19%	22%	19%	21%	18%	20%	40%
Impuesto a la renta		-49.962	-58.160	-66.871	-61.972	-73.192	-67.477	-78.957	-72.444	-84.277	-182.527
Utilidad Neta		135.081	157.248	180.800	167.555	197.890	182.438	213.476	195.866	227.859	493.500
Utilidad Neta %		14%	15%	16%	14%	16%	14%	15%	13%	14%	29%

Por otra parte de igual forma se tiene el reporte de estado de resultados para el primer año de operación.

Estado de Resultados año 1

Período	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Total Ingresos	49.628	59.553	69.479	79.405	89.330	89.330	89.330	89.330	89.330	94.293	94.293	99.256	992.557
Costos de Operación	-28.151	-31.035	-33.918	-36.802	-39.685	-39.685	-39.685	-39.685	-39.685	-41.127	-41.127	-42.569	-453.157
Utilidad Operativa	21.477	28.519	35.561	42.603	49.645	49.645	49.645	49.645	49.645	53.166	53.166	56.687	539.400
Margen de Operación (%)	43,28%	47,89%	51,18%	53,65%	55,57%	55,57%	55,57%	55,57%	55,57%	56,38%	56,38%	57,11%	54,34%
Gastos de Publicidad y MKT	-4.444	-9.228	-6.011	-4.444	-9.228	-6.011	-4.444	-9.228	-6.011	-4.444	-9.228	-6.011	-78.733
Gastos de Administración	-22.969	-22.969	-22.969	-22.969	-22.969	-22.969	-22.969	-22.969	-22.969	-22.969	-22.969	-22.969	-275.624
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBIT	-5.936	-3.678	6.581	15.190	17.448	20.665	22.232	17.448	20.665	25.753	20.969	27.707	185.043
EBIT Acumulado	-5.936	-9.614	-3.033	12.156	29.605	50.270	72.501	89.949	110.614	136.367	157.336	185.043	185.043
EBIT %	-12%	-6%	9%	19%	20%	23%	25%	20%	23%	27%	22%	28%	19%
Impuesto a la renta	0	0	819	-4.101	-4.711	-5.580	-6.003	-4.711	-5.580	-6.953	-5.662	-7.481	-49.962
Utilidad Neta	-5.936	-3.678	7.400	11.088	12.737	15.085	16.229	12.737	15.085	18.799	15.308	20.226	135.081
Utilidad Neta %	-12%	-6%	11%	14%	14%	17%	18%	14%	17%	20%	16%	20%	14%

7.5 Flujo de Caja del Proyecto

A continuación se presenta flujo de caja de proyecto, considerando una tasa de descuento del 13,21%, la cual fue calculada de acuerdo a modelo WACC² con un ajuste o premio para los accionista por el riesgo de participar en una negocio nuevo en el sector norte del país, y al riesgo por liquidez de esta start up. Adicional a lo anterior se considera la liquidación de los activos (minibuses) cuyo valor será equivalente a su valor libro, con objetivo de no incurrir en un incremento del pago tributario en su último año de operación

² Parámetros utilizados y modelo de estimación se detallan en anexo 10

Flujo de Caja Economico

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ingresos Operativos		992.557	1.052.110	1.115.237	1.182.151	1.253.080	1.328.265	1.407.961	1.492.438	1.581.985	1.676.904	
Egresos Operativos		-749.980	-779.169	-810.032	-882.790	-912.165	-996.216	-1.033.395	-1.129.696	-1.175.415	-1.285.143	
Depreciación		-57.533	-57.533	-57.533	-69.833	-69.833	-82.133	-82.133	-94.433	-94.433	-98.400	
Valor Venta Activo											382.667	
Valor Libro											-382.667	
Utilidad Antes de Impuestos		185.043	215.408	247.672	229.527	271.082	249.915	292.432	268.309	312.136	293.361	
Impuestos		-49.962	-58.160	-66.871	-61.972	-73.192	-67.477	-78.957	-72.444	-84.277	-79.207	
Utilidad Despues de Impuestos		135.081	157.248	180.800	167.555	197.890	182.438	213.476	195.866	227.859	214.153	
Depreciación		57.533	57.533	57.533	69.833	69.833	82.133	82.133	94.433	94.433	98.400	
Valor Libro											382.667	
Recuperación Capital de trabajo											563.932	
Inversiones												
- Minibus		-546.667	0	0	-136.667	0	-136.667	0	-136.667	0	-136.667	0
- Mob. & Equipo		-25.000	0	0	-25.000	0	0	-25.000	0	0	-25.000	0
- Gastos Preoperativos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
- Capital de Trabajo		-303.440	-13.195	-13.952	-36.450	-16.482	-40.879	-19.401	-45.868	-22.769	-51.495	0
Total Inversiones		-875.107	-13.195	-13.952	-198.117	-16.482	-177.546	-44.401	-182.535	-22.769	-213.161	0
FC Económico		-875.107	179.420	200.829	40.217	220.906	90.178	220.170	113.074	267.530	109.132	1.259.152

Tasa	13,2%
TIR	19,3%
VAN	302.060
Payback	3

7.6 Principales indicadores Financieros

En las siguientes tablas se presentan los principales indicadores financieros, relacionados al rendimiento de las operaciones, resultados del proyecto a lo largo de su vida útil, periodos de recuperación de la inversión.

Año		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Precio	USD/Pasajero	3,45	3,58	3,70	3,84	3,98	4,12	4,27	4,42	4,58	4,74
Punto de Equilibrio	Pasajeros /Año	164.028	163.820	163.694	172.138	170.821	180.047	179.381	189.267	189.143	199.600
Pto Equilibrio/Mercado Total	%	8,16%	7,69%	7,25%	7,19%	6,73%	6,69%	6,29%	6,26%	5,90%	5,88%
Pto Equilib/Dda Proyec	%	74,2%	69,9%	65,9%	65,4%	61,2%	60,8%	57,2%	56,9%	53,7%	53,4%
Costo Total Unitario	USD/Pasajero	-2,61	-2,56	-2,51	-2,58	-2,51	-2,59	-2,53	-2,61	-2,57	-2,65
Margen x Pasajero	USD/Pasajero	0,84	1,02	1,20	1,26	1,46	1,53	1,73	1,80	2,01	2,09
EBIT	%	18,64%	20,47%	22,21%	19,42%	21,63%	18,82%	20,77%	17,98%	19,73%	40,31%
Utilidad Neta	%	13,61%	14,95%	16,21%	14,17%	15,79%	13,74%	15,16%	13,12%	14,40%	29,43%

Como se aprecia en los resultados presentados, los principales indicadores del proyecto son favorables hacia la decisión de desarrollar esta idea de negocio, dado que los resultados proyectados entregan un VAN positivo respecto a la tasa de interés estimada para el proyecto.

Es importante señalar que las ventas mínimas (breack point) para poder cubrir los costos del proyecto exigen como máximo poder cubrir el 8% del mercado actual, valor que está por debajo de las proyecciones de Aereo-Trans.

7.7 Análisis de Sensibilidad

Se desarrolla análisis de sensibilidad con objetivo de poder visualizar factibilidad y atractivo de proyecto bajo condiciones extremas respecto de la demanda estimada para su desarrollo. En este análisis se definen escenarios optimistas y pesimistas, ambos considerando que la desviación promedio de la demanda esperada será de un 13%.

Escenario Indicador	Unidad	Base Ventas 100%	Optimista Ventas 109,5%	Pesimista Ventas 90,5%
Demanda	Pasajeros	201.022	220.119	181.925
Inv. Inicial	USD	-875.107	-901.738	-848.476
VAN	USD	302.060	437.689	166.431
TIR	%	19,3%	21,7%	16,7%

Como es posible ver en tabla a pesar que la demanda es volátil y considerando el peor escenario, el proyecto se mantiene viable y rentable para potenciales inversionistas. Por otra parte para el caso opuesto (optimista), el escenario muestra mayor atractivo con no mucha mayor inversión inicial.

VIII. Riesgos Críticos

Los riesgos críticos que se encuentran asociados al proyecto se separaran en internos y externos con sus respectivos planes de mitigación

Riesgos Críticos Internos y Plan de Mitigación	
Riesgos Críticos	Plan de Mitigación
Falta de Vehículos	Contar con un convenio para disponer de un vehículo de reemplazo
Falta de Choferes	Contar con que el supervisor tenga licencia de conducir apta para poder hacer el reemplazo en caso que se requiera
Problemas con la aplicación	Debido a que el sistema también podrá ser por pago en efectivo el riesgo que no se pueda pagar se mitiga con esta medida
Problema con el lector del Código QR	Contar con un libro de registro para poder hacer el cobro después Disponer de radios basales para que se realice el chequeo en las oficinas principales

Riesgos Críticos Externos y Plan de Mitigación	
Riesgos Críticos	Plan de Mitigación
Congestión vehicular en las calles de los recorridos de los buses	Cambiar recorridos guiados por el sistema de GPS pero siempre respetando los paraderos asignados
Accidentes de tránsito que afecten los buses	Contar con un convenio para disponer de vehículos de reemplazo para estas situaciones, y también con convenio de talleres mecánicos para la pronta reparación de estos
Conflicto en los distintos paraderos	Siempre mantener comunicación con la municipalidad debido a reparaciones en las vías cerca de los paraderos para poder establecer otro punto momentáneo

IX Propuesta al Inversionista

Considerando los indicadores de resultados y económicos del proyecto, nos encontramos en busca de 2 o más inversionistas interesados en el presente proyecto. Se propone una participación sobre el 73,5% de la propiedad de la compañía, esta participación estará directamente relacionada a su inversión inicial, cuyo monto será el 90% de la inversión inicial requerida aproximadamente USD 790.000.-, la cual se mantendrá durante los primeros 3 años. Posterior a estos 3 años se requerirá un aumento en la inversión, la cual podrá ser aportada a través de nuevo accionista o bien asumida por la compañía, dependiendo esto último se mantendrá la estructura de propiedad original. A continuación se presenta detalle de la Inversión total del proyecto.

Inversiones	%	Monto
- Minibus	62,5%	-546.667
- Mob. & Equipo	2,9%	-25.000
- Capital de Trabajo	34,7%	-303.440
Total Inversiones		-875.107

Para validar los puntos expuestos se presentan los siguientes datos para dar claridad a los interesados.

Indicadores	Unidad	Valor	Observación
VAN	USD	302.060	Considerando una tasa de descuento al proyecto del 13,2%
TIR	%	19,3%	Tasa interna de retorno muy por encima que la exigida
Payback	Años	3	Rápida recuperación de la inversión
EBIT	%	22%	Rentabilidad saludable y estable

Respecto de la repartición de dividendos, estos se harán de forma anual, y será relativo a los resultados anuales de la compañía. Los valores de los dividendos variarán en función a los derechos proporcionales expuestos al inicio de esta sección.

Adicional a lo anterior se ofrece a los accionistas participar de un negocio con alto nivel de liquidez, en los cuales su inversión estará respaldada directamente en los activos de la compañía, permitiendo poseer un respaldo de su inversión en activo fijo. A continuación, se presenta el flujo de caja esperado para el o los accionistas.

Flujo Caja del Inversionista	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversiones	-787.596										
FC Neto		131.874	147.611	29.562	162.369	66.284	161.829	83.114	196.640	80.218	925.484
FC del Inversionista	-787.596	131.874	147.611	29.562	162.369	66.284	161.829	83.114	196.640	80.218	925.484

TIR	%	15,02%
Tasa	%	13,21%
VAN	USD	77.639

Como se aprecia en la tabla adjunta, los flujos estimados, entregan la claridad al accionista respecto del atractivo de su inversión, y el retorno de la misma. Esta estimación se construye en base a la oferta expuesta inicialmente 90% Inversión Total del Proyecto, entregando propiedad de un 73,5% de la compañía.

Por otra parte es importante señalar que la estimación de flujos del inversionista, funcionan bajo el supuesto que la compañía solo requerirá de la inversión inicial, ya que las inversiones posteriores serán financiadas con la operación de la compañía no recurriendo a nuevos accionistas o bien a deuda en instituciones financieras. Por otra parte y como se señala en el inicio la inversión y flujos anuales, son estimados en función a la participación de los accionistas en el negocio.

X Conclusiones

Aereo - Trans es un servicio que viene a satisfacer las necesidades de los turistas, trabajadores del aeropuerto y residentes, que es la falta de un servicio que conecte la ciudad con el aeropuerto el cual sea eficiente, más económico y seguro.

De acuerdo al análisis de la industria, competidores y clientes y otros modelos analizados como el modelo de Canvas, PESTEL se logra obtener las siguientes conclusiones:

Debido al potencial crecimiento de los vuelos a la ciudad de Antofagasta como también el aumento de las aerolíneas que llegan a la ciudad, que se estima en un 10% de aumento anual de pasajeros en tránsito, lo que refleja una oportunidad para el emprendimiento con un fuerte crecimiento en este rubro.

Por otro lado sus ventajas competitivas y atributos frente a sus principales competidores serán principalmente el precio, la logística, la seguridad hacia los pasajeros.

Adicionalmente con respecto a los riesgos críticos internos y externos como se pudo ver todos son mitigables para el desarrollo del emprendimiento como también con estrategias de salida que permitirá atenuar el riesgo del inversionista.

Respecto a la evaluación económica del proyecto y considerando los supuestos establecidos en base a la investigación desarrollada, es posible apreciar que a pesar de que existe un alto riesgo asociado a la volatilidad de la demanda, la rentabilidad del negocio es atractiva para un eventual inversionista, con un proyecto que entrega una TIR aproximada de 19%, con un EBIT (%) proyectado del 19% en el primer año de operación, el cual podrá verse incrementado producto de eventuales economías de escala del propio desarrolla del negocio.

Resulta interesante apreciar, que con los costos considerados en este estudio y el precio definido para el servicio, el punto de equilibrio máximo que exige esta evaluación es de 9% del universo de pasajero considerados, y un 60% de la demanda proyectada para el

primer año de operación. Ambos valores, entregan una visión bastante atractiva de negocio, considerando considerado en esta evaluación una porción de mercado del 10%.

Finalmente y considerando la totalidad de los aspectos presentados en este informe creemos que este es un proyecto muy interesante para inversionistas privados, con interés en la industria del transporte de pasajeros, que en la segunda región promete un crecimiento constante. Una oportunidad de negocio única, basada en un modelo exitoso ya implementado en la región metropolitana, donde los riesgos operativos son controlados a través de distintas herramientas como seguros, sin mencionar que presentan altos niveles de liquides y que la gran parte de su inversión está asociada a activos físicos, en este caso minibuses, entregando un respaldo claro a su inversión.

Bibliografía

https://www.aeropuertoantofagasta.cl/s/S_taxis.php

<https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/24016-inscripcion-de-servicios-de-taxi-basico-taxi-turismo-o-taxi-ejecutivo-en-el-rnstp>

<https://www.dgac.gob.cl/aeropuertos/>

<http://www.jac.gob.cl/wp-content/uploads/2017/09/Anuario-de-transporte-aereo-2016.pdf>

http://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/articles-95516_recurso_1.pdf

Banco Central (www.BCENTRAL.CL)

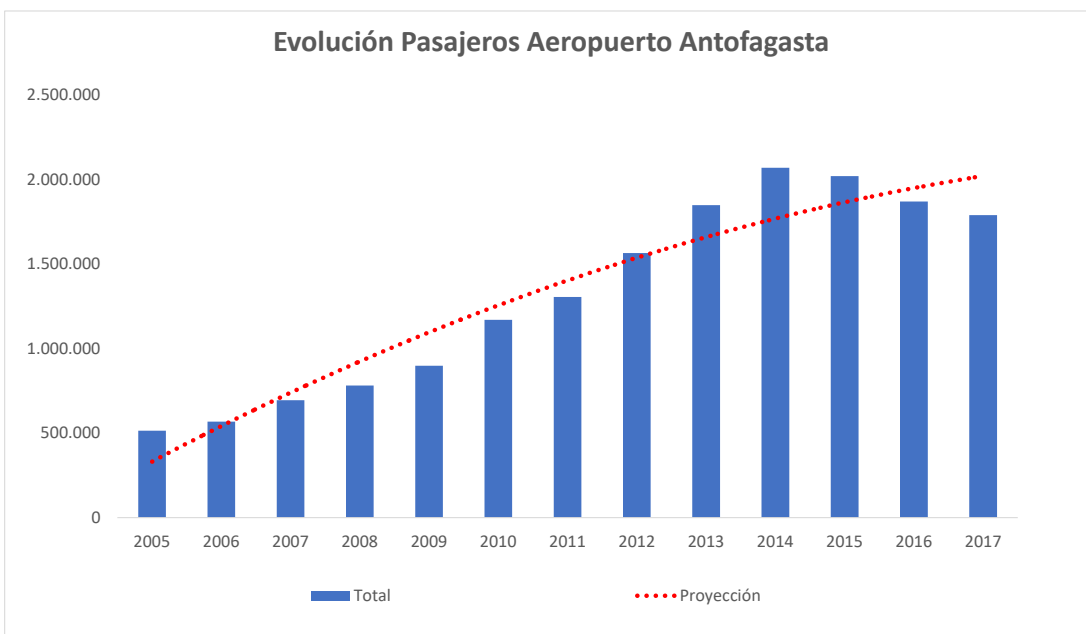
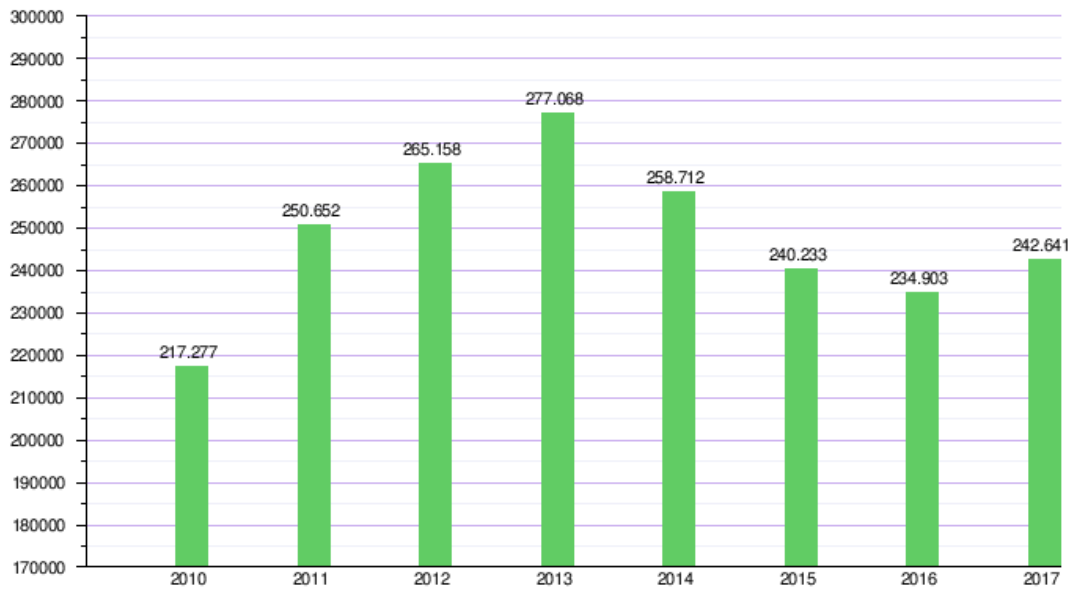
Bolsa de Comercio de Santiago (<http://www.bolsadesantiago.com>)

Textos y documentos sugeridos a lo largo del programa. □

Apuntes y material de clases.

www.adword.google.com

Anexo 1: Crecimiento del PIB Antofagasta y Volumen de Pasajeros Aeropuerto



Anexo 2: Precio de los Servicios

Uber	
Sector Norte	13000
Sector Centro	16300
Sector Centro Sur	19000
Sector Sur	23650

Transfer	
Sector Norte	5000
Sector Centro	6000
Sector Centro Sur	7000
Sector Sur	7000

Taxi	
Sector Norte	13000
Sector Centro	15000
Sector Centro Sur	17000
Sector Sur	20000

Anexo 3: Resultados Encuesta Exploratoria

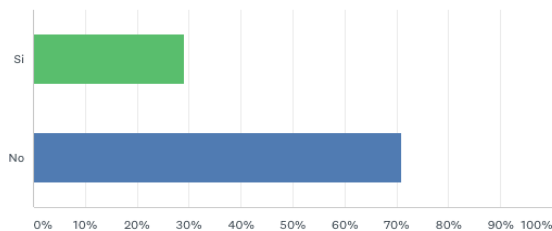
P1

Personalizar

Exportar ▼

¿Esta satisfecho con las actuales alternativas de transporte desde Antofagasta a Aeropuerto y viceversa?

Respondidas: 100 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Si	29,00%	29
▼ No	71,00%	71
TOTAL		100

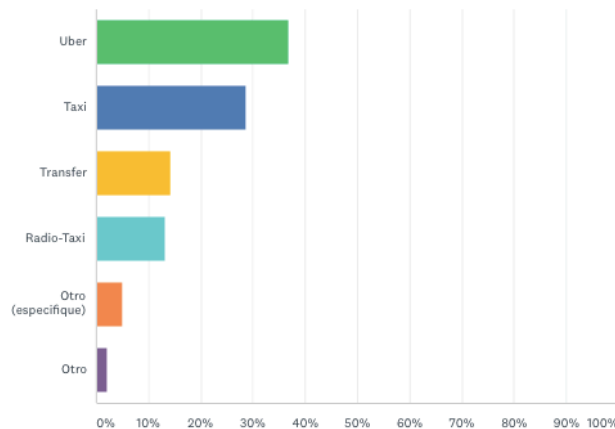
P2

Personalizar

Exportar ▼

De los Actuales servicios de transporte desde Aeropuerto hacia Antofagasta, Indicar su preferencia

Respondidas: 98 Omitidas: 2



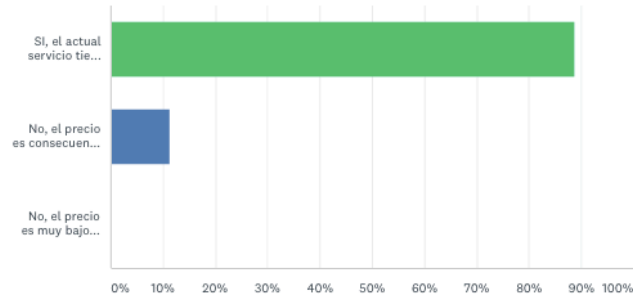
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Uber	36,73%	36
▼ Taxi	28,57%	28
▼ Transfer	14,29%	14
▼ Radio-Taxi	13,27%	13
▼ Otro (especifique)	Respuestas 5,10%	5
▼ Otro	2,04%	2
TOTAL		98

P3

Personalizar Exportar ▼

Respecto de los servicios actuales. ¿Considera Ud que el precio esta por sobre el nivel del servicio (sobre precio)?

Respondidas: 98 Omitidas: 2



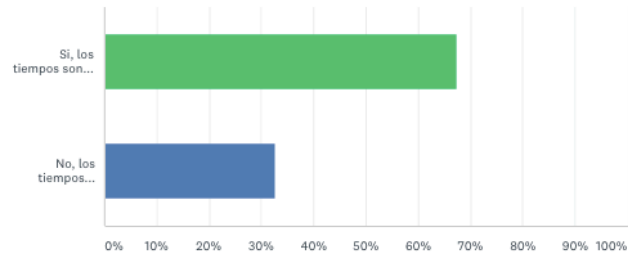
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Si, el actual servicio tiene sobre precio	88,78% 87
▼ No, el precio es consecuente con el servicio	11,22% 11
▼ No, el precio es muy bajo respecto del servicio	0,00% 0
TOTAL	98

P4

Personalizar Exportar ▼

Respecto de los servicios actuales. ¿Considera Ud. que los tiempos de traslado son los óptimos?

Respondidas: 98 Omitidas: 2



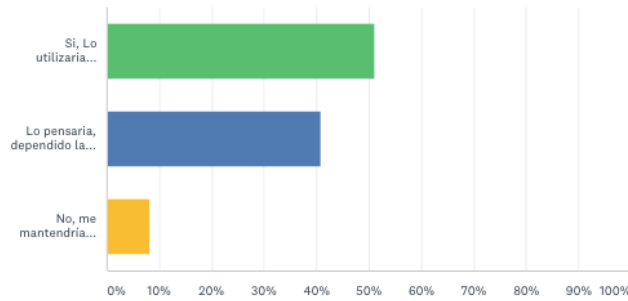
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Si, los tiempos son óptimos	67,35% 66
▼ No, los tiempos actuales no cumplen mis expectativas	32,65% 32
TOTAL	98

P5

Personalizar Exportar

¿Sería de su preferencia un sistema de transporte (Bus) desde Antofagasta hacia Aeropuerto y viceversa, que solo tuviera 1 o 2paradas definidas en Antofagasta, con un recorrido directo hacia destino final?

Respondidas: 98 Omitidas: 2



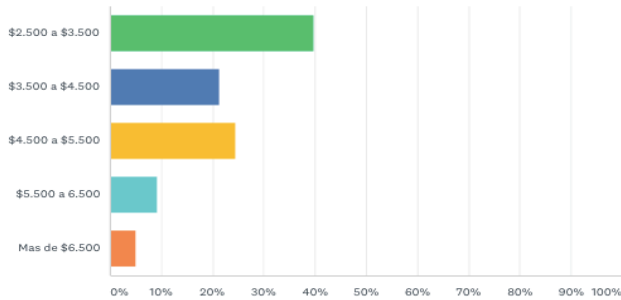
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si, Lo utilizaria siempre	51,02% 50
Lo pensaria, dependido la ocasión	40,82% 40
No, me mantendría utilizando los medio actuales de transporte	8,16% 8
TOTAL	98

P6

Personalizar Exportar

Respecto de la pregunta anterior. ¿Cuanto estaría Ud. dispuesto a pagar por este servicio?

Respondidas: 98 Omitidas: 2



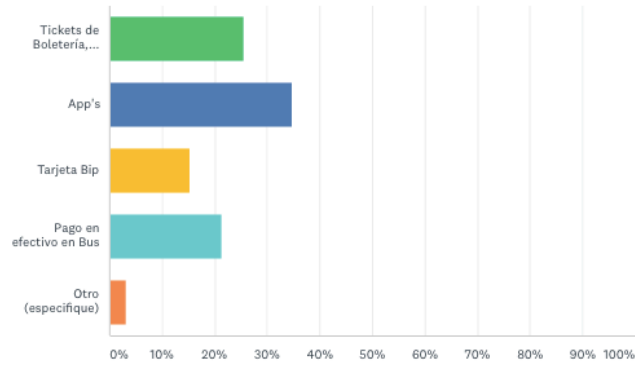
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
\$2.500 a \$3.500	39,80% 39
\$3.500 a \$4.500	21,43% 21
\$4.500 a \$5.500	24,49% 24
\$5.500 a 6.500	9,18% 9
Mas de \$6.500	5,10% 5
TOTAL	98

P7

Personalizar Exportar ▼

Respecto de esta nueva alternativa de transporte. ¿Que medio de pago preferiría utilizar?

Respondidas: 98 Omitidas: 2



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Tickets de Boletería, ubicadas en paradas	25,51% 25
▼ App's	34,69% 34
▼ Tarjeta Bip	15,31% 15
▼ Pago en efectivo en Bus	21,43% 21
▼ Otro (especifique) Respuestas	3,06% 3
TOTAL	98

Anexo 4: Reglamento servicios de transporte publico remunerado de pasajeros desde y hacia aeródromos y aeropuertos.

SUBSECRETARIA DE TRANSPORTES

REGLAMENTA SERVICIOS DE TRANSPORTE PUBLICO REMUNERADO DE PASAJEROS DESDE Y HACIA AERODROMOS Y AEROPUERTOS

(Publicado en el Diario Oficial de 28 de septiembre de 1995)

Modificaciones incorporadas: D.S. 31/1997

Núm. 211.- Santiago, 16 de agosto de 1995.- Visto: lo dispuesto en los artículos 88 y 89 de la ley 18.290, la ley 16.752 y el artículo 3° de la ley 18.696,

DECRETO:

Artículo 1°.- El transporte público y remunerado de pasajeros desde y hacia aeródromos y aeropuertos civiles públicos, exceptuado el que se realiza con taxis, en adelante servicios de aeropuerto, deberá ajustarse a las normas que en el presente decreto se establecen.

Los servicios de aeropuerto, deberán ser inscritos en el Registro Nacional de Servicios de Transporte de Pasajeros, en una sección especial que se denominará Registro de Servicios de Aeropuerto, y en los vehículos con que se presten estos servicios, deberá portarse el correspondiente certificado de inscripción, el que deberá ser exhibido por el conductor cada vez que sea requerido por el personal encargado de la fiscalización.

Artículo 2°.- Los servicios de aeropuerto podrán efectuarse en alguna de las siguientes modalidades:

- a) Servicios de aeropuerto de recorrido fijo, que son aquellos que atienden un trazado previamente establecido, o
- b) Servicios de aeropuerto de recorrido variable, que son aquellos que atienden viajes cuyo origen o destino es el aeródromo o aeropuerto, siendo el recorrido mismo, determinado, respectivamente, por el destino u origen del viaje de los pasajeros que lo utilicen.

Anexo 5 Ley del Código de trabajo artículo 25 y 26



ORD. N°4409/079

Fija sentido y alcance del artículo 25 del Código del Trabajo, modificado por la Ley N°20.271 y de los artículos 25 bis y 26 bis incorporados a dicho Código por Ley precitada.

DEPARTAMENTO JURIDICO

SK.(865)/2008

ORD.: N° 4409/079

MAT.: - Jornada de Trabajo. Duración. Choferes y Auxiliares Buses Interurbanos.

- Jornada de Trabajo. Duración. Servicios Interurbanos de Pasajeros.
- Jornada de Trabajo. Duración. Personal a bordo de ferrocarriles.
- Jornada de Trabajo. Duración. Personal de Choferes de vehículos de carga terrestre interurbana.
- Jornada de Trabajo. Existencia. Descansos y tiempos de espera.
- Jornada de Trabajo. Existencia. Descanso a bordo o en tierra.
- Jornada de Trabajo. Existencia. Espera a bordo en lugares de trabajo.
- Tiempos de espera. Pagos.
- Choferes de vehículos de carga terrestre. Periodo de conducción.
- Jornada de Trabajo. Duración. Personal de Choferes y auxiliares servicio transporte rural colectivo de pasajeros.

RDIC.: Fija sentido y alcance del artículo 25 del Código del Trabajo, modificado por la Ley N°20.271 y de los artículos 25 bis y 26 bis incorporados a dicho Código por Ley precitada.

ANT.: Necesidades del Servicio

FUENTES: Código del Trabajo artículos 25, 25bis y 26bis

SANTIAGO, 23.10.2008

DE : DIRECTORA DEL TRABAJO

A : SEÑOR JEFE DIVISIÓN DE INSPECCION.

Por necesidades del Servicio se ha estimado necesario fijar el sentido y alcance de las disposiciones contenidas en el artículo único de la Ley N°20.271, publicada en el Diario Oficial de 12 de Julio de 2008, el cual modifica el artículo 25 del Código del Trabajo e incorpora al mismo los artículos 25 bis y 26 bis.

En forma previa, cabe indicar que la referida Ley 20.271, modifica el Código del Trabajo en lo referente a la jornada de trabajo de los choferes y auxiliares de los servicios de transporte de pasajeros. Así, su artículo único, modifica, según se ha señalado, el artículo 25 e incorpora al referido Código nuevos artículos 25 bis y 26 bis.

Asimismo, cabe hacer presente que la idea matriz o fundamental de la ley modificatoria es reglar la jornada de trabajo del personal de choferes y auxiliares de la locomoción colectiva interurbana, de servicios interurbanos de transporte de



GOBIERNO DE CHILE
DIRECCION DEL TRABAJO








Anexo 6 Análisis Fortalezas y Debilidades Competidores

Taxi	
Fortaleza	Debilidades
<p>Comodidad Rapidez en los tiempos de traslados</p>	<p>Altos Precio. Poco poder de negociación frente a variaciones en el precio del dólar y el petróleo. Alto nivel de sensibilidad a contracción económica de la región. No todos los taxi se encuentran regulados como servicio de transporte publico</p>

Uber	
Fortaleza	Debilidades
<p>Comodidad Rapidez en los tiempos de traslados</p>	<p>Precio relativamente alto Poco poder de negociación frente a variaciones el petróleo. Alto nivel de sensibilidad a contracción económica de la región. No se encuentran regulados como servicio de transporte publico y tampoco servicio del aeropuerto</p>

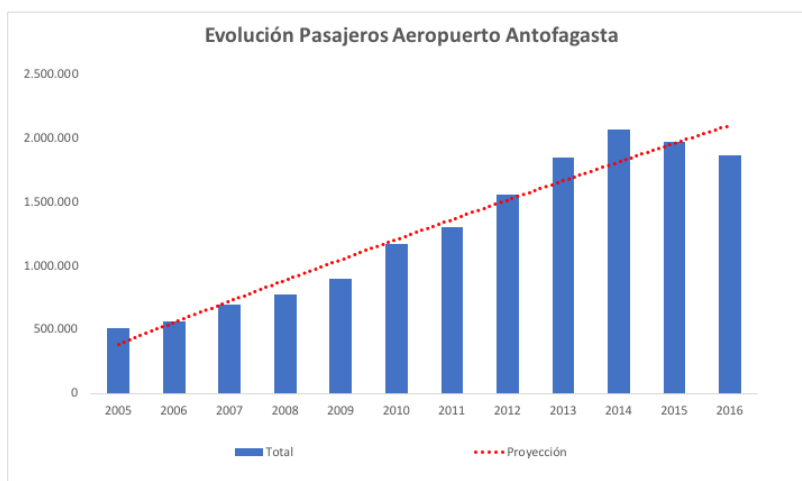
Transfer	
Fortaleza	Debilidades
<p>Precio de acuerdo al mercado Comodidad</p>	<p>Largo tiempos de traslados Poco poder de negociación frente a variaciones el petróleo. Alto nivel de sensibilidad a contracción económica de la región.</p>

Anexo 7 Modelo de Canvas

<p>Socios Clave</p>  <p>Proveedor de Buses se acuerdo con las leyes y el servicio que se ofrece. Gobierno y Municipalidad , para dar los permisos necesarios en la ciudad Aeropuerto Proveedores de Combustible Servicios de mantencion y revision tecnica. Empresa de pagina web y aplicacion movil Empresa de Seguro.</p>	<p>Actividades Clave</p>  <p>Ser un servicio economico y rapido. pagina Web y aplicación de facil acceso y amigable. Mantenciones y logistica de buses</p>	<p>Propuesta de Valor</p>  <p>Entregar un servicio de transporte de menor costo,seguro y de calidad desde el aeropuerto hacia la ciudad de Antofagasta y viceversa.</p>	<p>Relaciones con Clientes</p>  <p>Se espera que con el cliente sea un autoservicio a traves de la aplicación movil</p>	<p>Segmentos de Clientes</p>  <p>Personas que requieren trasladarse desde el aeropuerto hacia la ciudad o viceversa, ya sea por motivos de viaje o trabajo, las cuales quieran ahorrar dinero, por lo que es un mercado segmentado (Estudiantes, trabajadores, turistas)</p>
<p>Estructura de Costo</p>  <p>Costos Fijos (Salarios, comisiones, pago de peaje, Mantenimiento de la aplicación y pagina web, arriendo de buses) Costos Variables (Combsutible, Mantencion de los buses</p>	<p>Fuente de Ingreso</p>  <p>El pago del servicio sera según el uso que efectue el cliente, pagando a través de la pagina web o aplicación movil el cual sera un precio fijo para todos los clientes que utilicen este servicio</p>			

Anexo 8: Proyecciones Demanda.

TRAFICO NACIONAL														
TRAFICO ENTRE PARES DE CIUDADES														
PASAJEROS TOTALES (Llegados+Salidos)														
CIUDAD	CIUDAD	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
SANTIAGO CON	ANTOFAGASTA	377.852	408.162	536.406	606.887	731.781	954.931	1.034.177	1.252.123	1.449.024	1.667.795	1.708.242	1.685.815	1.448.794
ARICA CON	ANTOFAGASTA	18.249	19.448	20.864	20.837	18.939	19.665	22.309	14.830	15.932	14.906	11.340	-	5.178
ANTOFAGASTA CON	IQUIQUE	58.492	70.296	74.115	83.154	78.736	101.280	125.641	149.160	195.693	199.611	82.494	29.748	11.330
	CALAMA	22.935	28.750	23.589	21.556	12.777	19.049	18.134	10.339	1.958	1.149	184	-	140
	SOBREVUELO	0	0	0	0	0	15	0	0	0	0	-	-	-
	COPIAPO	13.852	14.500	12.218	4.862	5.230	5.964	8.917	11.083	3.988	223	-	204	5.579
	EL SALVADOR	1.383	1.726	478	1.514	975	396	146	153	0	65	125	-	-
	LA SERENA	22.170	24.628	27.074	42.662	49.964	68.275	95.868	126.360	136.812	148.388	160.907	153.481	105.710
	VIDA DEL MAR	0	0	0	58	0	0	0	102	0	0	-	-	-
	CONCEPCION	0	101	204	0	110	106	0	587	44.609	37.895	10.422	324	21.538
Total		514.933	567.611	694.948	781.530	898.512	1.169.681	1.305.192	1.564.737	1.848.016	2.070.032	1.973.714	1.869.572	1.598.269
Tasa Crecimiento			10,23%	22,43%	12,46%	14,97%	30,18%	11,59%	19,89%	18,10%	12,01%	-4,65%	-5,28%	-14,51%

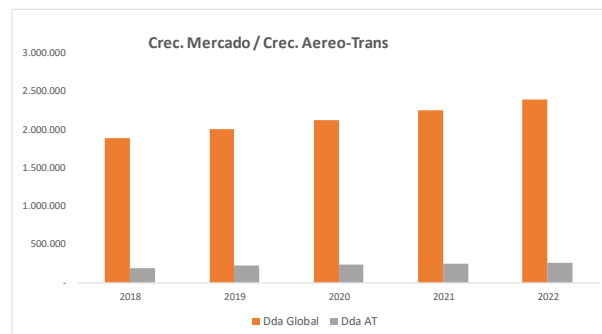


Crecimiento	6%	Dda AT	10%
Volumen 17	1.789.089	Crec AT	10%

Proyección 2018			
Mes	%	Dda Global	Dda AT
ene-18	9%	174.245	17.425
feb-18	8%	157.940	15.794
mar-18	8%	148.271	14.827
abr-18	7%	138.352	13.835
may-18	8%	156.337	15.634
jun-18	7%	139.175	13.918
jul-18	9%	166.168	16.617
ago-18	8%	157.387	15.739
sept-18	8%	149.601	14.960
oct-18	9%	176.733	17.673
nov-18	9%	172.040	17.204
dic-18	8%	160.184	16.018

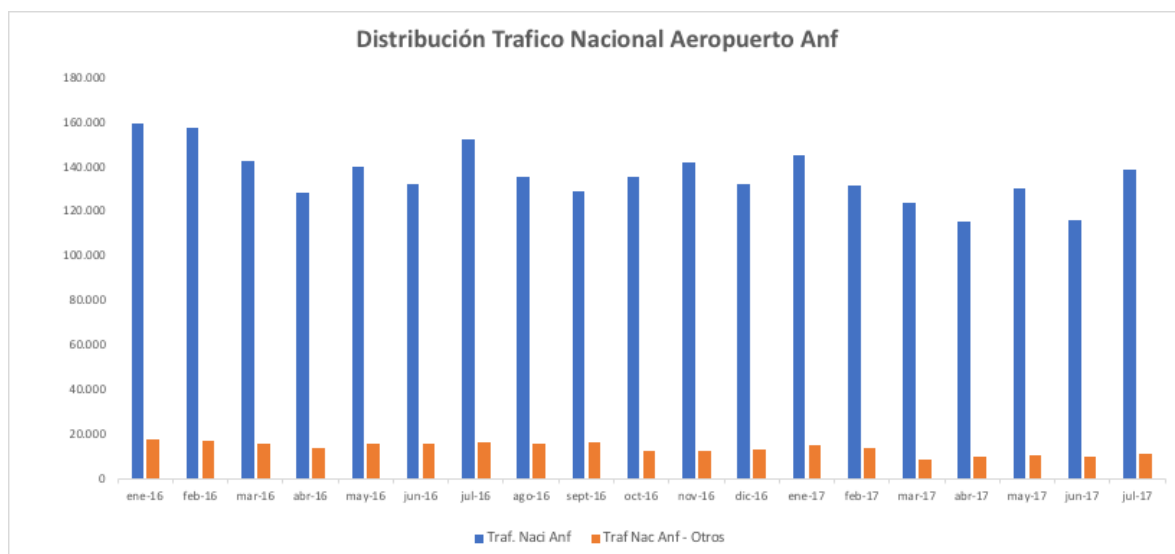
Proyección 5 años		
Año	Dda Global	Dda AT
2018	1.896.434	189.643
2019	2.010.220	221.124
2020	2.130.834	234.392
2021	2.258.684	248.455
2022	2.394.205	263.363

Base	1.896.434
Pesimista	1.716.274
Optimista	2.076.595



Anexo 9: Estadística nacional de tráfico de pasajeros en aeropuertos nacionales JAC Chile

Mes /Año	Pasajeros Santiago	Pasajeros Otros	Pasajeros Totales	Idea de Negocio		%
				Personas	\$\$	
ene-16	159.616	17.589	177.205	44.301	110.753.125	9,48%
feb-16	157.617	17.101	174.718	43.680	109.198.750	9,35%
mar-16	142.504	16.138	158.642	39.661	99.151.250	8,49%
abr-16	128.212	14.180	142.392	35.598	88.995.000	7,62%
may-16	140.162	15.868	156.030	39.008	97.518.750	8,35%
jun-16	131.853	16.017	147.870	36.968	92.418.750	7,91%
jul-16	152.066	16.711	168.777	42.194	105.485.625	9,03%
ago-16	135.509	16.074	151.583	37.896	94.739.375	8,11%
sept-16	128.988	16.244	145.232	36.308	90.770.000	7,77%
oct-16	135.398	12.470	147.868	36.967	92.417.500	7,91%
nov-16	141.547	12.436	153.983	38.496	96.239.375	8,24%
dic-16	132.343	12.929	145.272	36.318	90.795.000	7,77%
ene-17	145.397	14.973	160.370	40.093	100.231.250	9,19%
feb-17	131.791	13.614	145.405	36.351	90.878.125	8,33%
mar-17	123.723	8.974	132.697	33.174	82.935.625	7,82%
abr-17	115.446	10.282	125.728	31.432	78.580.000	7,30%
may-17	130.454	10.679	141.133	35.283	88.208.125	8,24%
jun-17	116.133	9.923	126.056	31.514	78.785.000	7,34%
jul-17	138.657	11.499	150.156	37.539	93.847.500	8,76%
ago-17	131.330	13.094	144.424	36.106	90.265.000	8,30%
sept-17	124.833	14.629	139.462	34.866	87.163.750	7,89%
oct-17	147.473	20.943	168.416	42.104	105.260.000	9,32%
nov-17	143.557	20.865	164.422	41.106	102.763.750	9,07%
dic-17	133.664	15.159	148.823	37.206	93.014.167	8,45%



Anexo 10 : Descriptor de cargo

Chofer	
Cantidad	4 Personas
Principales requisitos	<p>Debe tener capacidad de coordinación y de relacionarse con personas. Buen trato con clientes. Experiencia en cargos similares de a los menos 1 año. Poseer Licencia de Conducir Profesional Clase A3.</p>
Principales funciones	<p>Realizar las labores de conducción de los buses para el traslado de los pasajeros Verificar el uso del pago que da derecho al uso del servicio por parte de los clientes. Alertar y notificar al Técnico de mantención de cualquier evento relacionado con el funcionamiento de los vehículos.</p>

CONTADOR	
Cantidad	una persona
Principales Requisitos	<p>Contar con título profesional de contabilidad. Experiencia en cargos similares de a los menos 3 años.</p>
Principales funciones	<p>Mantener al día información contable. Prepara presupuestos para mantener control de la situación financiera de la empresa. Controlar debidamente los ingresos y costos asociados con la operación del negocio. Administración del archivo administrativo y contable de la empresa. Mantener los procesos de facturación de la empresa. Gestionar pagos/créditos. Gestionar compras/pagos.</p>

Supervisor de Turno	
Cantidad	Dos Personas
Principales requisitos	Debe tener capacidad de coordinación y de relacionarse con personas. Buen trato con clientes. Experiencia en cargos similares.
Principales funciones	Supervisar horarios de salida/llegada de los vehículos de acuerdo a la frecuencia previamente definida. Monitorear los desplazamientos de los buses mediante GPS. Supervisar a los choferes en el control de pasajeros. Supervisar a los choferes en el cumplimiento de sus funciones y protocolos definidos para la satisfacción integral del cliente. Supervisar la operación del servicio ofrecido a los clientes durante el turno. Organizar las funciones propias de todo el personal dependiente para el correcto uso de los recursos y mantención de la flota.

Jefe de Finanzas	
Cantidad	Una Persona
Principales Requisitos	4 años de experiencia profesional de los cuales al menos 3 deben ser a cargo de equipos de trabajo de unidades de finanzas en Administración.
Principales Funciones	Determinar políticas de estrategia y operación del sistema financiero de la empresa Análisis de resultados operacionales y de gestión de la empresa Generar indicadores que evalúen al desarrollo de la empresa Dirigir las decisiones financieras de la empresa, que aseguren el mejor rendimiento de los recursos de la empresa

Anexo 11: Modelo de Estimación Tasa de Interés

$$WACC = \frac{R_f + \beta * (R_m - R_f)}{(1 + D)} * \pi_p + \pi_l$$

Parámetro	Símbolo	Valor	Criterio
Beta Desapalancado	β	0,93	Clasificación Reuters Business
Nivel de deuda	D	0	Se asume un nivel de deuda nulo
Tasa libre de riesgo	R_f	2,83%	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 1 año ()
Retorno del mercado	$R_m - R_f$	5,78%	Country Default Spreads and Risk Premiums
Premio por riesgo país	π_p	1	
Premio por start up, liquidez	π_l	5,0%	Aplicado sobre Beta

Anexo 12: Parámetros de Estimación de Ingreso, Punto de Equilibrio y Otros.

Parametro	Unidad	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Pasajeros x Día	Pasajeros	788	835	885	938	994	1.054	1.117	1.184	1.255	1.331
Vuelta x día	Viajes	26	28	29	31	33	35	37	39	42	44
Buses Teóricos	Buses	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5
Buses x Año (10 Viajes x Bus)	Buses	4	4	4	5	5	6	6	7	7	8
Viajes x año	Viajes	9.582	10.157	10.766	11.412	12.097	12.823	13.592	14.408	15.272	16.189
Choferes x Año	Choferes	8	8	8	10	10	12	12	14	14	16
% Ocupación Teórica	%	88%	93%	98%	78%	83%	88%	93%	99%	84%	89%
% Ocupación Definida	%	66%	70%	74%	63%	66%	59%	62%	56%	60%	55%

Año		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Precio	USD/Pasajero	3,45	3,58	3,70	3,84	3,98	4,12	4,27	4,42	4,58	4,74
Costos Variables	USD	53.099	58.026	63.411	69.298	75.734	82.771	90.463	98.874	108.070	118.124
Costos Variables	USD/Pasajero	0,18	0,19	0,20	0,20	0,21	0,22	0,22	0,23	0,24	0,24
Costos Fijos	USD/Año	696.881	721.144	746.621	813.492	836.430	913.446	942.932	1.030.821	1.067.345	1.167.019
Costo Total	USD/Año	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Punto de Equilibrio	Tickets	213.236	212.966	212.802	223.779	222.068	234.062	233.196	246.047	245.886	259.480
Punto de Equilibrio	Pasajeros /Año	164.028	163.820	163.694	172.138	170.821	180.047	179.381	189.267	189.143	199.600
Pto Equilibrio/Mercado Total	%	8,16%	7,69%	7,25%	7,19%	6,73%	6,69%	6,29%	6,26%	5,90%	5,88%
Pto Equilib/Dda Proyec	%	57,1%	53,8%	50,7%	50,3%	47,1%	46,8%	44,0%	43,8%	41,3%	41,1%
Costo Total Unitario	USD/Pasajero	-2,61	-2,56	-2,51	-2,58	-2,51	-2,59	-2,53	-2,61	-2,57	-2,65
Margen x Pasajero	USD/Pasajero	0,84	1,02	1,20	1,26	1,46	1,53	1,73	1,80	2,01	2,09
EBIT	%	18,64%	20,47%	22,21%	19,42%	21,63%	18,82%	20,77%	17,98%	19,73%	40,31%
Utilidad Neta	%	13,61%	14,95%	16,21%	14,17%	15,79%	13,74%	15,16%	13,12%	14,40%	29,43%