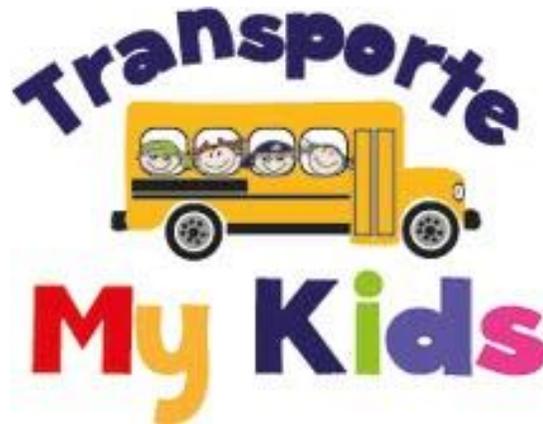


**ESCUELA DE POSTGRADO, FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE CHILE**

**PLAN DE NEGOCIOS (AFE)  
PARA TITULACIÓN ALUMNOS DE MAGISTER ICCI**

---

**“EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE ESCOLAR”**



Profesor Guía: Arturo Toutin  
Alumnos: Pedro Barbaglia G.  
Juan Carlos Palma V.  
[atoutin@yahoo.com](mailto:atoutin@yahoo.com)

**Fecha Entrega: 29 de mayo de 2013.**

## INDICE

<b>CAPITULO 1</b>	<b>5</b>
<b>1. RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>5</b>
<b>CAPITULO 2</b>	<b>6</b>
<b>2. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO</b>	<b>6</b>
2.1 IDEA DEL NEGOCIO	6-7
2.2 VISIÓN	7
2.3 MISIÓN	7
2.4 VALORES	8
<b>CAPITULO 3</b>	<b>9</b>
<b>3. ANALISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETIDORES</b>	<b>9</b>
<b>3.1 ANALISIS EXTERNO (PESTEL)</b>	<b>10</b>
3.1.1FACTOR POLITICO	10
3.1.2FACTOR ECOLOGICO	10
3.1.3FACTOR SOCIAL	10
3.1.4 FACTOR TECNOLOGICO	11
3.1.5 FACTOR ECONOMICO	11
3.1.6 FACTOR LEGAL	12-13
<b>3.2ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS (PORTER)</b>	<b>14</b>
3.2.1 ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	14
3.2.2 PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES	14
3.2.3 PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES	15
3.2.4 AMENAZA DE SUSTITUTOS	15
3.2.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	15
3.2.6 ANALISIS CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA	16
3.2.7TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA	16-17
3.2.8STAKEHOLDERS	18-19
<b>CAPITULO 4</b>	<b>20</b>
<b>4. DESCRIPCIÓN Y CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO</b>	<b>20</b>
4.1 MERCADO OBJETIVO	20

4.2 CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA	21
<b>CAPITULO 5</b>	<b>22</b>
<b>5. ANALISIS INTERNO</b>	<b>22</b>
5.1 CADENA DE VALOR	22
5.1.1 LOGISTICA DE ENTRADA	23
5.1.2 OPERACIONES	23
5.1.3 LOGISTICA DE SALIDA	23
5.1.4 MARKETING Y VENTAS	23
5.1.5 SERVICIO	23
5.2 VENTAJAS COMPETITIVAS	24
5.3 ANALISIS VRIO	24-25
<b>CAPITULO 6</b>	
<b>6. ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA</b>	<b>26</b>
<b>6.1 ANALISIS FODA</b>	<b>26</b>
6.1.2 CONCLUSIONES DEL FODA	27
<b>6.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA Y CLAVES DE EXITO</b>	<b>27-28</b>
<b>6.3 OBJETIVOS FINANCIEROS Y CUALITATIVOS</b>	<b>29</b>
6.3.1 OBJETIVOS CUALITATIVOS	29
6.3.2 OBJETIVOS FINANCIEROS	29
<b>6.4 ELECCIÓN DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO</b>	<b>30-31</b>
<b>6.5 RECURSOS ESTRATEGICOS NECESARIOS</b>	<b>32</b>
<b>6.6 ELEMENTOS DEL MODELO DE UTILIDADES</b>	<b>33</b>
6.6.1 MODELO DE INGRESOS	33
6.6.2 ESTRUCTURA DE COSTOS	34
6.6.2.1 COSTOS PROYECTADOS AL PRIMER AÑO	34
6.6.2.2 GASTOS INCREMENTALES A 5 AÑOS (SOLO IPC)	35
6.6.2.3 INGRESOS INCREMENTALES A 5 AÑOS (SOLO IPC)	35
6.6.3 CLASIFICACIÓN DE COSTOS	36
6.6.3.1 COSTOS VARIABLES	36
6.6.3.2 COSTOS FIJOS	36
6.6.4 ROTACIÓN DE RECURSOS	36

<b>6.7 ESTRATEGIA DE ENTRADA Y CRECIMIENTO</b>	<b>37</b>
6.7.1 CARACTERISTICAS DE CRECIMIENTO	37
6.7.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	38
6.7.2.1 ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO	38-39
6.7.2.2 ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	39-40
6.7.2.3 ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADO	40
6.7.2.4 ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN	41
<b>ANEXOS</b>	<b>42-58</b>

## CAPITULO 1

### RESUMEN EJECUTIVO

La idea del presente negocio nace con la necesidad a la que sus propios autores se vieron enfrentados a la hora de contratar un servicio de Transporte Escolar lo suficientemente personalizado, flexible y acorde a las tendencias que muestra la sociedad actual.

Por lo anterior señalado, nuestro trabajo se enfocó en satisfacer una necesidad de servicio flexible en temas de horario y viajes especiales, entrega de herramientas para seguimiento en línea de la flota de vehículos, múltiples opciones de pago del servicio y a la vez una entrega de seguridad y confianza en el transporte de los niños.

La oportunidad de negocio se identificó al revisar el cambio actual y futuro que tendrá el servicio de transporte escolar en Santiago y al cambio en las tendencias sociales como lo son, el aumento de hogares monoparentales, la aprobación del senado de la Ley “Amor de Papá” que otorga la custodia compartida de los hijos del matrimonio y la demanda por parte del consumidor de servicios personalizados que satisfagan sus propias necesidades.

El mercado objetivo elegido para iniciar la comercialización del servicio está ubicado en las comunas de Providencia, Vitacura y Las Condes. La elección se debe a que son las comunas que concentran gran parte de los clientes ABC1 y que están dispuestos a pagar más por una mejor propuesta de valor.

Para complementar lo señalado anteriormente, se deja establecido que el objetivo del presente trabajo es realizar un análisis de factibilidad técnico-económica para la creación de una empresa de Transporte Escolar que preste servicio en comunas de sector oriente de la Región Metropolitana, y que a la vez otorgue una solución a las necesidades de flexibilidad y seguridad detectadas, con lo anterior desarrollado se pretende en el futuro poder expandir el servicio en otras ciudades de Chile.

De acuerdo al análisis financiero podemos mostrar de que el proyecto analizado es viable, incluso exigiendo al proyecto tasas de descuento por sobre lo exigido según el modelo CAPM.

<b>VAN</b>	<b>\$ 26.605.256</b>
<b>TIR</b>	<b>27,74%</b>

### 2. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

#### 2.1 IDEA DEL NEGOCIO.

La propuesta de valor otorgada por nuestra empresa está dirigida y diseñada tomando única y exclusivamente al consumidor final como punto de partida y término para el desarrollo de sus características específicas. Nuestra propuesta busca el desarrollo de un servicio de transporte escolar súper personalizado que apunta de manera exclusiva a satisfacer una serie de tendencias que tiene la sociedad actual dentro de las cuales destacan, escasas de tiempo en la personas, el aumento de hogares monoparentales y la búsqueda por partes de los clientes de propuestas de valor más personalizadas acorde a sus propias necesidades.

Como se mencionó anteriormente la propuesta nace con la necesidad de satisfacer no solo una sino varias tendencias que existen en la sociedad chilena actual y que son la proliferación de los Hogares Monoparentales, la escasas de tiempo en hogares donde ambos padres trabajan y en tercer término y muy ligada a la primera es la aprobación del Proyecto de Ley de Tuición Compartida<sup>1</sup> (Ley Amor de papá) por la cámara baja en Marzo del año 2012 y que busca que ambos padres tengan los mismos derechos en el cuidado de sus hijos.

Según los resultados de la encuesta CASEN del año 2011<sup>2</sup>, a nivel nacional hubo una disminución del 10% de hogares biparentales y al mismo tiempo un crecimiento del 27,4% de los hogares monoparentales lo que equivale a 1.350.000 hogares de este tipo.

En base a estos antecedentes que a lo largo del tiempo han mostrado una tendencia creciente es que nace la necesidad de satisfacer a este mercado de forma específica y súper personalizada, ya que en la actualidad, solo se cuenta con propuesta de valor dirigidas principalmente con un servicio básico de retiro y entrega de alumnos desde los hogares a sus colegios, sin profundizar en las necesidades específicas de estos.

---

<sup>1</sup>Anexo N° 1

<sup>2</sup> Anexo N° 2

Sustentado en los antecedentes preliminares, y considerando además que la actual oferta no logra satisfacer a su demanda principalmente por problemas de logística y escala, es que nace la oportunidad de satisfacer la necesidad de recoger a los hijos de estos hogares en distintas direcciones dentro de una misma semana, en distintos horarios y con distintos destinos, todos servicios que la actual oferta no dispone ya que centra su actividad en recorridos fijos y bien establecidos, quedando imposibilitados de poder realizar cambios en sus actuales recorridos haciendo de este algo más estático.

En resumen se busca establecer una propuesta de valor innovadora debido a su concentración en tendencias que están instaladas en la sociedad Chilena, con poca (radiotaxi) o nula competencia directa y buscando el bienestar de los hijos de la familia que es un factor que tiene una tendencia a una demanda inelástica debido a lo sensibilidad de los involucrados.

La empresa será una sociedad de responsabilidad limitada, compuesta por dos socios que llevarán en forma conjunta la administración de ésta con participaciones iguales sobre su capital social. Su razón social será Sociedad de Transporte Barpal Ltda. Con un nombre de fantasía Transporte My Kids, el cual refleja la búsqueda de soluciones personalizadas y de un valor emocional inigualable.

En base a lo anteriormente mencionado es que la empresa ha logrado definir su Visión, Misión y Valores, los cuales se detallan a continuación:

## **2.2 VISION**

“Ser la empresa líder en servicios innovadores y personalizados de Transporte Escolar para personas que valoren su tiempo y características personales”.

## **2.3 MISION**

“Ofrecer un servicio oportuno, personalizado y de primera necesidad para familias que actualmente se encuentren con dificultades de horarios y recorridos, con hijos en régimen de tuición compartida y requieran servicios en forma conjunta”.

## 2.4 VALORES

- Buscar siempre el bienestar y comodidad de nuestros clientes.
- Otorgar el beneficio sin ningún tipo de discriminación.
- Ser pioneros e innovadores.
- Tratar a los hijos de nuestros clientes como si fueran nuestros propios hijos.
- Ser tolerantes y empáticos.
- Que nuestra propuesta de valor respete el medioambiente.
- Estar siempre observando nuevas tendencias en la sociedad.
- Aportar al desarrollo de la comunidad en la que la empresa desarrolle sus funciones.

### 3. ANALISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETIDORES

Para comenzar el análisis de la industria es necesario dar claridad sobre cuál es la industria en la que la empresa quiere comenzar a participar y ganar Market Share, el cual estará definido en capítulos posteriores. En base a esto, se define como industria a todos los medios terrestres de Transporte Escolar. Sin embargo, la definición expuesta define nuestra industria genérica, por lo que también definimos un macrosegmento el cual es el Transporte Escolar privado y como micro segmento definiremos la industria de las empresas de Transporte Escolar Privado de las comunas de: Las Condes, Providencia y Vitacura.



Como se vio en el capítulo anterior, la idea central nace de ver la necesidad insatisfecha de escasos de tiempo libre, aumento de padres separados y que llevan la tuición compartida de sus hijos o simplemente de personas que valoran y están dispuestas a pagar por un servicio que este hecho a la medida de sus necesidades. Se mencionó también que tanto el aumento de hogares monoparentales como el aumento de padres que deciden llevar en forma conjunta la tuición de sus hijos son tendencias que van en crecimiento en el país. De aquí se visualiza la oportunidad de poder crear un servicio que atienda a un segmento específico y con una propuesta de valor muy personalizada y altamente compleja de administrar en su logística, la cual va más allá de tan solo llevar al alumno al colegio, sino también, se agregarán todo tipo de

actividades extra programáticas que los transportes escolares no están alcanzando a satisfacer con sus actuales propuestas.

### **3.1 ANALISIS EXTERNO**

Para el análisis de nuestro medioambiente externo se utilizará el modelo PESTEL (político, ecológico, social, tecnológico, económico y legal) el cual abarca de manera detallada y con un bajo nivel de complejidad cada uno de los factores en que la empresa podría ver comprometido su funcionamiento, también ayuda a visualizar la convivencia que tendrá la misma empresa con parte de sus Stakeholders.

#### **3.1.1 FACTOR POLITICO**

En la actualidad no se visualizan factores políticos que puedan afectar en forma alguna el funcionamiento de este tipo de emprendimiento. Un riesgo potencial está en el hecho de que la industria pierda credibilidad pública (accidentes, abusos, etc.) que obliguen a poderes políticos a incorporar normas que regulen la industria.

#### **3.1.2 FACTOR ECOLOGICO**

Dentro de los requisitos mínimos que se exigen a los vehículos del transporte escolar no existe alguna que haga referencia a factores medioambientales. Sin embargo, y como la empresa nace de la observación de tendencias, por política de la propia empresa se buscará en el corto plazo la utilización de vehículos a Gas Natural de forma de cumplir con exigencias mínimas de la RSE (Responsabilidad Social Empresarial)

#### **3.1.3 FACTOR SOCIAL**

La industria del transporte escolar en Chile ha estado cuestionada en el último tiempo por una serie de accidentes que han ocurrido y donde los involucrados en algunos casos no han cumplido con las normas mínimas que exige la ley N° 19.831 la cual crea el registro nacional de servicios de transporte remunerado de escolares. Lo que ha generado reportajes en distintos medios de comunicación, donde se alerta y aconseja

a los padres sobre los pasos a seguir para la contratación de servicios de Transporte Escolar.

La tendencia social por la búsqueda de servicios hace poco previsible un riesgo social que pueda afectar el funcionamiento de la empresa. Debiese presentarse un cambio de tendencia que gire en el sentido de que sean los mismos padres quienes llevan a sus hijos al colegio, tendencia que si existe en sectores acomodadas donde tan solo uno de los padres es el que trabaja. Sin embargo, si una empresa se ve envuelta en faltas donde se ponga en riesgo la vida de los hijos de nuestros clientes es un hecho casi sin discusión que será muy difícil volver a recuperar las confianzas perdidas.

#### **3.1.4 FACTOR TECNOLOGICO**

Según la Ley N° 19.831<sup>3</sup> el único requisito que se asocia con tecnología es la antigüedad máxima que deben poseer los vehículos del Transporte Escolar, donde se indica en forma expresa que los vehículos de esta industria no deben poseer más allá de 16 años de antigüedad, para la región metropolitana.

Girando la mirada a la industria automotriz, esta tiene un desarrollo acelerado tanto en temas técnicos de rendimiento como en temas de seguridad, que son relevantes para nuestro negocio. Por lo que no se descarta modificaciones tecnológicas y que estas sean exigidas a través de requerimientos legales a la empresa de la industria del Transporte Escolar.

#### **3.1.5 FACTOR ECONOMICO**

No existen evidencias que indiquen que ante alguna recesión económica se afecte la demanda de la industria del Transporte Escolar. Como se mencionó con anterioridad, el Transporte Escolar tiende a ser un servicio con una elasticidad del precio más bien menor a uno, debido al factor emocional que conlleva el servicio mismo. Sin embargo, viendo la positiva evolución económica del país y la estabilidad que se visualiza a un

---

<sup>3</sup>Anexo N° 3

futuro medio, se espera que la demanda por servicios de Transporte Escolar aumente considerablemente. Esto se sustenta en tendencias que se ven a nivel mundial durante bonanzas económicas, donde la demanda por todo tipo de servicios aumenta en forma exponencial.

### **3.1.6 FACTOR LEGAL**

Dentro de los factores legales es donde se logra encontrar la mayor cantidad de información relevante para el desarrollo del negocio. La industria del Transporte Escolar se rige bajo el mandato de dos leyes de la república, la Ley de Transito N° 18.290 y la antes mencionada Ley N° 19.831, que regula específicamente la industria del Transporte Escolar.

La ley 19.831, define al servicio de transporte Escolar de la siguiente manera: (anexo N°1)

“Se entenderá por transporte remunerado de escolares o transporte escolar, la actividad por la cual el empresario de transporte se obliga, por cierto precio establecido con el establecimiento educacional o con el padre, madre o encargado de niños que asisten a guarderías infantiles, parvularios o establecimientos educacionales, hasta el cuarto año medio, a transportarlos entre el lugar de habitación o domicilio del escolar y el establecimiento respectivo y/o viceversa, o a otros lugares acordados, en vehículos definidos en el artículo N° 2 de la Ley N° 18.290, los que deberán cumplir además, con la normativa dictada por el Ministerio de Transportes y telecomunicaciones.

También se entenderá por tal, el servicios de transporte de escolares que los propios establecimientos educacionales proporcionen a sus alumnos.”

El detalle de las exigencias mínimas para el servicio de transporte escolar se expone en el Anexo N°2 del presente Plan de Negocios<sup>4</sup>.

Dentro del análisis externo es importante hacer mención al tamaño de la industria que actualmente conforma el servicio de Transporte Escolar la cual ha sufrido variaciones

---

<sup>4</sup>Anexo N° 4

con una fuerte tendencia que habla de una industria en etapa de madurez con gran número de competidores vigentes que hacen poco atractivo la entrada a este mercado. Al año 2010 el número de vehículos de Transporte Escolar inscritos llegaba a los 7000, solo en la región metropolitana, lo que equivale al 44% del total de vehículos inscritos a nivel nacional.

Una vez efectuado el análisis PESTEL podemos identificar que no existen factores que impidan la implementación del negocio. Sin embargo, si existen factores en los cuales se exigen ciertas características tanto tangibles como intangibles únicas y propias del negocio las cuales deben ser respetadas y controladas para garantizar su buen funcionamiento y así no exponer a la empresa a sanciones ya sean legales o sociales que terminen por destruir todo el valor generado por la empresa. Los factores tangibles como lo son el Tecnológico y Legal, no generan mayores trabas o complicaciones para la puesta en marcha del negocio. Son los factores Intangibles los que pueden generar los mayores perjuicios si no son manejados de forma eficiente. El Factor Social, toma una importancia vital, ya que la industria del Transporte Escolar ha estado bajo la mirada pública debido a que han existido empresas que no han respetado los requisitos mínimos solicitados por la ley, lo que ha generado accidentes, también está el hecho de trabajar con niños y los actuales hechos de pedofilia que se han identificado en algunos centros educacionales. El Factor Ecológico, donde la sociedad actual está cada vez más empoderada y busca satisfacer sus necesidades tomando en cuenta el impacto que tendrá en el medio ambiente.

### **3.2. ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS (PORTER)**

Si bien es cierto que las barreras económicas para ingresar a esta industria son bajas, el atractivo económico para hacerlo también resulta bajo. Esto queda demostrado con la estadística de inscripción de nuevos transportistas a la industria, índice que ido a la baja durante los últimos 5 años.

La amenaza pasa principalmente por empresas que viendo el atractivo de este servicio personalizado estén dispuestas a invertir para el ingreso a esta industria. Por otro lado están los actuales transportistas escolares que deseen aprovechar su Know How del negocio y amplíen sus líneas de productos.

#### **3.2.1 ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES (Alta)**

Las barreras de entrada en esta industria son bajas y cualquier persona natural está capacitada para entrar al negocio cumpliendo con los requisitos básicos exigidos tanto legales como técnicos.

Las industria tampoco muestra manejos de economías de escala, ya que como se investigó, la mayor parte del transporte está compuesto por personas naturales que poseen como máximo hasta 3 vehículos como máximo en promedio.

#### **3.2.2 PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES (Bajo)**

No se visualizan grandes amenazas por parte de los proveedores. Nuestros proveedores son las innumerables concesionarias de marcas de vehículos que venden furgones para el transporte escolar. Como es de conocimiento público, el parque automotriz va en crecimiento permanente con innumerables opciones de compra en el mercado, por lo que el poder negociador de estos es bajo.

Dentro de las marcas más utilizadas para el transporte escolar están: Mercedes Benz, Hyundai, Volkswagen, Iveco, Toyota, Kia, entre otras, por lo que la disponibilidad de proveedores es amplia y a distintos precios cada uno de ellos.

### **3.2.3 PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES (Bajo)**

Los apoderados son los clientes y los alumnos los consumidores del servicio de esta industria y en base a eso, podemos definir su poder como bajo, si bien es cierto que existen varias alternativas en la industria convencional lo que llevaría a pensar que el poder de esta fuerza es alto. Sin embargo, la personalización de la propuesta de valor ofrecida por nuestra empresa hace que el poder de estos disminuya, debido a que según nuestro estudio no existe otra empresa que otorgue este tipo de servicio con el nivel de personalización del nuestro, con esto estamos generando altos costos de cambio para nuestros clientes que no pasan solo por un aspecto económico.

### **3.2.4 AMENAZA DE SUSTITUTOS (Medio)**

Definiendo nuestra propuesta de valor como única, podemos indicar que nuestros sustitutos son los mismos transportistas escolares. Sin embargo, se desea dar una mirada más genérica a la industria, donde los sustitutos que asoman con más fuerza son: radio taxi, taxis colectivos, Transantiago, los mismos padres, bicicletas, entre otros. Considerando que nuestro servicio está más orientado a la Educación Básica, debido a que en alumnos de mayor edad baja el consumo de este servicio, consideramos esta amenaza como de Mediana intensidad.

### **3.2.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES (Alta)**

Debido a las bajas barreras de entrada y salida que posee esta industria la rivalidad es Alta. La alta atomización en la industria lleva a que la lucha por un lugar privilegiado dentro de los colegios de prestigio sea muy agresiva. Sin embargo, la industria del transporte escolar ha basado su propuesta de valor en un solo servicio básico, por lo que la diferenciación en este aspecto será relevante.

Como conclusión del análisis de fuerzas competitivas, definimos la industria como medianamente atractiva. Si bien existen opciones de diferenciarse de la competencia para lograr crear valor y aumentar la disposición a pagar por parte del cliente, vemos a su vez un mercado bien penetrado por pequeñas empresas lo que hace disminuir el

atractivo de la industria ya que provoca presiones en los precios transados en la actualidad.

Creemos firmemente que nuestra propuesta de valor está bien ideada para competir en esta industria tan competitiva, atacando en forma asertiva flancos que actualmente la competencia no visualiza como atractivos para la fidelización de los clientes.

De acuerdo a lo anterior analizado entendemos que existen altas posibilidades para crear valor debido al bajo poder que muestran tanto proveedores como clientes. Sin embargo, es de vital importancia el cuidar las fuerzas que son capaces de destruir valor en la industria que son los nuevos competidores y los sustitutos, que pueden influir con su poder en la baja de precios en la industria. De aquí nace la necesidad que tiene nuestra empresa de generar diferenciación, para generar barreras de entrada de nuevos competidores y de salida para nuestros clientes.

### **3.2.6 ANALISIS CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA**

La industria del Transporte Escolar privado del sector oriente de Santiago se encuentra en una etapa de crecimiento apalancado principalmente por la bonanza económica que vive el país. Sin embargo, en el mediano plazo la etapa de madurez se tomará la industria con tasas de crecimiento decrecientes, si bien es cierto que la demanda tiene un flujo asegurado en el tiempo, factores como el envejecimiento de la población<sup>5</sup>, la saturación del parque automotriz entre otros factores influirán el crecimiento. A su vez, se puede identificar que la etapa de madurez se verá caracterizada por una dura competencia en la industria lo que provocara que las rentabilidades tiendan a descender. Para esto Transporte My Kids buscará desde un comienzo la diferenciación que genere la fidelización del cliente.

### **3.2.7 TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA**

La industria del Transporte Escolar no ha mostrado grandes variaciones en su ciclo de vida, el cual ha sido más bien plano, debido a la poca profesionalización que

---

<sup>5</sup>Anexo N°5

actualmente tiene se visualiza en ésta. La mayor tendencia pasa por el aumento en la capacidad de los buses de transporte con lo que se busca generar economías de escala en la industria. Sin embargo, esta no alcanza a potenciarse ya que los poseedores de vehículos de Transporte Escolar no logran potenciar su posición para quedar como líderes de una industria la cual esta atomizada.

Si bien es cierto, el índice de natalidad va en disminución, lo que da una alerta a la industria del Transporte Escolar. También es cierto, que el tiempo es un bien escaso y con mayor frecuencia se buscan servicios que ayuden al ahorro de éste.

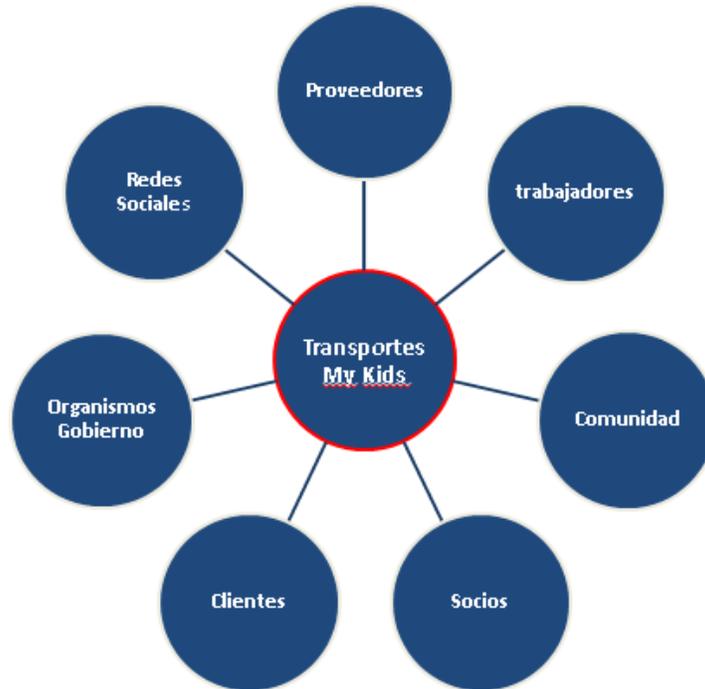
Se visualiza que la Industria de Transporte Escolar, se convierte poco a poco en una alternativa de negocio para Jubilados, dueñas de casa o personas sin trabajo que buscan fuentes de ingreso adicionales para su familia.

Otra tendencia que se visualiza en la industria viene dada por las exigencias técnicas que deben cumplir los poseedores de buses de transporte, las cuales se van sofisticando año a año. Sin embargo, lo recién nombrado viene dado por exigencias legales más allá de ser formas en que la industria se mueve o avanza.

No se visualizan mayores cambios en la forma de competir en la industria, lo que la convierte en una industria atractiva en base a su estandarización de procesos.

### 3.2.8 STAKEHOLDERS

## STAKEHOLDERS



Como empresa logramos identificar a nuestros Stakeholders tanto Primarios (Clientes, Proveedores, Trabajadores, Socios) como Stakeholders Secundarios (Redes Sociales, Organismos Gubernamentales, Comunidad)

- Clientes. Son nuestro principal juez del servicio ofrecido, si pretendemos crecer mediante un marketing boca a oído, es indispensable generar en los clientes una buena imagen y no cometer errores que costaría incluso la sostenibilidad del negocio.
- Proveedores. Transporte My Kids debe generar relaciones comerciales con empresas que tengan a la RSE como punto de partida para el manejo de sus negocios. Entendemos que cualquier mal manejo por parte de nuestros proveedores nos repercutirá en forma directa a nuestra gestión. Como por ejemplo, elegir a proveedores que cumpla con normas medioambientales y con buena calidad de materia prima en su producción.
- Trabajadores. Como mencionaremos en capítulos posteriores, serán los trabajadores los que generaran la ventaja competitiva de la sociedad. Si bien nuestro servicio estará apoyado fuertemente por tecnología, esta no sirve de nada si nuestros empleados no son

capaces de cumplir con los valores y promesa con apego a los valores y cultura desarrollada por Transporte My Kids.

- **Socios.** Serán los responsables del buen funcionamiento y sostenibilidad del negocio, la base sobre la cual se moldeará la cultura organizacional que Transporte My Kids quiere otorgar a sus clientes y consumidores. Son los primeros en llevar a la realidad los valores definidos por la empresa.
- **Redes Sociales.** Nos pueden generar un gran daño y en muy corto plazo si no somos capaces de generar una buena administración de estas. La empresa utilizará este tipo de herramientas para contactarse con los clientes y es sabido los beneficios que otorga este tipo de herramienta por la rapidez con que esta penetra a gran cantidad de gente. Sin embargo, también es conocido el efecto viral que puede generar para una organización que no utiliza de manera adecuada esta herramienta.
- **Organismo Gubernamentales.** Los organismos de gobierno son los fiscalizadores del servicio de Transporte Escolar y son los que poseen la facultad de otorgar o quitar la patente para este tipo de servicio. Es por esto, que la sociedad debe estar capacitada para estar a la altura de las exigencias de una industria que trabaja con niños, cumpliendo normas y leyes establecidas y no cometer infracciones buscando disminución de costos, lo que finalmente generaría la autodestrucción del negocio.
- **Comunidad.** Este Stakeholders está bastante ligado al manejo de Redes Sociales, ya que la comunidad actual está bastante empoderada de este tipo de herramientas y hace ver sus buenas y malas opiniones de las empresas en forma bastante directa y sin filtros. De ahí la importancia de generar mecanismos de RSE que ayuden a posicionar a la empresa como un organismo Socialmente responsable y comprometido con la comunidad.

**4. DESCRIPCIÓN Y CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO****4.1 MERCADO OBJETIVO**

El mercado objetivo determinado para nuestra empresa de Transporte Escolar se basó en la cantidad de colegios que se encuentran ubicados en las comunas de Providencia, Las Condes y Vitacura. Según los datos proporcionados por [www.zonacolegios.cl](http://www.zonacolegios.cl) la cantidad de colegios que hay en estas 3 comunas corresponde a 157, es decir, estamos hablando de un mercado objetivo de más de 54.000 mil alumnos 2012<sup>6</sup> (157colegios por 375 alumnos de pre Kínder a 3° básico por colegio). Nuestro mercado objetivo será el grupo socioeconómico ABC1 de la Región Metropolitana y específicamente los ubicados en el sector oriente en las comunas de Providencia, Vitacura y Las Condes.

COMUNAS	N° COLEGIOS	ALUMNOS	Alumnos entre 4 y 8 años
PROVIDENCIA	60	63.000	22.500
LAS CONDES	76	79.800	28.500
VITACURA	21	22.050	7.875
<b>TOTAL COLEGIOS</b>	<b>157</b>	<b>164.850</b>	<b>58.875</b>

**FUENTE:**  
**[www.zonacolegios.cl](http://www.zonacolegios.cl)**

**Alumnos:** Se calculó considerando 157 colegios con 25 alumnos por curso, 14 cursos por colegio y 3 niveles por cada curso (A,B y C).

**Alumnos entre 4 y 8 años:** Se calculó considerando 157 colegios con 25 alumnos por curso, 5 cursos por colegio y 3 niveles por cada curso (A,B y C).

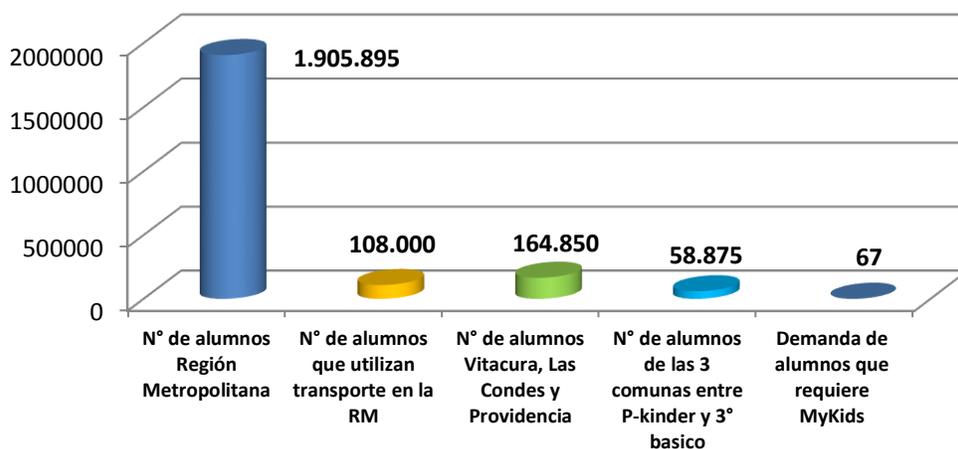
---

<sup>6</sup> Anexo N°6

#### 4.1 CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA

La cantidad de alumnos que como mínimo contratarán el servicio de transporte escolar en el año 2013 en la Región Metropolitana será de aproximadamente 108.000 alumnos, este resultado se obtiene multiplicando la cantidad de 7206 furgones por 15 alumnos promedio (ver Anexo 7 dato Subsecretaría de Transportes).

La estimación de la demanda considera un Universo de 1.905.895.- alumnos de la RM (anexo 13), de los cuales calculamos que 164.850 corresponden a las comunas de Las Condes, Providencia y Vitacura, esto según los 157 colegios detallados en el anexo 6, donde se estima que cada colegio tendrá 3 cursos y 14 niveles entre pre Kínder a 4° medio, al multiplicar 157 colegios por 1050 alumnos como mínimo cada uno, esto da los 164.850 alumnos), calculamos que de esta última cantidad 58.875 corresponderían a alumnos de pre Kínder a 3° básico (se consideró 25 alumnos por curso y 3 cursos por nivel, es decir, entre pre Kínder y 3° básico hay 15 cursos que multiplicado por 25 alumnos nos da un total 375 alumnos por colegio, estos 375 multiplicados por 157 colegios nos da el resultado final de 58.875), Transporte My Kids presupuesta transportar a 67 alumnos para hacer rentable el proyecto, es decir, necesitamos menos de un 1 % de alumnos de estas 3 comunas.

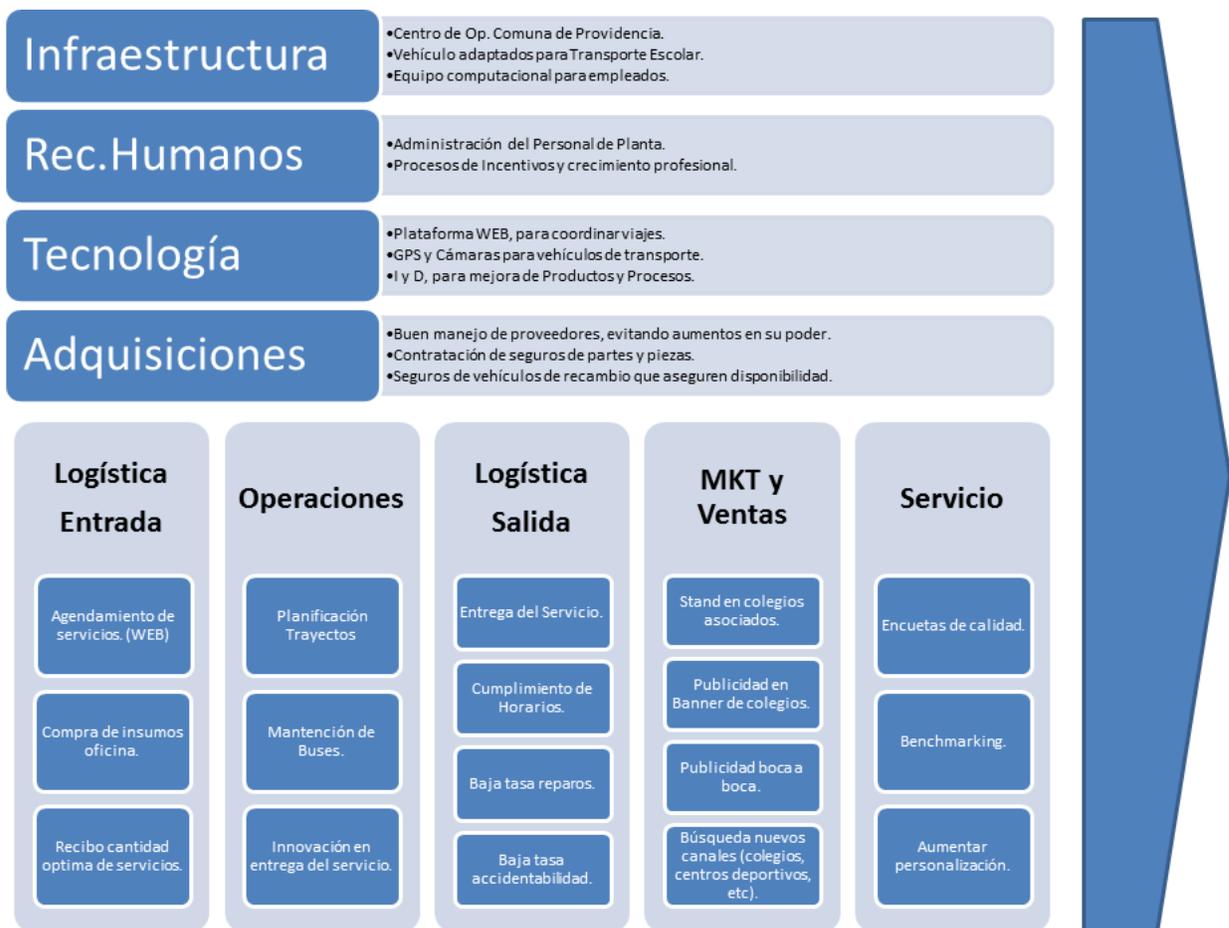


Se define como cliente a la Madre, Padre o Tutor del alumno y como consumidor del servicio a los alumnos que son transportados.

## 5. ANÁLISIS INTERNO

### 5.1 CADENA DE VALOR

La cadena de valor de Transporte My Kids es más bien sencilla en sus actividades de apoyo, tal como se detalla en la imagen expuesta, lo que no quiere decir que carecen de valor, sino más bien son el sustento para el buen funcionamiento de las áreas primarias. Sin embargo, lo anteriormente descrito suena bastante básico, obvio y aplicable a cualquier empresa. La diferencia y desafío en Transporte My Kids será poder lograr con estos recursos, generar las capacidades necesarias para obtener Competencias Centrales en la organización, que trasciendan a las divisiones de la organización y por consecuencia otorguen ventajas competitivas a la empresa.



### **5.1.1 Logística Entrada**

Es esta actividad la que tiene relación con el inicio de las operaciones (viajes diarios) y que a la vez mantiene el día a día en temas relacionados a los insumos que se necesitan en la oficina y taller para el trabajo de mantención y suministros de oficina.

### **5.1.2 Operaciones**

Lo principal de esta actividad tiene relación al apoyo que se les dará a diario a los conductores respecto a la ruta de cada vehículo, la correcta mantención de estos y la innovación en el servicio entregado, tareas que son claves en la evaluación por parte de los clientes.

### **5.1.3 Logística de Salida**

Es clave en esta etapa el cumplimiento de horarios y un correcto funcionamiento en ruta de los vehículos y clave además tener cero accidentes, esto debido a que es en esta etapa donde nos jugamos el mayor porcentaje de la entrega de un buen servicio y retención de clientes el próximo año.

### **5.1.4 Marketing y Ventas**

Para La Empresa es esencial esta tarea, principalmente porque es una empresa nueva y necesita obtener la cantidad de alumnos para completar la capacidad de los furgones, acá es donde se agendan las reuniones con colegios y centros de Padres y donde se diseñan los folletos y distintas campañas de publicidad que darán a conocer e Transporte My Kids.

### **5.1.5 Servicio**

Para la empresa es importante conocer en que estamos fallando, por tal razón se realizarán encuestas de servicio a los clientes, estas se realizarán 2 veces al año cada 5 meses, la primera para evaluar el servicio entregado de marzo a junio y la segunda para ver si logramos cambiar la opinión de los clientes que nos indicaron fallas en el servicio y así lograr renovar el vínculo el año siguiente. Estas actividades nos ayudarán en el boca a oído para así lograr el año siguiente tener referidos que preguntarán por el servicio. En conjunto se revisará lo que está realizando la competencia y además averiguar si hay nuevos entrantes a la industria para estar atentos a algún riesgo que nos haga cambiar nuestra estrategia.

## 5.2 VENTAJAS COMPETITIVAS

El desarrollo de la cadena del valor junto con el análisis de la industria nos permite identificar ventajas competitivas en Transporte My Kids, tales como:

- ✓ Tecnología en el servicio incorporando GPS a los vehículos que transportan los niños, que permita a los apoderados realizar seguimiento en línea de donde se encuentra el vehículo.
- ✓ Se incorporará la mensajería instantánea como por ejemplo Whatsapp, para dar informe de retiro y entrega de los alumnos.
- ✓ El servicio contiene una cantidad viajes especiales por alumno incluidos dentro de la tarifa.
- ✓ Servicio más personalizado que la competencia. Si el alumno reside en algunas de las tres comunas definidas como mercado objetivo (Providencia, Las Condes o Vitacura), la empresa ofrece el retiro del alumno en el domicilio del Padre o la Madre en el caso de Padres separados.
- ✓ Plataforma Web (innovación para la industria) que permite realizar agendas de viajes especiales para los niños (escuela de futbol, talleres o cumpleaños de compañeros).
- ✓ Alianzas con colegios y Centros de Padres para realizar viajes de fin de año o visitas estudiantiles dentro del año escolar.
- ✓ Protocolo de atención. Donde se uniforme la recepción y posterior entrega del alumno y de ésta forma genere una identificación con la empresa.
- ✓ Conductores y Asistentes que manejen el inglés como segundo idioma, para tratar con alumnos extranjeros.

## 5.3 ANALISIS VRIO

**Valor:** El mayor valor que genera la empresa a sus clientes y consumidores es la extrema personalización y flexibilidad de la que actualmente carece la industria. Lo que lleva consigo mayor independencia para estos, ahorro de tiempos y al mismo tiempo genera barreras de salida debido al aumento en el costo de cambio para los clientes y a su vez barreras de entrada para nuevos competidores.

**Rareza:** Toda la investigación efectuada no da luces de que la industria tenga este nivel de tecnología y servicios asociada al negocio de transporte, lo que nos convierte en una empresa poco común. Ya que el cliente que toma el servicio de transporte escolar no espera el poder hacer el seguimiento por internet y desde el lugar donde se encuentre. Tampoco espera un mensaje de la empresa para saber si su hijo ya llegó a destino, como tampoco espera que los encargados del servicio cuenten con uniforme o con una segunda lengua que los identifique como empresa y los diferencie de los demás.

**Inimitabilidad:** Tal como se mencionó en el análisis de la industria, la mayoría de los competidores se trata de personas naturales con giro, los que cuentan con 2 o 3 vehículos como máximo, pero sin una plataforma web y equipo que les de apoyo logístico. Sin bien es cierto, que el recurso financiero requerido puede estar al alcance de éstos. Creemos firmemente que las competencias centrales (capacidad de gestión logística mediante el uso de nuestros recursos) que alcanzaremos nos blindaran durante algún tiempo del ataque de la competencia.

**Organización:** La organización ha sido creada para competir de forma distinta en la industria, mediante el uso de tecnología, el uso de protocolos de atención que uniformen el servicio. Por lo que su estructura y recursos van en esta dirección, generando con esto una ventaja competitiva con respecto a la competencia debido a que para competir con Transporte My Kids, los actuales competidores deben modificar sus actuales estructuras, las cuales son más bien planas y sin aspectos tecnológicos con los cuales logren generar una diferenciación.



**6. ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA**

**6.1. ANALISIS FODA**

		FACTORES INTERNOS	
		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confianza (Empresa con buenas maquinas, transporte de reemplazo, apoyo tecnológico para hacer seguimiento del móvil)</li> <li>- Propuesta de valor superior al resto de los otros transportistas.</li> <li>- Servicio Integral (Cumpleaños, colegio, actividades extra escolares).</li> <li>- Generamos relacionamiento con los Padres y el Colegio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo del Servicio (será mayor al del transporte tradicional).</li> <li>- El comienzo será con pocos niños por desconocimiento de la empresa y sus servicios.</li> <li>- Marca no posicionada en la mente de los consumidores.</li> </ul>
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades (O)	Estrategia (FO)	Estrategia (DO)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas con Colegios o Agrupaciones de Padres separados</li> <li>- Competir No solo Por precio.</li> <li>- Satisfacer una necesidad que va en aumento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar infraestructura la empresa para generar economías de escala y poder generar nuevos servicios (paseos de fin de año, giras de estudio).</li> <li>- Trabajar en la realización de convenios con colegios, centros de Padres y municipalidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el mediano plazo crear nuevos servicios de transportes para viajes especiales en vacaciones de verano e invierno, esto ayudará en parte a cubrir gastos fijos de inicio de operaciones.</li> <li>- Trabajar en un plan de Marketing que permita dar a conocer la empresa y así llegar directamente a los colegios en los cuales queremos ofrecer el servicio.</li> </ul>
	Amenazas (A)	Estrategia (FA)	Estrategia (DA)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas económicos pueden afectar la cantidad de clientes abonados al servicio.</li> <li>- Accidentes pueden afectar la confianza de la Empresa.</li> <li>- Que aparezca un competidor entregando el mismo servicio pero a muy bajo precio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar en el desarrollo de nuevas formas de pago (PAC-PAT, tarjetas de casas comerciales) que permita disminuir fuga de clientes por problemas económicos.</li> <li>- Trabajar en la generación de barreras de salida que permitan disminuir la fuga de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar en un plan de Marketing para lograr posicionar la marca y así aumentar la cantidad de clientes.</li> <li>- Enfocar la oferta de servicios a Colegios que requieran transporte para viajes especiales de sus alumnos.</li> </ul>

### **6.1.2. Conclusiones del FODA**

Relacionadas con las fortalezas claramente se identifica la seguridad de la empresa y sus servicios, la innovación y la diferenciación sustentable frente a la competencia actual, existe una oportunidad importante debido a que actualmente no hay un servicio con estas características y por lo tanto se identifican necesidades de clientes que actualmente no están cubiertas, hay un alto potencial de crecimiento en la industria (N° de alumnos por colegio) y además se ve un cambio importante en las tendencias hacia el uso de transporte privado, lo que facilitará el crecimiento de la empresa. Respecto a las amenazas claramente hay que trabajar en campañas de publicidad y presentaciones para dar a conocer el modelo de negocios en cada Colegio prospectado del sector oriente y también se debe trabajar en el desarrollo de servicios tecnológicos que permitan realizar el pago del servicio con medios de pago distintos al cheque o efectivo que es el que actualmente existe, esto ayudará a generar barreras de salida, a aumentar el costo de cambio frente a la competencia y por sobre todo a seguir diferenciándonos.

### **6.2. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA**

La empresa adoptará de acuerdo a los análisis realizados una estrategia que permita generar valor al servicio ofrecido, para esto se entiende y visualiza que con cambios en la forma de hacer las cosas se pueden generar aumentos en la disposición a pagar por parte de los clientes. Los cambios mencionados, pasan por la incorporación de tecnología, protocolos de atención, uniforme a los empleados, entre otros. Entendemos que para obtener resultados distintos a los de la industria no podemos seguir haciendo lo mismo que lo que se hace hasta hoy. Lo anterior nos lleva hacia una estrategia de Diferenciación Enfocada, esto debido a que actualmente el servicio ofrecido no existe y por esta razón lograr diferenciarse cobrará un valor adicional. Que el cliente esté dispuesto a pagar este valor adicional, será viable principalmente porque hay una necesidad que actualmente no tiene cobertura. El foco será geográfico debido a que inicialmente el servicio se entregará en algunas comunas de Santiago y para personas que tengan cierto nivel de ingreso que les permita poder pagar el servicio especial y diferenciado que contrataron y que además será percibido como un servicio único, algunos de los servicios diferenciados serán a través de:

- Vehículos con no más de 2 años de antigüedad.
- Tecnología (Ej. GPS que permita hacer seguimiento al móvil vía internet).
- Desarrollo de página Web que permita entre otros servicios agendar transportes especiales para el escolar.
- Desarrollo de políticas de calidad en servicio al cliente (Ej. atención telefónica, vía web, control de reclamos, cumplimiento de horarios).

La diferenciación en tecnología será a corto plazo una barrera de salida que permitirá que la estrategia genérica de diferenciación sea sustentable, esto debido a que la mayoría de nuestros competidores no realiza inversión en este tipo de mejoras ya que pierde margen, esto a la vez otorgara a la empresa un reconocimiento a la marca por parte de los clientes y permitirá que las recomendaciones boca a oído haga aumentar el número de abonados.

## **CLAVES DEL EXITO**

- Cumplir siempre con el horario establecido según calendario de actividades de los niños, esto es clave para efectos de generación de confianza con los Padres.
- La comunicación con los Padres de los niños es clave para mantener informados y tranquilos a estos en caso de algún problema con el horario. Para esto utilizaremos herramientas tales como: Internet, Telefonía y Aplicaciones móviles como Whatsapp.
- La mantención de vehículos es clave para evitar problemas de fallas mecánicas que afecten el cumplimiento de horarios o la seguridad de los niños.
- La baja rotación de los conductores, esto debido a que son la cara visible de la empresa frente a los padres y son generadores de confianza.
- La tecnología es clave para efectos de seguimiento de los vehículos o programación de viajes del niño en cada semana. Para esto contaremos con GPS para que los apoderados hagan seguimiento a los vehículos donde se transportan sus hijos.

### **6.3. OBJETIVOS FINANCIEROS Y CUALITATIVOS**

Los objetivos cualitativos que nos permitirán conseguir un mejor posicionamiento e imagen en el mercado y posteriormente lograr obtener los objetivos financieros son los siguientes:

#### **6.3.1 Objetivos Cualitativos.**

En el corto y mediano plazo se debe trabajar en la captación de nuevos clientes, desarrollo de nuevos servicios, conseguir mayor cobertura y fidelizar cartera de clientes.

#### **6.3.2 Objetivos Financieros.**

Estos objetivos son los que al inicio de una puesta en marcha de una empresa son los más difíciles de obtener, esto ocurre porque en el inicio de las operaciones la empresa requiere antes posicionarse y darse a conocer a los consumidores, es muy importante definir claramente cuáles serán estos objetivos y para esto se pueden establecer utilizando algunos supuestos.

En el caso de que efectivamente el parque automotriz siga aumentando y con esto aumentes los días de restricción, aumente la congestión vehicular o efectivamente las tendencias cambien respecto a no ir a dejar todos los días los niños al colegio, permitirán que se promueva el uso de transporte escolar pero con un valor agregado, por lo tanto se producirían cambios importantes en la demanda que nos permitirá cumplir con algunos de los objetivos financieros definidos a continuación:

- Incremento en el número de abonados (> ingresos).
- Desarrollo de nuevos negocios (UEN) relacionados dentro de la empresa de transportes, esto permitirá realizar economías de escala al tener instalaciones con capacidad de absorción de crecimiento en la demanda.
- Realización de alianzas estratégicas con alguna otra empresa de transporte de pasajeros en caso de llegar al límite de capacidad.

Todo lo mencionado anteriormente se debe desarrollar en el corto y mediano plazo, con la finalidad de obtener la mayor rentabilidad posible del negocio, estos objetivos son esenciales en el primer año de inicio de las operaciones ya que el 90% de la captación de alumnos se realiza entre marzo y abril de cada año.

#### 6.4. ELECCIÓN DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

El objetivo de la empresa es poder tener una rentabilidad superior a la de sus competidores, si bien la rentabilidad de la competencia no se puede comparar debido a que la gran mayoría son personas naturales y no empresa, se ha determinado que dentro de nuestra estrategia competitiva se potenciará la sustentabilidad de sus ventajas competitivas, para esto nos centraremos en generar barreras de entrada y sustentabilidad de la estrategia genérica (Diferenciación enfocada).

Algunas de las estrategias a desarrollar será las siguientes:

- **Recursos Humanos:** Se trabajará en tener a los mejores talentos, en capacitar al personal para perfeccionar los conocimientos y así evitar rotación de gente.

- **Relacionamiento con los clientes:** Trabajar en esta barrera para evitar que la nuevos competidores ingresen al mercado o que competidores actuales imiten el servicio otorgado, tiene mucho que ver con entregar una atención superior a la de la competencia, con esto se crea una relación a largo plazo y disminuye las razones que podría tener un cliente para no seguir con el servicio.

- **Ser vistos como únicos:** Sabemos que la competencia siempre nos va a tratar de imitar, por tal razón la inversión en tecnología es clave para lograr siempre que el cliente este encantado con nuestro servicio y a pesar de ver o escuchar otras ofertas este vea nuestra propuesta de valor como única.

- **Cientes Satisfechos:** Realizar seguimiento a reclamos presentados y realizar pequeñas encuestas a clientes para saber que les gustaría agregar al servicio o que

cosas mejorar del actual, esto nos permitirá mejorar el servicio y además desarrollar nuevos productos.

- **Innovar para renovarse en el éxito:** Diferenciarse puede ser fácil pero el gran desafío está en sorprender constantemente a los clientes, para esto es clave trabajar en innovación y lograr así todos los años presentar algún servicio novedoso a nuestros clientes que logre sorprenderlos y a la vez generar nuevas ventajas competitivas que nos permitan renovar el vínculo.

Continuando con lo mencionado en el punto anterior, nuestros esfuerzos se van a enfocar en los siguientes puntos:

Se trabajará sobre un posicionamiento competitivo orientado a la satisfacción del usuario, esto debido a que por ser una empresa de servicios nuestros esfuerzos se orientaran hacia un relacionamiento cercano con los padres de los niños y con la “Dirección” del Colegio, trabajaremos en temas relacionados a seguridad y cumplimiento de horarios principalmente, es decir, la estrategia de marketing será relacional. Con esto buscamos que los clientes identifiquen la calidad del servicio y nos entreguen referidos para el próximo año.

Con relación al punto anterior, la empresa además trabajará en un posicionamiento estratégico que se orientará a la marca de la empresa, esto debido a que la mayoría de los servicios de nuestra competencia son entregados por personas naturales, con esto queremos buscar posicionarnos como líderes en transporte escolar en los colegios y comunas elegidas como foco, queremos que cuando un colegio piense en transporte para sus alumnos piense en nosotros, que cuando un curso quiera realizar un viaje de estudios también piense en nosotros, para lograr esto es necesario dar a conocer la empresa a través de videos, presentaciones a centros de Padres y departamentos de Dirección de los Colegios que están en nuestro foco de clientes establecido.

Para lograr lo anterior será clave trabajar una estrategia donde siempre busquemos posicionarnos como primeros, es decir, no lo haremos en relación a lo que hace

nuestra competencia sino que marcaremos la pauta nosotros, no queremos seguir sino ser seguidos.

## 6.5. RECURSOS ESTRATÉGICOS NECESARIOS

Cada día que pasa algo está cambiando, en materia de leyes, en temas sociales, en temas tecnológicos, económicos y por sobre todo en las tendencias, gustos y necesidades de las personas, todos estos cambios afectan de manera particular a la empresa Transporte My Kids, es por esto que constantemente hay que estar evaluando la estructura organizacional para así lograr responder lo antes posible aquellos cambios que se pueden generar por temas económicos o legales que afecten a la industria del transporte escolar en Chile.

Por lo anterior Transporte My Kids siempre estará trabajando en el desarrollo de recursos propios que permitan generar ventajas competitivas sostenibles, esto en comparación a los servicios que entrega la competencia, para lograr esto es clave trabajar siempre en temas relacionados a innovación, la pregunta es cómo sorprender al cliente?, esto nos ayudará a generar barreras de salida y la vez diferenciación, lo anterior no aplica solo en temas tangibles, también lo queremos aplicar en capacitación del personal y así poder lograr que la organización este alineada con el Servicio al Cliente que para la empresa Transporte My Kids será clave en términos de posicionamiento.

Transporte My Kids trabajará en conjunto con sus colaboradores 2 ámbitos que tienen un efecto directo en el servicio entregado por la empresa, los temas son los siguientes:

**1.- Infraestructura de la Empresa:** Los vehículos e instalaciones deben ser de primer nivel, queremos que los padres valoren el servicio y sientan que lo que ellos pagan se hace tangible en cada presentación de la empresa (asientos, oficina, personal etc.), estos aspectos ayudarán a posicionar la marca de la empresa y a generar barreras de salida que permitan disminuir la fuga de clientes.

**2.- Recursos Humanos:** Este es uno de los recursos más importante de nuestra empresa, son nuestros colaboradores los que día a día hacen posible que la empresa

funcione o que está desaparezca en caso de que un accidente afecte la marca. Acá trabajaremos en capacitaciones de Seguridad vial, primeros auxilios y Servicio al Cliente, estos aspectos con la esencia de Transporte My Kids.

Los 2 temas mencionados anteriormente nos permitirán posicionar a la marca de Transporte My Kids y que a la vez sea relacionada a una empresa segura, eficiente, confiable y por sobre todo “**Distinta**”, esto será clave para que en el mediano plazo la empresa pueda realizar alianzas con municipalidades, centros de padres o quizás desarrollar nuevos servicios.

## **6.6. ELEMENTOS DEL MODELO DE UTILIDADES**

### **6.6.1 Modelo de ingresos**

Para poder lograr economía de escala debido a una capacidad instalada (Vehículos) y así, un rápido crecimiento en participación de mercado, el precio que se va a fijar será en base al domicilio de ambos Padres, de la ubicación del Colegio y los lugares frecuentados semanalmente por el niño, se entregará un precio que incluya una cantidad de viajes adicionales al Colegio y en caso de que existan destinos distintos a los mencionados al inicio, se fijará una tarifa especial dependiendo del destino, la diferencia con relación a un taxi es que la persona que lo transportará es conocido por los niños y sus Padres.

Transporte My Kids será pionera en servicios especiales de primer nivel y también en implementación tecnológica a su flota de transporte, esto permitirá en el mediano plazo poder aumentar los ingresos, y así, poder mantener y aumentar los márgenes propuestos. Lo más complicado del comienzo de las operaciones será el alto costo que tiene la inversión inicial, esto porque lleva tiempo recuperarla y la rentabilidad no está asegurada en ninguna empresa y solo depende de una buena estrategia y planificación comercial.

Transporte My Kids, se ha impuesto como prioridad mantener un trabajo constante en los temas relacionados al transporte escolar de colegios de comunas de Providencia, Las Condes y Vitacura, además de participar de viajes especiales los fines de semana

y los meses de enero y febrero, estas iniciativas permitirán mantener un constante nivel de ingresos que a la vez son parte del diseño del modelo de negocio de la empresa.

### 6.6.2 Estructura de Costos

La fortaleza financiera de la empresa, estará dada simplemente por la capacidad para generar un **flujo de caja positivo en el tiempo**, que garantice cubrir los costos fijos y variables que se generen.

#### 6.6.2.1 Costos proyectados mensuales fijos.

Sueldos	Unitario	Total
Jefe Oficina	750.000	750.000
Secretaria	330.000	330.000
Chofer	433.333	866.666
Asistente Chofer	275.000	550.000
Gastos Publicidad	100.000	100.000
Luz, Agua, Teléfono	200.000	200.000
Internet	50.000	50.000
Aseo	80.000	80.000
Arriendo	400.000	400.000
Web Hosting	50.000	50.000
Petróleo (70 km diarios)	71.867	215.600
Mecánico (Provisión)	30.000	60.000
<b>TOTAL</b>	<b>2.770.200</b>	<b>3.652.266</b>

## Inversión Inicial en Furgones

Vehículos	Unitario	Total
2 Furgones Iveco	19.694.500	39.389.000
<b>TOTAL</b>	<b>19.694.500</b>	<b>39.389.000</b>

### 6.6.2.2 Gastos Incrementales a 5 años (IPC estimado 3%)

Sueldos	Unitario	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe Oficina	750.000	750.000	9.000.000	9.270.000	9.548.100	9.834.543	10.129.579
Secretaria	330.000	330.000	3.960.000	4.078.800	4.201.164	4.327.199	4.457.015
Chofer	433.333	866.666	10.399.992	10.711.992	16.550.027	17.046.528	17.557.924
Asistente Chofer	275.000	550.000	6.600.000	6.798.000	7.001.940	7.211.998	7.428.358
Gastos Publicidad	100.000	100.000	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
Luz, Agua, Teléfono y GPS	200.000	200.000	2.400.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221
Internet	50.000	50.000	600.000	618.000	636.540	655.636	675.305
Aseo	80.000	80.000	960.000	988.800	1.018.464	1.049.018	1.080.488
Arriendo	400.000	400.000	4.800.000	4.944.000	5.092.320	5.245.090	5.402.442
Web Hosting	50.000	50.000	600.000	618.000	636.540	655.636	675.305
Petróleo (70 km diarios)	71.867	215.600	2.587.200	2.664.816	3.659.681	3.769.471	3.882.555
Mecánico (Provisión)	30.000	60.000	720.000	741.600	763.848	786.763	810.366
<b>TOTAL</b>	<b>2.770.200</b>	<b>3.652.266</b>	<b>43.827.192</b>	<b>45.142.008</b>	<b>52.927.864</b>	<b>54.515.700</b>	<b>56.151.171</b>

### 6.6.2.3 Ingresos a 5 años a Precio Promedio de \$ 91.500.- (solo IPC)

Ingresos	Mensual	Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transporte	6.039.000	60.390.000	60.390.000	65.311.785	89.694.851	92.385.697	95.157.268
<b>TOTAL</b>	<b>6.039.000</b>	<b>60.390.000</b>	<b>60.390.000</b>	<b>65.311.785</b>	<b>89.694.851</b>	<b>92.385.697</b>	<b>95.157.268</b>

### **6.6.3 Clasificación de Costos**

#### **6.6.3.1 Costos Variables**

Transporte My Kids no tiene costos variables de mayor importancia para ser analizados en este punto.

#### **6.6.3.2 Costos Fijos**

Los costos fijos pasan principalmente por el combustible y los sueldos de Transporte My Kids, los costos en esta industria son más bien costos hundidos, ya que el costo del petróleo, el cual es uno de los más importantes, no varía si se transporta a uno o varios alumnos, de ahí la importancia que adquiere el contar con la demanda estimada por Transporte My Kids para cumplir obtener los resultados financieros esperados y proyectados.

### **6.6.4 Rotación de Recursos**

En relación a la rotación de recursos, la empresa tratará siempre de evitar que la gente deje la empresa, es clave mantener una baja tasa de rotación de colaboradores, sobre todo los conductores de cada furgón. Este tema tiene una gran importancia para la empresa debido a que la propuesta de valor que se presenta a los clientes está soportada en base a las relaciones y conocimiento de los niños por parte del personal de Transporte My Kids.

Uno de los pilares claves de la estrategia es el personal de la empresa, creemos que firmemente que son las personas las que van a generar ventajas competitivas sustentables en nuestro servicio y van a generar diferenciación en comparación a nuestra competencia, a esto se suma la inversión que la empresa realizará en capacitaciones, esto tienen un costo en tiempo y un valor económico que la empresa deberá cuidar. A lo anterior se debe agregar el factor confianza que se tiene en las personas, factor que costará encontrar en el personal de reemplazo, esto debido a que a muchos Padres les acomoda ver a un conductor conocido que transporte a sus hijos.

## **6.7. ESTRATEGIA DE ENTRADA Y CRECIMIENTO**

Transporte My Kids busca en el corto plazo lograr cumplir con cifras azules en cuanto a resultados y ser reconocido en el mercado en que participa como una de las mejores empresas de transporte escolar de las comunas definidas como foco, el objetivo es poder generar ingresos suficientes para así sustentar los gastos fijos y ser autosuficientes, con esto además se lograría obtener lo que toda empresa quiere que es permanecer en el tiempo. Dentro de los principales objetivos establecidos será clave lograr que la empresa en los primeros cinco 5 años alcance utilidades de un 25% y con esto poder evaluar nuevos servicios que permitan a Transporte My Kids poder entrar en otros mercados o crecer en el actual, esto ayudaría a generar más empleo y aumentar el monto facturado.

Al comienzo de las operaciones Transporte My Kids obtendrá su inversión inicial a través de los aportes de socios, quienes en partes iguales financiaran la compra de vehículos y gastos varios que se generarán fuertemente los 2 primeros años.

### **6.7.1 CARACTERISTICAS DE CRECIMIENTO**

Dentro del ámbito de crecimiento, Transporte My Kids se ha fijado ciertos objetivos, esto con el fin de embarcarse en el corto plazo en una estrategia de expansión más que de diversificación. La experiencia en evaluación de negocios de más años de antigüedad demuestra que la probabilidad de tener éxito y rentabilidad al elegir un tipo de estrategia es mayor cuando se aprovechan óptimamente los recursos y posibilidades que la empresa ya posee. Esto lo mencionamos a modo de reforzar la elección de las estrategias que elegiremos como empresa, en este caso hay que aclarar que uno de los principales objetivos de la empresa es poder aumentar los ingresos y las ganancias y por este objetivo es aconsejable que en la definición sus estrategias de marketing haya que tener en consideración su mercado y servicios ofrecidos, con este dato hay que decidir si continuamos con la estrategia aplicada actualmente pero de manera más eficiente, o si adoptamos cambios más arriesgados invirtiendo en cambios en la estrategia actual o si definitivamente nos diversificamos en otros mercados.

En el caso de Transporte My Kids, utilizaremos la Matriz de Crecimiento de Productos y Mercados, propuesta por Igor Ansoff (Figura N°1).



Figura 1

Fuente: "Fundamentos de Marketing"; Stanton, Etzel, Walter, 2001.

## 6.7.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

### 6.7.2.1 Estrategia de Penetración de Mercado

Como se describió en el punto anterior, en el corto plazo Transporte My Kids trabajará en el crecimiento en base a los recursos y servicios que posee actualmente y se enfocará en estrategias de expansión por sobre diversificación (recuadros 1,2 y 3 de la matriz de Igor Ansoff) , para esto comenzará con el diseño de una estrategia de "Penetración de Mercado", esto con el fin de aumentar las ventas de los actuales servicios dentro del mercado de transporte escolar, esto se podrá lograr utilizando los siguientes caminos:

- **Aumentar cuota de mercado:** Deberá aumentar las ventas en su mercado actual, induciendo a los clientes (Colegios) a utilizar con mayor frecuencia servicio de viajes especiales, deberá aumentar la cantidad de alumnos suscritos al servicio diario y a

través de una inversión en publicidad y cambios en la forma de venta que permitan el acceso de los clientes a los servicios ofrecidos Transporte My Kids.

**Acciones a realizar:**

- Campañas efectivas de publicidad.
- Trabajar en posicionar la marca.
- Mejoramiento continuo de los servicios ofrecidos.
- Mantener precios competitivos.
- Trabajar en el diseño de los puntos de ventas del servicio.

• **Defender la posición de mercado:** En el mediano plazo Transporte My Kids deberá proteger su participación de mercado, deberá ser en el mediano plazo ya que será en ese momento en el que se contará con una cantidad de clientes que será necesario cuidar con alguna de las acciones propuestas a continuación.

**Acciones a realizar:**

- Mantener prácticas eficientes en publicidad, estrategia de precios, y fidelización para con los clientes actuales.
- Estudiar acciones que está realizando la competencia.
- Controlar el cumplimiento de la promesa de servicio realizada a los clientes.

En resumen, los lineamientos que Transporte My Kids debe aplicar en el corto plazo en relación a Penetración de Mercado, será seguir acciones que permitan aumentar la cuota de mercado, esto ayudará a abarcar más allá del mercado que se tendrá en ese momento, proyectando la continuidad de la empresa en el exigente mercado actual del transporte escolar. Con su aplicación se mejorará la atención de los clientes, se crearán las barreras de salida, realizando mejoras a las formas de pago, y captando clientes de la competencia (mejorando la calidad y prestación de servicios de manera integral).

### **6.7.2.2 Estrategias de Desarrollo de productos y/o Servicios**

La estrategia de desarrollo para Transporte My Kids, se realizará en base a la creación de nuevos servicios, esto con la finalidad de poder comercializa los nuevos servicios en los mercados actuales, esto permitirá aumentar las ventas debido a un mejor servicio entregado a sus clientes y de acuerdo a las expectativas de sus consumidores, además contempla atraer a nuevos consumidores que vengan referidos o que hayan escuchado del servicio que presta la empresa. Basado en los requerimientos de sus clientes, Transporte My Kids se verá en la necesidad de crear nuevos servicios tales como; Viajes Expresos para grupos de Padres, Viajes a museos o teatros y Viajes de paseos de fin de año.

#### **Acciones a realizar:**

**Aumentar la variedad de servicios:** Desarrollar nuevos servicios y/o crear nuevas maneras de entregar el servicio en distintos niveles de calidad, por ejemplo:

- Realizar viajes especiales para actividades extra programáticas que organice el colegio, la idea es que sea un viaje en menor tiempo a un lugar específico y durante una frecuencia determinada, lo más importante es que será con la misma empresa que lo transporta diariamente.

- Ofrecer el servicio flexible de retiro de alumnos en distintos domicilio, esto va enfocado a Padres separados en donde el niño pasa alguna noche de la semana con alguno de sus padres esto implica que el niño no tendrá complicación alguna para poder llegar al colegio al día siguiente y no horario de alguno de sus padres.

### **6.7.2.3 Estrategia de Desarrollo de mercado**

Esta estrategia se realizará en el mediano plazo y tiene por finalidad realizar ventas de sus servicios actuales a nuevos mercados potenciales, para esto Transporte My Kids deberá contar con más recursos para realizar las ventas de sus servicios a otros mercados como por ejemplo el empresarial (Viajes Especiales), o con Municipalidades

ubicadas dentro del sector oriente de Santiago y se evaluará la expansión interregional, que podrá lograrse por las siguientes vías:

- Aumentar la dotación de Vehículos (Furgón).
- Invertir en adquisición de un bus para aumentar la capacidad de pasajeros.
- Trabajar en el posicionamiento de la imagen de la marca en otras localidades.
- Identificar las necesidades de los posibles clientes del nuevo mercado.

#### **6.7.2.4 Estrategia de Diversificación**

Esta estrategia está contemplada para el largo plazo y dependerá del resultado de un estudio que se realizará para ver la factibilidad que implica implementar esta estrategia, en caso de ser aprobada consistirá en la creación de nuevos servicios que serán vendidos también en mercados nuevos. Actualmente no es aconsejable realizar este tipo de estrategia, esto se debe a que es recomendable para empresas de un mayor tamaño, principalmente porque es una estrategia riesgosa, el mayor obstáculo es el desconocimiento que se tiene del nuevo mercado ya que se comienza con una nula experiencia servicio-mercado, se trata de productos o servicios no probados, por lo tanto no exitosos ni posicionados en mercados ya establecidos.

Por tanto, para Transporte My Kids se propone trabajar en el desarrollo e implementación de las estrategias de expansión, particularmente porque la empresa está interesada en aumentar sus ventas, mejorar sus servicios, asegurar el posicionamiento que obtenga y expandirse hacia nuevos mercados dentro del rubro del transporte de pasajeros.

Dentro de este contexto, la empresa debe trabajar fuertemente en el plan de Marketing, esto porque ahí se va a planear, organizar, dirigir y controlar todas las acciones necesarias para cumplir los objetivos que le darán éxito a estrategias de crecimiento definidas para la empresa.

## Anexos.

### Anexo N°1

#### La Tercera

LA TERCERA EDICION IMPRESA | MIÉRCOLES 21 DE MARZO DE 2012

Cámara aprueba proyecto que regula cuidado de hijos

*por Paulo Muñoz*

La Cámara de Diputados aprobó ayer, por 86 votos a favor, el proyecto de ley que regula el cuidado de hijos de padres separados.

La iniciativa, impulsada por la agrupación Amor de Papá y que ha contado con el apoyo de senadores de distintas bancadas como el RN Francisco Chahuán, Soledad Alvear (DC) y el PPD Ricardo Lagos Weber, sorteó de esta forma su primer trámite legislativo pasando a ser vista ahora por la Comisión de Constitución del Senado.

El proyecto, que fue ingresado en 2008 al Parlamento, modifica el Código Civil y establece que "los padres actuarán de común acuerdo en las decisiones relacionadas con el cuidado personal, su crianza y educación, y deberán evitar actos u omisiones que degraden, lesionen o desvirtúen en forma injustificada o arbitraria la imagen que el hijo o hija tiene de ambos padres o de su entorno familiar".

Además, busca equiparar los derechos de ambos padres a la hora de establecer quién de los dos es el más idóneo para asumir la tutela de los menores. Aquí se hace mención a sanciones frente a irregularidades que pudieran cometerse en este proceso, como formular falsas denuncias sobre la conducta del otro padre, que digan relación con el trato que éste da a los hijos y denigrar, desprestigiar o alterar la imagen que el hijo tiene del otro padre, situación que también es conocida como Síndrome de Alienación Parental o maltrato psicológico de niños.

David Abuhadba, presidente de la agrupación Amor de Papá, se manifestó conforme con un logro que se comenzó a gestar cuando la agrupación sólo tenía seis meses de existencia.

"Estamos felices porque es otro gran éxito para la agrupación y al final se logra que se apruebe un proyecto en un 80% de lo que nosotros esperábamos. Ahora nos vamos a preocupar de ajustar los detalles que le faltan al proyecto en el Senado", dijo Abuhadba.

El senador RN Francisco Chahuán explicó que "este es un proyecto que vamos a empujar con mucha fuerza, nosotros fuimos los autores del primer proyecto de tuición compartida y sin lugar a dudas, creemos que esto va a cambiar la responsabilidad de los padres en la tuición de los hijos". El parlamentario agregó que uno de los aspectos más importantes de la iniciativa es que permitirá "que los niños no sean privados tanto de la presencia permanente del padre, como de la madre".

## Anexo N°2

### La Tercera

LA TERCERA EDICION IMPRESA | SÁBADO 29 DE SEPTIEMBRE DE 2012

Casen revela que hogares con parejas bajan en 15% y la familia se reduce

*por Oriana Fernández G.*

Familias cada vez más pequeñas, donde la mujer ha tomado protagonismo.

Ese es uno de los resultados que mostró la Encuesta Casen 2011, medición que reveló una fuerte caída del modelo tradicional de hogar (formado por padre, madre e hijos). La investigación arrojó que los hogares monoparentales (sostenidos por una persona) en la Casen de 2000 llegaban a 19,7%, mientras que en 2011 ascendieron a 27,4%. La cifra equivale a 1.350.000 hogares de este tipo. En la otra cara, las casas donde vive una pareja pasaron de 71% en 2000, a 61% en 2011, es decir, 10 puntos porcentuales o un 15% de disminución .

El ministro de Desarrollo Social, Joaquín Lavín, explicó que “la familia chilena es muy distinta a la de hace 20 años. De partida, cada vez hay más casas en que no hay pareja: está la mujer sola o en las que habita un adulto mayor. Ya no son cuatro personas, son cada vez más pequeños”. Esto se revela en que en 2000 residían 3,9 integrantes por hogar, mientras que en 2011 eran 3,4. En tanto, las mujeres que constituyen el principal sustento de la familia corresponden a 38,8%, lo que equivale a 1.925.544 hogares. Mientras, en 2000, la cifra de mujeres a cargo era de 23,2%. La Casen reveló también que existen cada vez menos mujeres casadas (bajaron de 33% en 2000 a 27,1% en 2011) y que poseen mayor independencia económica.

La ministra del Sernam, Carolina Schmidt, sostuvo que incluso la cantidad de hogares con padre y madre presente, pero donde estas últimas son las sostenedoras, ascendió de 1% a 16% entre 1990 y 2011. Agregó que la participación de las mujeres en el mundo del trabajo también aumentó en dos décadas: en 1990 eran 31,5%; en 2000 subieron a 39% y hoy a 43,3%. “El aporte de las mujeres es clave en el desarrollo de las familias. Esto nos habla de un cambio significativo”, dijo Schmidt. El ministro Lavín

añadió que debido al relevante papel que han tomado las mujeres, la próxima semana se comenzará a pagar el bono destinado a incentivar el trabajo femenino.

### **Anexo N° 3**

## **CREA EL REGISTRO NACIONAL DE SERVICIOS DE TRANSPORTE REMUNERADO DE ESCOLARES**

Teniendo presente que el H. Congreso Nacional ha dado su aprobación al siguiente Proyecto de ley:

"Artículo 1º.- El Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones establecerá un Registro Nacional de Servicios de Transporte Remunerado de Escolares, abierto, de carácter público, catastral y obligatorio. La inscripción en este Registro será habilitante para la prestación de dicho servicio, y de los vehículos con que se presta.

El certificado de inscripción en el Registro establecido en el inciso anterior, deberá portarse en los vehículos autorizados cuando se encuentren en servicio.

Artículo 2º.- Para los efectos de esta ley, se entenderá por transporte remunerado de escolares o transporte escolar, la actividad por la cual el empresario de transportes se obliga, por cierto precio convenido con el establecimiento educacional o con el padre, madre, apoderado o encargado de niños que asisten a jardines infantiles, parvularios o establecimientos educacionales, hasta cuarto año medio, a transportarlos entre el lugar de habitación o domicilio del escolar y el establecimiento respectivo y/o viceversa, o a otros lugares acordados, en vehículos definidos en el artículo 2º de la ley N° 18.290, los que deberán cumplir, además, con la normativa dictada por el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. También se entenderá por tal, el servicio de transporte de escolares que los propios establecimientos educacionales proporcionen a sus alumnos.

Artículo 3º.- En el Registro establecido en el artículo 1º, se consignarán los antecedentes referentes al empresario de transportes, al propietario de los vehículos, al conductor y a las características del vehículo, así como otros antecedentes que el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones considere pertinentes para realizar la fiscalización y el control de estos servicios y de los vehículos en que se prestan.

Artículo 4º.- El Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones establecerá, mediante decreto supremo, la forma y requisitos para la inscripción en el Registro, la que se realizará en la Secretaría Regional Ministerial de Transportes y Telecomunicaciones de la región en que se preste el servicio, o donde ésta determine.

Artículo 5º.- El Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones cobrará los derechos que se establezcan mediante decreto supremo del Ministerio de Hacienda, por las inscripciones que se practiquen, los certificados que se otorguen y, en general, por la entrega de información contenida en el Registro Nacional de Servicios de Transporte Remunerado de Escolares.

Artículo 6º.- El empresario de transportes será responsable de que en la prestación del servicio se cumplan todas las leyes, reglamentos y normas que le sean aplicables, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal que pudiera corresponderle.

Artículo 7º.- La circulación de vehículos realizando transporte escolar, sin estar habilitados para ello, constituye una infracción gravísima a la ley N°18.290, de Tránsito.

Artículo 8º.- El empresario de transporte inscrito en el Registro, deberá entregar copia autorizada del certificado de inscripción en el o los establecimientos educacionales que atienda, así como a los padres o apoderados que lo requieran, y estará obligado a portarlo, en original o en copia autorizada, en el respectivo vehículo cuando preste el servicio.

Artículo 9º.- Carabineros de Chile e inspectores fiscales y municipales velarán por el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias que rigen los servicios de transporte remunerado de escolares.

Artículo 10.- Las municipalidades deberán fijar paraderos próximos a los establecimientos educacionales, destinados exclusivamente a recibir y a dejar pasajeros de transporte escolar.

Artículo transitorio.- El Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones deberá crear el Registro Nacional de Servicios de Transporte Remunerado de Escolares,

dentro del plazo de seis meses contado desde la publicación de esta ley. La obligación de inscripción comenzará a regir desde la creación del Registro, según el calendario que al efecto determine el reglamento."

Y por cuanto he tenido a bien aprobarlo y sancionarlo; por tanto promúlguese y llévese a efecto como Ley de la República.

Santiago, 11 de octubre de 2002.- RICARDO LAGOS ESCOBAR, Presidente de la República.- Javier EtcheberryCelhay, Ministro de Transportes y Telecomunicaciones. Lo que transcribo para su conocimiento.- Saluda atentamente a Ud., Guillermo Díaz Silva, Subsecretario de Transportes.

## **Anexo N° 4**

### **¿Cuáles son los requisitos que debe tener un transporte escolar?**

- Ser un furgón de color amarillo de una cilindrada igual o superior a 1.400 cc
- Tener en el techo un letrero triangular que diga "Escolares". Un letrero tipo, idéntico para todos los furgones, de fondo amarillo con letras negras, reflectante o iluminado.
- Tener en el techo, de forma visible, una luz intermitente para usar mientras los niños suben o bajan del vehículo.
- Los asientos deben estar dispuestos hacia adelante y ser de 30 centímetros de ancho con respaldo de mínimo 35 centímetros de altura.
- Tener una tarjeta visible en todo momento con la identificación del conductor.
- Contar con extintor de incendios.
- Tener revisión técnica al día y no tener más de 18 años de antigüedad en las Regiones XV, I y XII, en otras Regiones no debe superar los 16 años de antigüedad.
- Estar inscrito en el Registro Nacional de Servicios de Transporte Remunerado de Escolares.

### **Los asientos del vehículo ¿deben tener cinturón de seguridad?**

Todos los vehículos de transporte escolar de modelo 2007 en adelante deben tener cinturón de seguridad en todos sus asientos. Los modelos de años anteriores no están obligados a cumplir con este requisito y basta con que cuenten con cinturones en los asientos delanteros.

### **¿Qué requisitos debe cumplir el conductor de un transporte escolar?**

- Ser egresado de enseñanza básica.
- Tener licencia de conducir clase A (transporte de pasajeros).
- Haber aprobado un curso en una escuela de conductores profesionales.
- Estar inscrito en el Registro Nacional de Servicios de Transporte Remunerado de Escolares.

### **¿Qué otras condiciones debe cumplir el servicio de transporte escolar?**

Tener contratado el seguro obligatorio contra accidentes y, en caso de que el vehículo transporte a más de **cinco niños en edad preescolar**, debe haber otro adulto, además del chofer, que los cuide y que les ayude a subir y bajar del furgón.

## **¿Qué es el Registro Nacional de Servicios de Transporte Remunerado de Escolares?**

Un registro que depende del Ministerio de Transportes, donde deben estar los datos de todos los servicios que se dediquen al transporte escolar. Es un registro obligatorio para quienes se dediquen a este negocio y su consulta es pública.

El registro debe incluir:

- Datos del empresario de transportes a cargo del servicio.
- Datos del dueño del vehículo.
- Datos de los conductores.
- Identificación y características de los vehículos.
- Ciudad o comunas en que funciona el servicio.
- Nombre del establecimiento educacional, en caso de que sea el que provea el servicio de transporte.

## Anexo N° 5

Casas más chicas y menos colegios: Los primeros efectos de la disminución de niños en Chile

**El Censo 2012 reveló que los menores de 15 años descendieron en casi 300 mil en la última década. Conozca los efectos que ya está teniendo este fenómeno en la sociedad y los desafíos que impone para el futuro.**

**Para el año 2020 el Mineduc estima que haya cerca de 400 mil niños menos en el sistema escolar.**

SANTIAGO.- Uno de los resultados que arrojó el **Censo 2012** es que, mientras la población general aumentó –incluyendo los adultos mayores–, la cantidad de niños en el país ha ido disminuyendo en los últimos años. De acuerdo a los datos, los niños menores de 15 años descendieron en 292 mil desde el año 2002, lo que implica que hay un 7,5% menos.

No es que se perciban menos niños en las calles y plazas, pero el fenómeno lentamente se comienza a sentir en algunas áreas. Uno de los ámbitos más directos en que impacta es la educación, donde en los últimos tres años se ha comenzado a registrar una caída de la matrícula en los colegios.

Así lo confirmó el ministro de Educación, **Harald Beyer**, quien indicó a **Emol** que "a partir de 2010 empezó a caer la matrícula muy suavemente y esperamos que ahora caiga mucho más fuertemente". Según las estimaciones de la cartera, "el año 2020 podríamos tener del orden de 400 mil niños menos en el sistema escolar (hoy hay 3 millones 400 mil), sobre todo en los sectores rurales y en las comunas urbanas más pequeñas".

Esto provocará que disminuya la cantidad de alumnos por colegio. Así, si actualmente hay un promedio de 300 alumnos en cada una de las 11 mil escuelas del país, de continuar la tendencia, el promedio de alumnos por colegio bajará a 260.

Beyer sostuvo que esto implica que se tendrán que idear estrategias para fusionar colegios, lo que resulta más favorable para la socialización y escolarización de los alumnos. "Vamos a ir a un modelo donde vamos a tener menos escuelas. Lo peor que nos puede pasar es que tengamos muchas escuelas con muy pocos alumnos, porque no tenemos tantos directores ni tantos profesores buenos", indicó el titular de Educación.

De esta forma, estimó que en el año 2020 la cifra de escuelas debería disminuir de 11 mil a 9 mil. De hecho, en los sectores rurales –donde el fenómeno es más notorio– ya han estado aumentando el transporte escolar para que los niños se agrupen en pocos colegios, y en los centros urbanos pequeños están comenzando a trabajar para lograr la fusión de escuelas.

El ministro sostuvo que esto no necesariamente quiere decir que se requerirán menos profesores, debido a que la jornada escolar se ha ido extendiendo y han aumentado las actividades extracurriculares. Además, el nuevo proyecto de ley de Carrera Docente reduce las horas lectivas. "Entonces vamos a necesitar más profesores para suplir esas horas", explicó.

Un coletazo que podría tener la reducción de colegios es que contribuya a mejorar la calidad en la educación escolar. "Como es difícil conseguir buenos directores, si uno tiene menos escuelas también ayuda a la calidad de la educación", indicó.

## Anexo N° 6

### COLEGIOS SECTOR ORIENTE

N°	76 COLEGIOS EN LAS CONDES	21 COLEGIOS EN VITACURA	60 COLEGIOS EN PROVIDENCIA
1	CENTRO DE EDUCACION ESPECIAL COOCENDE	COLEGIO ALEMAN DE SANTIAGO	COL. PART. SALES. EL PATROCINIO DE SAN JOSE
2	CENTRO EDUC. DE EST. Y DES. DEL LENGUAJE PEHU	COLEGIO ALEMAN DE SANTIAGO	COLEGIO UNITED COLLEGE
3	CIUDADELA MONTESSORI DE LAS CONDES	COLEGIO ANTARTICA CHILENA	COLEGIO WILLQUIMVOE
4	COLEGIO ADVENTISTA LAS CONDES	COLEGIO BRADFORD SCHOOL	COLEGIO ALEMAN ST. THOMAS MORUS
5	COLEGIO ALCAZAR DE LAS CONDES	COLEGIO DE LOS SAGRADOS CORAZONES	COLEGIO ALMAHUE
6	COLEGIO ALEMAN DE SANTIAGO	COLEGIO EL CARMEN TERESIANO I	COLEGIO CAMBRIDGE COLLEGE
7	COLEGIO ANDINO ANTILLANCA	COLEGIO HUELEN	COLEGIO CAMPUS COLLEGE
8	COLEGIO ANGLO AMERICAN INTERNATIONAL SCHOOL	COLEGIO INMACULADA CONCEPCION	COLEGIO COMPANIA DE MARIA-SEMINARIO
9	COLEGIO ARABE	COLEGIO LA MAISONNETTE	COLEGIO CSA ESTUDIOS FUTURO PROVIDENCIA
10	COLEGIO BRITISH HIGH	COLEGIO LOS ANDES DE VITACURA	COLEGIO DE AD. INSTITUTO SAN SEBASTIAN DE BEL
11	COLEGIO COMPANIA DE MARIA APOQUINDO	COLEGIO PABLO DE TARSO	COLEGIO DE ADULTOS INSTITUTO NUEVO BILBAO
12	COLEGIO CONCORDIA EX.THE MARSHALL SCHOOL	COLEGIO PART. EXTREMADURA DE VITACURA	COLEGIO DE LOS SAGRADOS CORAZONES PROVIDENCIA
13	COLEGIO CORDILLERA DE LAS CONDES	COLEGIO SAINT GEORGE S COLLEGE	COLEGIO ESPECIAL HOSPITALARIO CON TODO EL COR
14	COLEGIO COYANCURA	COLEGIO SAN BENITO	COLEGIO INSTITUTO DE HUMANIDADES LUIS CAMPINO
15	COLEGIO CRECES	COLEGIO SAN ESTEBAN DIACONO	COLEGIO KENDAL ENGLISH SCHOOL
16	COLEGIO CUMBRES	COLEGIO SAN PEDRO NOLASCO	COLEGIO LATINOAMERICANO DE INTEGRACION
17	COLEGIO DALCAHUE	COLEGIO SANTA URSULA	COLEGIO MANANTIALES
18	COLEGIO DEL SAGRADO CORAZON DE APOQUINDO	COLEGIO TABANCURA	COLEGIO MARIA INMACULADA
19	COLEGIO DEL VERBO DIVINO	LICEO MARIA LUISA BOMBAL	COLEGIO MARIANO
20	COLEGIO DUNALASTAIR	LICEO MUNICIPALIZADO AMANDA LABARCA	COLEGIO PART. JOSEFINO SANTISIMA TRINIDAD

21	COLEGIO EL GOLF	LYCÉE ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY	COLEGIO PARTICULAR REGINA PACIS
22	COLEGIO EMAUS		COLEGIO PEDRO DE VALDIVIA
23	COLEGIO FRANCISCO DE ASIS		COLEGIO POLIV. PROF. GUILLERMO GONZALEZ HEIN
24	COLEGIO INSTITUCION TERESIANA		COLEGIO SAN IGNACIO EL BOSQUE
25	COLEGIO INTERNACIONAL SEK CHILE		COLEGIO SANTIAGO COLLEGE
26	COLEGIO LA GIROUETTE		COLEGIO SUPERIOR CAMBRIDGE
27	COLEGIO LA VIRGEN DE POMPEYA		COLEGIO SUPERIOR CAMBRIDGE ANEXO
28	COLEGIO LEONARDO DA VINCI DE LAS CONDES		COLEGIO TALINAY
29	COLEGIO LO CASTILLO		COLEGIO THE ENGLISH INSTITUTE
30	COLEGIO NTRA. SRA. DEL ROSARIO LAS CONDES		COLEGIO THE KENT SCHOOL
31	COLEGIO NUESTRA SENORA DEL LORETO		COLEGIO TREWHELA'S ENGLISH SCHOOL
32	COLEGIO PADRE HURTADO Y JUANITA DE LOS ANDES		COLEGIO UNIVERSITARIO INGLES
33	COLEGIO PEDRO DE VALDIVIA LAS CONDES		ESC. DE PARV. MADRE BERNARDA MORIN DE PROVIDE
34	COLEGIO PUCARA DE LOS ANDES		ESCUELA ABELARDO ITURRIAGA JAMETT
35	COLEGIO QUIMAY		ESCUELA BAS. MARIA JESUS
36	COLEGIO REDLAND SCHOOL		ESCUELA BASICA ASOCIACION MONTESSORI
37	COLEGIO SAINT ANDREW		ESCUELA BASICA EL VERGEL
38	COLEGIO SAN FRANCISCO DEL ALBA		ESCUELA BASICA JUAN PABLO DUARTE
39	COLEGIO SAN JORGE DE LAS CONDES		ESCUELA BASICA MERCEDES MARIN DEL SOLAR
40	COLEGIO SAN JUAN EVANGELISTA		ESCUELA DE PARVULOS HOUSE GARDEN
41	COLEGIO SAN LUIS DE LAS CONDES		ESCUELA DE PARVULOS MAMPATO
42	COLEGIO SAN NICOLAS DE MYRA		ESCUELA DE PARVULOS SAN JOSE DE PROVIDENCIA
43	COLEGIO SAN PATRICIO		ESCUELA DE PROVIDENCIA
44	COLEGIO SCUOLA ITALIANA VITTORIO MONTIGLIO		ESCUELA ESP. PART. INSTITUTO GASAL

45	COLEGIO SEMINARIO PONTIFICIO MENOR		ESCUELA ESPECIAL PARTICULAR ANGELES
46	COLEGIO THE CASBOR SCHOOL		ESCUELA PARTICULAR ELVIRA ERRAZURIZ
47	COLEGIO THE MAYFLOWER SCHOOL		ESCUELA Y LICEO PAULINA VON MALLINCKRODT
48	COLEGIO THE SOUTHERN CROSS SCHOOL		INSTITUTO DE TABANCURA DE PROVIDENCIA
49	COLEGIO VILLA MARIA ACADEMY		INSTITUTO SAN SEBASTIAN DE PROVIDENCIA
50	COLEGIO WENLOCK SCHOOL		LICEO B 42 TAJAMAR
51	COLEGIO WILLIAM KILPATRICK		LICEO CARMELA CARVAJAL DE PRAT
52	ESC. DE EDUC. DIFERENCIAL PAUL HARRIS		LICEO DE NIÑAS N 7 LUISA SAAVEDRA DE GONZALEZ
53	ESCUELA BASICA SAN MIGUEL ARCANGEL DE LA		LICEO JOSE VICTORINO LASTARRIA
54	ESCUELA BASICA ALAMIRO		LICEO POLIVALENTE ARTURO ALESSANDRI P.
55	ESCUELA BASICA LA VILLETE		SAINT GABRIEL'S SCHOOL SEDE BILBAO
56	ESCUELA BASICA REMBRANDT		SAINT GABRIEL'S SCHOOL SEDE DIAMELOS
57	ESCUELA BASICA SAINT PAUL MONTESSORI SCHOOL		SAINT GABRIEL'S SCHOOL SEDE ELEODORO YAÑEZ
58	ESCUELA DE PARVULOS ARLEQUIN		SAINT GABRIEL'S SCHOOL SEDE PASTENE
59	ESCUELA DE PARVULOS GRACE GARDEN		TECNICO PORTEZUELO
60	ESCUELA DE PARVULOS LOS PATITOS DE SAN PATRIC		WEXFORD COLLEGE N 2
61	ESCUELA ESP. CREDERE		
62	ESCUELA ESP. PART. HORIZONTE MANQUEHUE		
63	ESCUELA ESPECIAL BAULIRURIRU		
64	ESCUELA ESPECIAL NIDO DE PALABRAS		
65	ESCUELA ESPECIAL NUEVA CORDILLERA N_ 1762		
66	ESCUELA PARTICULAR HOGAR ESPANOL		
67	INSTITUTO DOCENCIA		
68	INSTITUTO PRESIDENTE ERRAZURIZ		
69	JOHN DEWEY COLLEGE		

70	LICEO ALEXANDER FLEMING DE LAS CONDES
71	LICEO JUAN PABLO II DE LAS CONDES
72	LICEO POLITECNICO LOS DOMINICOS
73	LICEO RAFAEL SOTOMAYOR
74	LICEO SANTA MARIA DE LAS CONDES
75	LICEO SIMON BOLIVAR
76	SAN JUAN DE LAS CONDES

## Anexo N° 7

### CONDUCTORES DE TRANSPORTE ESCOLAR

#### Conductores Transporte Escolar por Enfoque Género

Región	Femenino	Masculino	Total
1	42	98	140
2	147	263	410
3	58	120	178
4	154	362	516
5	383	838	1221
6	373	761	1134
7	368	731	1099
8	680	1477	2157
9	366	759	1125
10	352	659	1011
11	43	90	133
12	52	105	157
13	2267	4939	7206
14	209	371	580
15	86	141	227
<b>Total</b>	<b>5538</b>	<b>11616</b>	<b>17154</b>

Fuente: Registro Nacional de Transporte Remunerado de Escolares (Subsecretaría de Transporte).

## Anexo N° 8

COMPENDIO ESTADÍSTICO • 2011

### 1.5.1-03 ALUMNOS MATRICULADOS EN LA EDUCACIÓN REGULAR, EN EL PAÍS, POR SEXO, SEGÚN REGIÓN. 2010

REGIÓN	Total	Alumnos matriculados <sup>1</sup>	
		Hombres	Mujeres
<b>TOTAL</b>	<b>4.688.935</b>	<b>2.404.124</b>	<b>2.284.811</b>
XV de Arica y Parinacota	66.002	33.963	32.039
I de Tarapacá	89.805	46.023	43.782
II de Antofagasta	167.011	84.581	82.430
III de Atacama	75.996	38.620	37.376
IV de Coquimbo	196.250	100.964	95.286
V de Valparaíso	486.365	249.581	236.784
VI de O'Higgins	213.690	109.946	103.744
VII del Maule	265.296	138.102	127.194
VIII del Biobío	574.790	295.845	278.945
IX de La Araucanía	259.473	134.429	125.044
XIV de Los Ríos	102.970	53.029	49.941
X de Los Lagos	218.621	113.825	104.796
XI de Aysén	25.651	13.251	12.400
XII de Magallanes y Antártica	41.120	21.285	19.835
XIII Metropolitana	<b>1.905.895</b>	970.680	935.215

<sup>1</sup> Incluye matrícula de educación de adultos

FUENTE: División de Planificación y Presupuesto; División Educación Superior. Ministerio de Educación.