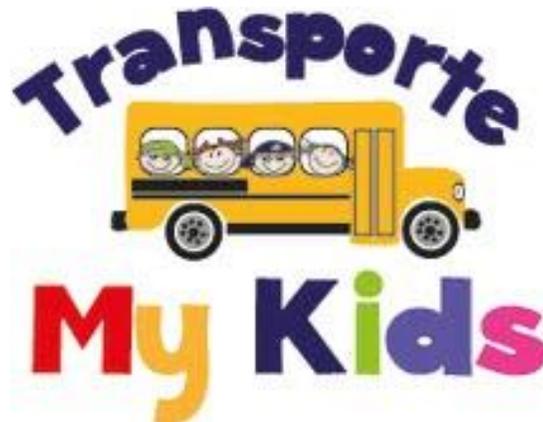


**ESCUELA DE POSTGRADO, FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE CHILE**

**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

Fecha Entrega: 29 de mayo de 2013.

INDICE

CAPITULO 7

7. PLAN DE MARKETING	4
7.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING	4
7.2 DESARROLLO DE MODELO DE MIX DE MARKETING DE LAS 7P	5
7.2.1 PRODUCTO	5
7.2.2 PRECIO	6
7.2.3 PROPUESTA DE VALOR	7
7.2.4 PLAZA	8
7.2.5 PROMOCIÓN	8
7.2.6 EVIDENCIA. (Physical Evidence)	9
7.2.7 PROCESOS	10
7.2.8 PERSONAS	11
7.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	11
7.4 CONSTRUCCIÓN DE MARCA (BRANDING)	12

CAPITULO 8

8. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	13
8.1 RECURSOS HUMANOS	13
8.2 ROLES DE LAS PERSONAS Y RECURSOS DE LA EMPRESA	14
8.2.1 DUEÑOS (SOCIOS)	14
8.2.2 JEFE DE OFICINA	14
8.2.3 SECRETARIA ADMINISTRATIVA	14
8.2.4 CONTADOR (EXTERNO)	15
8.2.5 CONDUCTORES Y ASISTENTE	15
8.3 RECURSOS MATERIALES	16
8.3.1 RECURSOS MATERIALES PARA FUNCIONAR EL PRIMER AÑO	16
8.3.2 UBICACIÓN DE LA EMPRESA	16
8.3.2.1 OFICINA	16
8.3.3 CICLO OPERACIONAL DEL NEGOCIO	16

8.3.3.1 ESQUEMA DEL CICLO OPERACIONAL	17-18
---------------------------------------	-------

CAPITULO 9

9. LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS	19
---	-----------

9.1 ORGANIGRAMA GENERAL	19
-------------------------	----

9.2 ESTRATEGIA DE CAPITAL HUMANO	19
----------------------------------	----

9.2.1 SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	20
---	----

9.2.2 MECANISMOS DE COMPENSACIÓN	20
----------------------------------	----

CAPITULO 10

10. PLAN DE FINANCIAMIENTO	21
-----------------------------------	-----------

10.1 EVOLUCIÓN DE VENTAS	21
--------------------------	----

10.2 CALCULO DE TASA DE DESCUENTO	22-24
-----------------------------------	-------

10.3 FLUJO DE CAJA PROYECTADO	25-26
-------------------------------	-------

10.4 ANALISIS DE SENSIBILIDAD	27-28
-------------------------------	-------

10.5 ESTADO DE RESULTADO	29
--------------------------	----

CAPITULO 11

11. RIESGOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS CRITICOS	30
--	-----------

11.1 RIESGOS	30-31
--------------	-------

11.2 SUPUESTOS	32
----------------	----

11.3 CONCLUSIONES	33
-------------------	----

ANEXOS	34-42
---------------	--------------

7. PLAN DE MARKETING.

El plan de Marketing de Transporte My Kids viene fundamentado por una buena investigación, estudio y análisis del mercado del Transporte Escolar, el cual nos permitirá realizar una segmentación del mercado donde todos los esfuerzos tanto de recursos humanos como financieros entreguen como resultado un buen posicionamiento en los consumidores y como consecuencia una preferencia por parte de estos hacia nuestra propuesta de valor.

Nuestra propuesta de valor nos mueve a desarrollar nuestro plan de marketing basándonos en el modelo de la “7 P”, la elección de este modelo se fundamenta en que nuestra propuesta de valor es genérica y serán los periféricos que vistan a nuestra propuesta de valor los que nos darán el potencial diferenciador que la empresa quiere alcanzar, para esto es requisito fundamental dar importancia a aspectos tales como: Evidencia Física, Procesos y Personas.

7.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING.

Los objetivos generales que se buscan con el desarrollo del plan de marketing a través del modelo de las “7 P” son tres.

- A) Acceder a un mercado lo suficientemente amplio donde los esfuerzos (recursos humanos, financieros y de tiempo) de captación de clientes no se vean frustrados ante la escasez de potenciales clientes, lo que provocaría el fracaso del negocio. Este objetivo general se llevará a cabo desarrollando el concepto de “Plaza”.
- B) Generar una participación de mercado que nos de la característica un oferente distinto y único del mercado del Transporte Escolar. Como empresa nos importa tanto la penetración en un comienzo como también lograr el aumento en la participación a lo largo del tiempo. Este objetivo que parece ser desmedido se sustenta en la realidad de la industria que en la actualidad no cuenta con empresas que se desempeñen en esta sino como se describe en capítulos anteriores esta industria esta principalmente liderada por personas naturales con giro, las cuales según los estudios realizados no tienen más allá

de 3 vehículos a su haber. Las etapas a desarrollar para el logro de este objetivo son: Promoción, Precio y Producto

- C) Lograr un posicionamiento en el consumidor logrando que sea éste el que nos refiera a nuevos consumidores del servicio. Los estudios de Marketing demuestran la importancia del Marketing boca a oído y como este puede impactar tanto positiva como negativamente a una empresa. Para lograr el posicionamiento deseado se desarrollaran las etapas de: Evidencia Física, Procesos y Personas. Estas tres etapas son características de las empresas de servicio dentro del modelo de las “7 P”.

7.2 DESARROLLO DE MODELO DE MIX DE MARKETING DE LAS 7P

7.2.1 PRODUCTO.

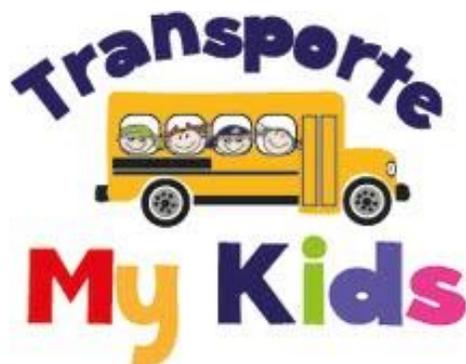
La propuesta de valor que ofrecerá Transporte My Kids buscará la diferenciación a través de la entrega personalizada, tal como se vio en capítulos anteriores, en la actualidad existen tendencias que empujan a nuestro servicio a ser de alta personalización y así cumplir con las expectativas de nuestros clientes.

Dentro de los servicios ofrecidos estarán:

- Servicio de transportes para hijos con tuición compartida.
- Servicios de actividades extra programáticas del colegio.
- Servicio convencional de transporte escolar que se utiliza en la actualidad.

Dentro de los atributos del productos esta nuestra imagen de Marca, la cual se confeccionó en conjunto con profesionales del diseño, dando énfasis a nuestro nombre en forma clara y amigable buscando a su vez captar la atención de clientes y consumidores con colores vivos.

Al mismo tiempo se busca mostrar el entendimiento que tiene Transporte My Kids de la valiosa y delicada responsabilidad que tiene en cada uno de sus servicios, para esto se utilizan caricaturas de niños asomados por las ventanas del vehículo.



7.2.2 PRECIO.

Debido al esfuerzo logístico que requiere un servicio con un grado de personalización complejo, el precio de nuestros servicios estarán por sobre el de la competencia convencional. De acuerdo a investigación realizada, los precios actuales de transporte para las comunas donde Transporte My Kids prestará sus servicios, rondan entre los \$ 80.000 y \$120.000¹. Este rango de valores varía de acuerdo a distancia del recorrido y si son servicio de ruta completa (ida y regreso) o tan solo media ruta (ida o regreso).

Nuestra estrategia de precio inicial estará basada principalmente teniendo como referencia los precios que se manejan actualmente en el mercado del Transporte Escolar, esto principalmente por el hecho de ser una empresa con nula participación de mercado en una industria donde el precio genera decisiones de compra.

La elasticidad precio que tiene el servicio de transporte es baja, lo que ayuda a generar estrategias de precios más elaboradas y donde los esfuerzos generados por la empresas en incrementar en valor agregado al producto si se verán recompensados por nuestros clientes con una mejor y mayor predisposición al pago de un servicio más caro que la competencia si por ejemplo tenemos mejores sistemas de seguridad que la competencia.

Para mediano y largo plazo la estrategia de precio estará dada principalmente por el generar un posicionamiento de empresa de nicho, esto quiere decir que nuestros precios estarán por

¹ Anexo N°1

sobre los de nuestra competencia. Con esto no tan solo logramos un mayor margen sino también logramos una imagen de exclusividad en la mente del cliente final. De igual forma nuestros precios se verán influenciados directamente año a año por variables económicas tales como: variación del IPC, cambios legales que impacten en los costos de la empresa, entre otros y políticas internas que harán aumentar los valores un 3% anual.

Tabla de Precios Según Distancia (Ida y Vuelta)			
2 Kilómetro	2 a 4 Kilómetros	4 a 8 Kilómetros	8 a 10 Kilómetros
\$ 80.000	\$ 82.800	\$ 94.445	\$ 108.755

Esta tabla se descompone adicionando un 3% al precio en cada tramo de recorrido. Por no contar con información dura que nos indique el tramo tiene una ponderación mayor o menor, hemos tomado la decisión de tomar un precio promedio de todos los tramos antes detallados.

Km.	Precio	Promedios
2	\$ 80.000	\$ 80.000
4	\$ 85.600	\$ 82.800
6	\$ 94.160	
8	\$ 103.576	\$ 94.445
10	\$ 113.934	\$ 108.755
Precio Promedio		\$ 91.500

7.2.3 PROPUESTA DE VALOR.

Por tratarse de un servicio estándar que actualmente es dominado por personas naturales, la oportunidad de ser visto diferentes no es dificultosa. Ante esta oportunidad, la empresada una importancia relevante a los servicios periféricos que visten la propuesta de valor central, entre estos servicios se destacan la Página Web con seguimiento en línea al transporte de los niños, la personalización del servicio para evitar que este tenga una duración superior a los 40 minutos de traslado, la inclusión de servicios complementarios como transporte a diferentes actividades extra programáticas como por ej. Cumpleaños o talleres deportivos, poder tener acceso en línea a información relacionada a agendamiento de viajes especiales

de niños de Padres separados (retirar al niño en el domicilio de cualquiera de los 2 padres) y que los vehículos no tengan una antigüedad mayor a 5 años, entre otros servicios.

Al tratarse de un servicio con altas posibilidades de generar diferenciación respecto a lo que actualmente existe, es probable y así lo cree la empresa, que las expectativas esperadas por los clientes son bajas (acostumbrados a un servicio plano sin diferencias entre un transporte y otro). Lo anteriormente descrito genera una oportunidad para que mediante procesos y tecnología se logre consolidar una diferenciación clara respecto a lo entregado por la competencia.

7.2.4 PLAZA.

La plaza escogida por Transporte My Kids comprende las comunas de: Las Condes, Vitacura y Providencia. La elección de estas comunas es estratégica en varios aspectos. Son comunas que tienen grupos familiares con niveles de ingresos que las ubican en el segmento socioeconómico ABC1, al cual la empresa quiere apuntar, por otro lado y muy importante en nuestra estrategia genérica de diferenciación es que son comunas colindantes y con grandes avenidas compartidas, lo que hace que la logística sea más fácil de conseguir.

7.2.5 PROMOCIÓN.

Por tratarse de una empresa nueva, la promoción a realizar es importante que sea avalada por los colegios con los cuales se realizaran convenios, debido a esto, para llegar a los establecimientos se realizara venta directa mediante reuniones con las autoridades de los establecimientos a los cuales Transporte My Kids quiere llegar.

Una vez hechos los acuerdos con los establecimientos, la promoción se realizará mediante la publicación de banner en las páginas web de los colegios, pagina web de centro de padres y diversas páginas web que se dedican a dar información dedicada al rubro escolar.

Mediante los estudios realizados se logró identificar que muchos apoderados toman la decisión de contratar el servicio de transporte durante los primeros días de clases, lo que nos lleva a la instalación de Stand publicitarios en los establecimientos educacionales.

La inversión en herramientas publicitarias será fuerte durante los dos primeros años de vida de la empresa, dando énfasis durante los meses de Febrero y Marzo, para luego pasar a acciones de retención y fidelización durante el año en curso.

Para los años posteriores se buscará la publicidad del servicio mediante el boca a oído de nuestros propios clientes, sin dejar de lado herramientas de publicidad y promocionales pero en una menor medida.

Dentro de algunas herramientas promocionales se encuentran:

- Descuentos por pago adelantado del año escolar.
- Descuento por cantidad de cargas familiares en el mismo servicio.
- Beneficios por referidos de nuestros propios clientes.
- Descuentos para viajes especiales a nuestros clientes actuales.
- Diversidad en las opciones de pago (Efectivo, Transferencia, Tarjetas, Etc.)

7.2.6 EVIDENCIA. (Physical Evidence)

La evidencia será relevante para una posterior publicidad boca a oído de nuestros clientes. Este tipo de publicidad nos servirá de termómetro para ver de qué forma está siendo percibida nuestra propuesta de valor.

En las empresas de servicio la evidencia física tiene una importancia trascendental ya que será esta la que genere la fidelización del cliente y el link entre las expectativas de los clientes, la posterior satisfacción de estos y por último en la medición que éstos harán de la calidad del servicio recibido. Dentro de algunas de las situaciones que generan evidencia están:

- Cumplimiento de horarios.
- Funcionamiento de equipos (Vehículos, GPS, página internet, etc.)
- Planes de contingencia que eviten la no entrega del servicio.

De esta forma nuestras promesas deben ser realistas, alcanzables, medibles y por sobretodo observables por nuestros clientes. La consecución de estos objetivos se logra a través de los procesos y las personas puntos que definiremos a continuación.

Nuestra principal herramienta para la medición de la calidad del servicio será la utilización de 2 encuestas al año, buscando en una primera instancia detectar los procesos a mejorar y en una segunda instancia buscando la retroalimentación a los cambios requeridos por nuestros clientes. Los socios de Transporte My Kids se encuentran capacitados para generar mediciones de calidad utilizando el modelo SERQUAL, buscando atributos que son apreciados por los consumidores y clientes y analizar los resultados para posteriores mejoras en la entrega del servicio.

7.2.7 PROCESOS.

El establecimiento de procesos claros, su seguimiento, control y evaluación, son los que generaran la credibilidad de la empresa.

Las promesas de que genera nuestra propuesta de valor serán cumplidas a través de los procesos que las respalden. Dentro de los procesos se pueden mencionar:

- Mantención de vehículos en forma periódica.
- Cumplimiento de horario de retiro y entrega de los alumnos.
- Contratación de personas con perfiles definidos por la empresa.
- Definición de protocolo de atención de nuestros empleados².
- Definición de detalle de tareas de cada empleado.

7.2.8 PERSONAS.

Las personas son las que cumplen la promesa hechas por las empresas de servicio, por lo que la buena contratación y la pronta adaptación a la cultura organizacional harán que la calidad del servicio sea medida en forma positiva por los clientes de Transporte My Kids.

² Anexo N°2

Se realizarán mediciones permanentes a la calidad de atención, presentación, formalidad en la entrega de éste, mediante encuestas a los apoderados. Las políticas de captación y posterior contratación de personas quedaran detalladas en el capítulo de gestión de personas. Pero sin lugar a dudas son las personas las que marcaran la diferencia en el servicio entregado. La empresa entiende que todo el apoyo tecnológico que hay detrás de los procesos no sirve de nada si no contamos con un equipo de trabajo motivado hacia el logro de la calidad del servicio.

La planificación, desarrollo, implementación y control de las 7P de marketing recién descritas serán la piedra angular para el futuro y sostenibilidad de la empresa. Ya que será la buena aplicación de los procesos creados, lo que dará la tan buscada diferenciación a Transporte My Kids. Una buena política de precios nos ayudara a generar un posicionamiento en la mente del cliente. La Evidencia Física, mostrará cuan apegados y convencidos estamos como empresa de nuestra propuesta de valor.

Sin embargo, dentro de los procesos mencionados definimos a las Personas como el más valioso ítem a desarrollar y sobre el cual se desarrollara nuestra cultura organizacional orientada al servicio de excelencia al cliente.

7.3 Responsabilidad Social Empresarial

Transporte My Kids cree firmemente que en la sociedad actual es imprescindible que todas las empresas sean capaces de realizar aportes que generen beneficios a la comunidad donde desarrollan sus servicios. Al mismo tiempo la Responsabilidad Social Empresarial es un elemento decisivo para la buena implementación y desarrollo de la estrategia de Transporte My Kids. Es por esto que se buscará la asociación con fundaciones que velen por el cuidado de niños de escasos recursos o habiten en familias disfuncionales, tales como: Hogar de Cristo, María Ayuda, Hogar Maruri, entre otros, a los cuales se les ofrecerá servicio de transporte en forma gratuita por lo menos una vez por cuatrimestre, poniendo a disposición de estas instituciones todas las instalaciones de Transporte My Kids, para el desarrollo de actividades extra programáticas durante los fines de semana escogidos por estas.

7.4 Construcción de Marca (Branding)

Dentro del análisis FODA vimos como una debilidad el bajo posicionamiento que tendríamos en el consumidor a la hora de iniciar nuestro servicio. Para paliar este punto, hemos desarrollado una estrategia de construcción de marca, la cual será el punto inicial para lograr un posicionamiento en la mente del consumidor.

Nuestras primeras decisiones de construcción de marcas pasan en primer lugar por la creación de un Logo para Transporte My Kids, el cual se vio en puntos anteriores, la importancia del logo radica en que la industria no cuenta con empresas que sean asociadas a logos que la representen. Otro punto importante, es el uso de la marca “Transporte My Kids”, donde al igual que el logo, la industria carece de marcas visibles y son más bien servicios anónimos. Una Marca simple que busca sintetizar la personalización del servicio ofrecido por la empresa.

La importancia del Branding se basa en lo estandarizado del producto de transporte. Debido a esto, es imprescindible contar con aspectos diferenciadores que desde el inicio de la puesta en marcha.

Transporte My Kids, ha definido una estrategia de posicionamiento la cual será sintetizada como un servicio seguro, flexible e innovador. Para esto también optaremos por posicionarnos con respecto a los competidores, intensificando y remarcando nuestras ventajas competitivas tales como: tecnología, innovación, profesionalización del personal, seguridad, entre otras.

Como último desarrollo de marca, buscaremos que la sociedad nos identifique como una empresa socialmente responsable. Para esto desarrollamos un programa de RSE, el cual nos posicionará en la industria como una empresa única, ya que hoy la industria no cuenta con este tipo de desarrollos sociales.

8. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Como se analizó en el capítulo anterior el buen uso de la tecnología y procesos aparecen como factores críticos de éxito para lograr la diferenciación, que es la estrategia competitiva elegida para competir en esta industria. Si bien, el uso de la tecnología dará un factor diferenciador importante y muy requerido en la actualidad por los padres y apoderados para realizar un seguimiento permanente a sus hijos. El gran desafío de Transporte My Kids es el lograr que el proceso completo de transporte de escolares sea el issue diferenciador de la empresa, para esto, las personas juegan el rol fundamental.

8.1. RECURSOS HUMANOS

Par el inicio de sus operaciones La empresa necesitará de los siguientes recursos:

Recurso	Número	Categoría
Jefe Oficina	1	Planta
Conductor	3	Planta
Acompañante conductor (por Ley)	2	Planta
Secretaria	1	Planta
Contador	1	Honorario

8.2. ROLES DE LAS PERSONAS Y RECURSOS DE LA EMPRESA

8.2.1. Dueños (Socios)

Serán las personas de mayor jerarquía dentro de la empresa, algunas de sus responsabilidades o funciones serán las siguientes:

- Definir y traspasar la Estrategia, valores y misión y Visión de la Empresa.
- Buscar, seleccionar y contratar al personal de la empresa.
- Interactuar con el personal externo que apoyará a la Empresa en temas de legales, contables y aquellos que se necesiten en la operación.
- Evaluación Financiera de la sociedad.
- Otras tareas relacionadas a toma de decisiones.
- Realizar funciones de fuerza de venta in situ en colegios o ferias.

8.2.2. Jefe Oficina

Las tareas a desempeñar serán las siguientes:

- A cargo de coordinar a todos los empleados de la empresa en las tareas diarias.
- Coordinar las compras de insumos diarios de la empresa.
- Realizar funciones de fuerza de venta in situ en colegios o ferias.
- Administrar el contacto vía Web de las reservas de viajes especiales.
- Coordinar relación entre las distintas áreas de la empresa.

El Jefe de Oficina debe contar con título técnico industrial en contabilidad general o Técnico en administración de empresas, con una experiencia mínima de 2 años en cargos administrativos. Además contar con buena presencia, capacidad de comunicación y manejo de computación a nivel medio (Microsoft Word, Excel, PowerPoint).

8.2.3. Secretaria Administrativa

Las tareas a desempeñar serán las siguientes:

- Responsable de mantener el buen funcionamiento de la empresa en cuanto a insumos básicos necesarios.

- Interlocutor entre los requerimientos de los clientes a los accionistas y asistente administrativo.
- Apoyo en funciones de logística en las horas Pick de funcionamiento de los buses.

8.2.4. Contador Externo

Será un asesor de la Empresa para temas específicos.

Las tareas a desempeñar serán las siguientes:

- Estará a cargo de la contabilidad legal y tributaria de la empresa.
- Será el representante de la empresa ante organismos fiscalizadores.
- Prestará asesoría contable y tributaria a la empresa.

8.2.5. Conductores y Asistentes

Los conductores y respectivos asistentes, son las cartas con las que la empresa se juega en gran medida la buena reputación y la posterior recomendación por parte de los mismos clientes, es decir, se juega su sostenibilidad a largo plazo. Por este motivo que los conductores y asistentes estarán evaluados en forma permanente en los servicios ofrecidos y la cordialidad con el que lo brindan.

Las tareas a desempeñar serán las siguientes:

- Responsables de transportar a los niños al colegio en la ruta y tiempos señalados.
- Dar un servicio cordial y amable tanto a apoderados como alumnos en todo momento del viaje como a requerimientos posteriores a este.
- Tener una conducta intachable en el cumplimiento de su labor
- Realizar viajes especiales encomendados por la empresa.
- Coordinar la mantención y buen estado del vehículo asignado.
- Atender las consultas de los clientes que se presenten en la ruta diaria.
- Otras asociados a la operación.

8.3. RECURSOS MATERIALES

8.3.1. Recursos necesarios para funcionar el Primer Año

- Oficina
- GPS que permita monitorear a los vehículos.
- 2 Furgones Diésel año 2013 equipados para ser destinados al transporte escolares según las exigencias de la Ley.
- Muebles de Oficinas (sillas, escritorios, mesas, otros)
- Computador y notebooks, software, proyectores o data, telones, telefonía, otros)

8.3.2. Ubicación de la Empresa

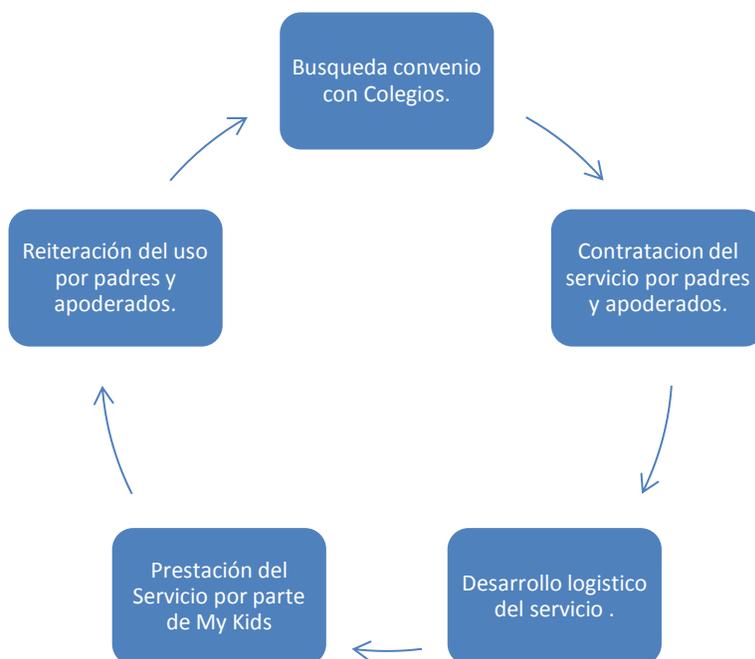
8.3.2.1 Oficina

La oficina de la empresa, deberá cumplir con un espacio para la atención de público y un espacio para poder dejar los vehículos. La ubicación podrá ser en alguna de las siguientes comunas, Las Condes, Providencia o Vitacura.

8.3.3 Ciclo Operacional del Negocio

El negocio tiene un ciclo operacional simple y lineal compuesto por distintos tipos de procesos dentro de los cuales destacan, la creación de la promesa por parte de la empresa, el posterior cumplimiento de esta por parte principalmente de los conductores y la buena logística que está presente y por último esta la retroalimentación por parte de los clientes mediante su reiteración en el uso del servicio ofrecido.

8.3.3.1 Esquema del Ciclo Operacional



1.- Búsqueda de convenios: El primer paso es dar a conocer la Empresa a Padres y Colegios, en este ámbito es clave poder lograr convenios con Centros de Padres o el Colegio directamente, esto generará respaldo y confianza a la hora de ofrecer el servicio. Como primer objetivo está el ser considerado por colegios y Centro de Padres como transporte oficial de los establecimientos. Si bien, es una tarea compleja que requiere una relación de confianza. Creemos que mostrando el modelo de negocios de nuestra empresa no debiese ser imposible la opción de generar convenios. Como plan B la empresa deberá conformarse en un principio a trabajar como transporte externo a los colegios.

2.- Contratación de Servicio: Una vez que se logra realizar convenios y dar a conocer el servicio, viene la etapa de contratación del servicio por parte de Padres o Tutores de los niños, en esta etapa se les explica el servicio y se realiza el llenado de una ficha con los datos del alumno a transportar.

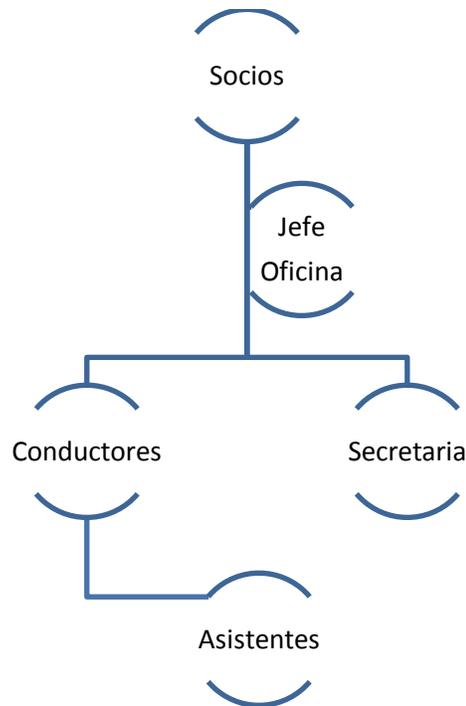
3.- Desarrollo Logístico del Servicio: Una vez que comienzan las clases y la contratación del servicio ya se encuentra realizada, comienza la etapa logística de entrada del servicio, en esta etapa se entregan las claves de la página web para realizar los seguimientos vía GPS y agendamiento de viajes especiales, es decir, se da inicio al servicio de transporte escolar del año en curso por un periodo de 10 meses.

4.- Prestación del Servicio por parte de My Kids: Esta etapa es diaria y consiste en el servicio de transporte desde el domicilio del alumno informado hasta el Colegio (la propuesta de servicio contempla que este puede cambiar en la semana caso de tener Padres separados), en conjunto con este servicio se activan en paralelo los servicios web para seguimiento en ruta de los vehículos y el envío de mensajes de texto al teléfono de los Padres informando que el alumno llegó a destino sin novedad.

5.- Reiteración de uso del Servicio por Padres y Apoderados: Esta etapa tiene relación con la fidelización y retención de clientes, esto debido a que lo que se busca en esta etapa es poder renovar el servicio por un año más, como empresa proyectamos transportar a los alumnos desde pre Kínder hasta 3° básico, por lo tanto entregar un buen servicio es clave para mantener la reiteración de uso y así evitar fuga de clientes.

9. LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS

9.1 Organigrama General



9.2. Estrategia de Capital Humano

El Capital Humano, será clave en la puesta en marcha de la empresa, el foco será contar con un personal sin antecedentes relacionados a algún accidente de tránsito, con experiencia comprobada como chofer y será capacitado en temas relacionado a servicio al cliente. Trabajaremos especialmente en un sistema de incentivos que les permita aumentar los ingresos en la medida que la empresa crece, participar en comisiones por viajes especiales y especialmente en bonos por antigüedad y participación de utilidades, la idea es que entienda la estrategia y disfrute el trabajo que realiza diariamente. Con esto se pretende lograr que cada trabajador presente ideas, eficiencia en las tareas diarias que permitan realizar una mejora continua en su trabajo diario y a que a la vez impliquen una satisfacción del cliente final. La empresa quiere contar con un equipo capacitado, eficiente, motivado por

el proyecto y que tenga baja rotación, a la vez que sea el responsable de transmitir los valores de la empresa y que se sienta parte de esta.

9.2.1. Selección y Reclutamiento de Personas

El proceso de reclutamiento de personas toma vital importancia para la empresa por lo que no se descarta el asesoramiento por parte de empresas especialistas en este tipo de necesidades (Head Hunting). Creemos firmemente que esta acción y su respectiva acreditación y comunicación a los potenciales clientes será el comienzo de nuestra estrategia de diferenciación. El uso de Head Hunting, será exclusivamente para los cargos de conductores de buses y acompañantes, cargos en los cuales es importante transmitir la confianza a nuestros clientes, debido a que estos cargos son los que tiene el contacto diario y dan cumplimiento a la promesa de Transporte My Kids.

Para el resto de los puestos de trabajo, será función de los socios de la empresa la búsqueda y contratación del personal.

9.2.2. Mecanismos de Compensación

El sistema de compensación utilizado por la empresa será a través de sueldos fijos, los cuales podrán estar sujetos a bonos por desempeño.

Los bonos a nivel administrativo estarán sujetos a desempeños de resultados cuantitativos y cualitativos.

El sistema de bonos de una renta anual para conductores estará ligado principalmente en base al resultado de sus evaluaciones de desempeño (cualitativo) efectuado por parte de los clientes. Este bono anual consistirá en una renta líquida mensual.

También se considerarán mecanismos de compensación no monetarios como por ejemplo días proporcionales de vacaciones, permisos especiales, convenios con instituciones de salud, entre otros.

Transporte My Kids, ha realizado un importante esfuerzo económico en mantener a trabajadores con contrato a renta fija, siendo que la industria, no maneja este sistema de remuneraciones por tratarse de personas naturales con giro.

10. PLAN DE FINANCIAMIENTO

Transporte My Kids nace con la idea de ser un proyecto ejecutable en el corto plazo principalmente con un financiamiento al alcance de los socios y que permita medir la rentabilidad del negocio sin contar con los beneficios tributarios que otorga la el financiarse con deuda. Dicho lo anterior, es que la totalidad del análisis financiero que se verá en este capítulo será en forma pura.

10.1. Evolución de Ventas.

Las ventas de Transporte My Kids, están determinadas por la capacidad y disponibilidad de demanda que existe en el momento de concreción del negocio, esto porque por el tipo de negocio (costo hundido) no permite que haya fluctuación en esta, básicamente porque es imposible el almacenamiento de los puestos no utilizados durante un periodo de tiempo.

Transporte My Kids, para el primer y segundo año requiere una demanda al 90% de la capacidad de sus furgones, es decir, de 22 por recorrido, si a esto le sumamos que durante los dos primeros años se realizaran tres recorridos diarios nos da un total de 66 personas un precio de \$ 91.500 por alumno. Tan solo se consideran 10 meses en los cuales ser percibirán ingresos.

Desde el tercer año se considera la incorporación de un tercer vehículo, con lo cual lo que explica el salto en los ingresos. Para un análisis más real se considera una inflación proyectada de 3% anual la cual se termina promediando los tres últimos años. Además la tarifa se verá incrementada en un 5% anual por política de la empresa.

Glosa	-	1	2	3	4	5
Ingresos		60.390.000	65.311.785	89.694.851	92.385.697	95.157.268
Furgones		60.390.000	65.311.785	89.694.851	92.385.697	95.157.268
Costo Venta		- 33.267.192	- 34.265.208	- 41.724.760	- 42.976.503	- 44.265.798
Petróleo	-	2.587.200	2.664.816	3.659.681	3.769.471	3.882.555
Sueldos	-	29.959.992	30.858.792	37.301.231	38.420.268	39.572.876
Mecánica	-	720.000	741.600	763.848	786.763	810.366
Margen Contribución		27.122.808	31.046.577	47.970.091	49.409.194	50.891.470

Las ventas se desglosan en la siguiente tabla:

Precio Promedio	\$ 91.500	\$ 98.957	\$ 101.926	\$ 104.984	\$ 108.133
N° Alumnos	22	22	22	22	22
N° Recorridos Diarios	3	3	4	4	4
Meses de Servicio	10	10	10	10	10
TOTAL INGRESOS	\$ 60.390.000	\$ 65.311.785	\$ 89.694.851	\$ 92.385.697	\$ 95.157.268

10.2. Cálculo Tasa de Descuento.

El cálculo de una tasa de descuento para este tipo de negocio es complejo, ya que no se cuenta con información financiera ni bursátil que nos de luces de cuál es el nivel de riesgo que representa este tipo de negocios. Ante esta situación, nos vemos obligados a tomar la información que tenemos a mano a través de instituciones de prestigio como lo es el Banco Central de Chile, La Bolsa de Comercio de Santiago, y datos otorgados por expertos como Aswath Damodaran³, entre otras.

Según información obtenida podemos saber a ciencia cierta rentabilidades que obtuvieron empresas del sector de transporte y que transan en bolsa, como por ejemplo:

Empresa	Rentabilidad 2012
LAN	-6,54%
Vapores	-45,10%

Por tratarse de empresas que no tiene mucha relación con la industria del Transporte Escolar y al mismo tiempo haber mostrado rentabilidades negativas el último año, hemos decidido no utilizarlas como referencia para la obtención de nuestra tasa de descuento.

Como segunda opción se utilizó el modelo CAPM para la obtención de la tasa de descuento. Para esto, se investigó y analizó la información con la que se pudiera contar para la ingresar los datos a la fórmula.

³ Anexo N°3

Por tratarse de un proyecto puro, se utilizó la siguiente fórmula para la obtención de la tasa de descuento:

Hamada (1969).

$$\rho = [rf + [E(Rm) - rf]\beta^{s/d}] * Riesgo País$$

El Banco Central de Chile, ayuda a determinar con sus bonos en UF o Pesos cual es la tasa libre de riesgo a la cual podemos acceder a distintos años. Como nuestro proyecto está siendo evaluado a 5 años, consideramos un buen indicador el BCP-5, el cual tiene una tasa de:

Tasa Libre de Riesgo	
BCP-5	5,17%

El Premio por Riesgo está dado por estudios los cuales son sido avalados por el Banco Central de Chile⁴ y son de dominio público a través de su página web. El estudio muestra dos metodologías utilizadas. La primera estimación utilizada fue a través del diferencial histórico de rentabilidad real entre índices accionarios e instrumentos libres de riesgo, dando como resultado una tasa promedio de 4,75%. Como variante a esta metodología anterior, se calculó la rentabilidad accionaria implícita en los precios accionarios actuales a través de un modelo de dividendos descontados, alcanzando un PPP promedio de 6,05%. Para obtener la tasa se utilizó la media aritmética de ambas métodos, lo cual nos da como resultado una tasa de 5,4%.

Premio por Riesgo en Chile
5,40%

La tercera variable a considerar es el beta de la industria del transporte sin deuda. Sin embargo, el único dato próximo y confiable con el que se cuenta es la información emitida a través de la página web de Aswath Damodaran, profesor de Finanzas Corporativas de la Escuela de Negocios de la Universidad de Nueva York⁵. Según los análisis del profesor

⁴<http://www.bcentral.cl/prensa/resumen-estudios/dtbc617.html>

⁵<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Damodaran el Beta sin deuda de la Industria de Transporte en Estados Unidos es de un 0,88.

Beta sin Deuda Industria del Transporte.
0,88

Como último factor a considerar esta el Riesgo País de Chile en la actualidad, el cual ha disminuido en forma permanente durante los últimos años. Según datos otorgados por Bloomberg y publicados a través de La Tercera, el Riesgo País de Chile llega en el mes de Febrero a 70,14 puntos base⁶.

Riesgo País Chile (Bloomberg)
0,7014%

Los datos recién indicados trasladados a la fórmula de Hamada (1969) nos da como resultado una tasa de descuento del 9,99%.

Tasa Descuento Hamada (1969)
9,99%

Una vez obtenida la tasa de descuento según el modelo de Hamada (1969). Consideramos como propietarios de la sociedad que la Tasa de descuento del 9,99% no satisface, los intereses generados. Entendemos que a una empresa que busca a generar una forma distinta de competir en la industria, se le debe exigir una tasa de descuento mayor a la ya obtenida en forma ortodoxa. Es por esto que los socios optan de acuerdo a opinión de expertos a trabajar con una tasa de descuento del 15%, la cual es una tasa que generalmente se le exige a proyectos nuevos y con tendencias distintas a la industria convencional (innovación).

Tasa de Descuento
15%

⁶ Anexo N°4. (<http://www.latercera.com/canal/negocios/655.html>)

10.3. Flujo de Caja Proyectado.

El flujo de caja puro nos muestra una VAN positivo, lo que indica la conveniencia de ejecutar el proyecto Transporte My Kids, A su vez el mismo proyecto muestra como a contar del segundo año ya se recupera la inversión inicial de un vehículo adquirido, lo que nos permite la compra de un segundo transporte para poder aumentar la capacidad de oferta al mercado. La tasa de descuento a utilizar será del 15% anual y está determinada por diversos índices tomados del mercado tanto accionario, cifras otorgadas por el Banco Central de Chile y por exigencias de los propios socios de la empresa.

Detalle Gastos Mensuales Transporte My Kids.

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
TOTAL	2.770.200	3.652.266

Inversión Inicial proyecto Puro.

Determinamos que como necesidad de Capital de Trabajo se requiere dos meses de gastos mensuales. De esta forma, la inversión inicial nos queda de la siguiente forma.

Inversión Inicial	- 58.142.532
Furgones	- 47.838.000
Muebles y Equipos	- 3.000.000
Capital de trabajo	- 7.304.532

Flujo de Caja Proyectado a 5 Años.

Glosa	-	1	2	3	4	5
Ingresos		60.390.000	65.311.785	89.694.851	92.385.697	95.157.268
Furgones		60.390.000	65.311.785	89.694.851	92.385.697	95.157.268
Costo Venta		- 33.267.192	- 34.265.208	- 41.724.760	- 42.976.503	- 44.265.798
Petróleo		- 2.587.200	- 2.664.816	- 3.659.681	- 3.769.471	- 3.882.555
Sueldos		- 29.959.992	- 30.858.792	- 37.301.231	- 38.420.268	- 39.572.876
Mecánica		- 720.000	- 741.600	- 763.848	- 786.763	- 810.366
Margen Contribución		27.122.808	31.046.577	47.970.091	49.409.194	50.891.470
Gastos Operacionales		- 10.560.000	- 10.876.800	- 11.203.104	- 11.539.197	- 11.885.373
Administrativos		- 10.560.000	- 10.876.800	- 11.203.104	- 11.539.197	- 11.885.373
Depreciación		- 10.167.600	- 10.167.600	- 14.106.500	- 14.106.500	- 14.106.500
UAI		6.395.208	10.002.177	22.660.487	23.763.497	24.899.597
Impto	20%	- 1.279.042	- 2.000.435	- 4.532.097	- 4.752.699	- 4.979.919
UDI		5.116.166	8.001.742	18.128.390	19.010.798	19.919.678
Depreciación		10.167.600	10.167.600	14.106.500	14.106.500	14.106.500
Valor Residual						24.000.000
Inversión Inicial	- 58.142.532	-	- 19.694.500	-	-	7.304.532
Furgones	- 47.838.000		- 19.694.500			
Muebles y Equipos	- 3.000.000					
Capital de trabajo	- 7.304.532					
Rec. Capital de Trabajo						7.304.532
Flujo Caja Neto	- 58.142.532	15.283.766	1.525.158	32.234.890	33.117.298	65.330.710

VAN	\$26.605.256
TIR	27,74%

10.4 ANALISIS DE SENSIBILIDAD.

Nuestro análisis de sensibilidad pasa principalmente por demostrar de qué forma afecta a la empresa el hecho de sobreestimar una demanda en un 20%. Como lo mencionamos en capítulos anteriores el negocio está dominado por la existencia de costos hundidos, de ahí la importancia de no necesitar una demanda excesivamente alta o partir el funcionamiento del negocio con una mayor cantidad de vehículos, lo que hubiese desencadenado la obligatoriedad de contar con una demanda mayor.

Glosa	-	1	2	3	4	5
Ingresos		47.433.600	51.299.438	70.451.229	72.564.766	74.741.709
Furgones		47.433.600	51.299.438	70.451.229	72.564.766	74.741.709
Costo Venta		- 33.267.192	- 34.265.208	- 41.724.760	- 42.976.503	- 44.265.798
Petróleo		- 2.587.200	- 2.664.816	- 3.659.681	- 3.769.471	- 3.882.555
Sueldos		- 29.959.992	- 30.858.792	- 37.301.231	- 38.420.268	- 39.572.876
Mecánica		- 720.000	- 741.600	- 763.848	- 786.763	- 810.366
Margen Contribución		14.166.408	17.034.231	28.726.469	29.588.263	30.475.911
Gastos Operacionales		- 10.560.000	- 10.876.800	- 11.203.104	- 11.539.197	- 11.885.373
Administrativos		- 10.560.000	- 10.876.800	- 11.203.104	- 11.539.197	- 11.885.373
Depreciación		- 10.167.600	- 10.167.600	- 14.106.500	- 14.106.500	- 14.106.500
UAI		- 6.561.192	- 4.010.169	3.416.865	3.942.566	4.484.038
Impto	20%	-	-	- 683.373	- 788.513	- 896.808
UDI		- 6.561.192	- 4.010.169	2.733.492	3.154.053	3.587.230
Depreciación		10.167.600	10.167.600	14.106.500	14.106.500	14.106.500
Valor Residual						24.000.000
Inversión Inicial	-	58.142.532	-	- 19.694.500	-	-
Furgones	-	47.838.000		- 19.694.500		
Muebles y Equipos	-	3.000.000				
Capital de trabajo	-	7.304.532				
Rec. Capital de Trabajo						7.304.532
Flujo Caja Neto	-	58.142.532	3.606.408	- 13.537.069	16.839.992	17.260.553
						48.998.262

VAN	-\$ 19.940.353
TIR	5,06%

Otro análisis de sensibilidad, muestra como el VAN tiene un crecimiento exponencial frente a pequeñas variaciones en el precio de tan solo un 5%

Glosa	-	1	2	3	4	5
Ingresos		63.409.500	68.577.374	94.179.594	97.004.982	99.915.131
Furgones		63.409.500	68.577.374	94.179.594	97.004.982	99.915.131
Costo Venta		- 33.267.192	- 34.265.208	- 41.724.760	- 42.976.503	- 44.265.798
Petróleo		- 2.587.200	- 2.664.816	- 3.659.681	- 3.769.471	- 3.882.555
Sueldos		- 29.959.992	- 30.858.792	- 37.301.231	- 38.420.268	- 39.572.876
Mecánica		- 720.000	- 741.600	- 763.848	- 786.763	- 810.366
Margen Contribución		30.142.308	34.312.166	52.454.834	54.028.479	55.649.333
Gastos Operacionales		- 10.560.000	- 10.876.800	- 11.203.104	- 11.539.197	- 11.885.373
Administrativos		- 10.560.000	- 10.876.800	- 11.203.104	- 11.539.197	- 11.885.373
Depreciación		- 10.167.600	- 10.167.600	- 14.106.500	- 14.106.500	- 14.106.500
UAI		9.414.708	13.267.766	27.145.230	28.382.782	29.657.460
Impto	20%	- 1.882.942	- 2.653.553	- 5.429.046	- 5.676.556	- 5.931.492
UDI		7.531.766	10.614.213	21.716.184	22.706.226	23.725.968
Depreciación		10.167.600	10.167.600	14.106.500	14.106.500	14.106.500
Valor Residual						24.000.000
Inversión Inicial	- 58.142.532	-	- 19.694.500	-	-	7.304.532
Furgones	- 47.838.000		- 19.694.500			
Muebles y Equipos	- 3.000.000					
Capital de trabajo	- 7.304.532					
Rec. Capital de Trabajo						7.304.532
Flujo Caja Neto	- 58.142.532	17.699.366	1.087.313	35.822.684	36.812.726	69.137.000

VAN	\$ 37.045.486
TIR	32,57%

Los resultados muestran que nuestro modelo de negocio no resiste una mala estimación de la demanda, esto se debe principalmente a que los costos no tienen relación con la cantidad de alumnos trasladados si nos mas bien de viajes efectuados, ya que estos viajes se deben realizar ya sea con uno o más alumnos (Costos Hundidos).

10.5 ESTADO DE RESULTADO.

Glosa	-	1	2	3	4	5
Ingresos		60.390.000	65.311.785	89.694.851	92.385.697	95.157.268
Furgones		60.390.000	65.311.785	89.694.851	92.385.697	95.157.268
Costo Venta		- 33.267.192	- 34.265.208	- 41.724.760	- 42.976.503	- 44.265.798
Petróleo		- 2.587.200	- 2.664.816	- 3.659.681	- 3.769.471	- 3.882.555
Mecánica		- 720.000	- 741.600	- 763.848	- 786.763	- 810.366
Sueldos		- 29.959.992	- 30.858.792	- 37.301.231	- 38.420.268	- 39.572.876
Margen de Contribución		27.122.808	31.046.577	47.970.091	49.409.194	50.891.470
MG %		45%	48%	53%	53%	53%
Gtos. Adm y Vtas.		- 10.560.000	- 10.876.800	- 11.203.104	- 11.539.197	- 11.885.373
Administrativos		- 10.560.000	- 10.876.800	- 11.203.104	- 11.539.197	- 11.885.373
EBITDA		16.562.808	20.169.777	36.766.987	37.869.997	39.006.097
Depreciación		- 10.167.600	- 10.167.600	- 14.106.500	- 14.106.500	- 14.106.500
EBIT		6.395.208	10.002.177	22.660.487	23.763.497	24.899.597
Imppto	20%	- 1.279.042	- 2.000.435	- 4.532.097	- 4.752.699	- 4.979.919
UDI		5.116.166	8.001.742	18.128.390	19.010.798	19.919.678

EBITDA		16.562.808	20.169.777	36.766.987	37.869.997	39.006.097
Margen EBITDA		27,43%	30,88%	40,99%	40,99%	40,99%

Patrimonio	58.142.532			77.837.032		
Flujo caja Neto		15.283.766	- 1.525.158	32.234.890	33.117.298	65.330.710
ROE		26%	-3%	41%	43%	84%

Como lo demuestran los resultados financieros proyectados, el negocio se presenta rentable, incluso exigiéndole niveles de rentabilidad bastante altos, como lo demostramos en la obtención de nuestra tasa de descuento, la cual pasa a ser nuestro mayor análisis de sensibilidad que se le puede exigir al proyecto.

El EBITDA nos da señales claras de que el CORE del proyecto se sustenta a sí mismo y no depende de flujos adicionales que ayuden a generar mejores resultados.

El VAN es una clara señal de que el proyecto se debe llevar a cabo, el negocio tiene potencial de rentabilidad, existe mercado por atacar y la elasticidad precio nos permite incluso aumentar márgenes si no dejamos de lado elementos sensibles del negocio como lo es la seguridad del servicio.

11. Riesgos, Problemas y Supuestos Críticos.

11.1 Riesgos.

Para nuestro análisis definiremos riesgo como la incertidumbre, y nivel de ocurrencia de ciertos ítems que se detallan a continuación:

- **FINANCIERO.**

Riesgos: El principal riesgo, es el no ser capaces de generar credibilidad en los padres apoderados, lo que no permita generar los ingresos necesarios para el funcionamiento de la sociedad.

Una mala evaluación de los flujos, ratios o posibles indicadores económicos pueden generar que el proyecto sea financieramente inviable.

Mitigante: Cuidar celosamente cada detalle desde la captación del cliente hasta la posterior entrega del servicio, ajustarse a los valores y protocolos de atención por parte de los funcionarios nos ayudaran a disminuir brechas que se puedan generar entre lo prometido por Transporte My Kids y cómo perciben los clientes la calidad del servicio entregado.

Fidelidad de los datos mediante acceso a instituciones con buen nivel de confiabilidad (SII, Banco Central, Diario Financiero, entre otros)

- **LEGAL.**

Riesgos: En términos legales, la industria se encuentra bastante delimitada por lo que no se visualizan cambios sustanciales en sus directrices que provoquen cambios drásticos en la manera en que se desarrollan los negocios en ella. Sin embargo, la industria ha sufrido una serie de malas evaluaciones por el actuar de inescrupulosos que al ver tan solo una fuente de ingreso, lucran sin estar acreditados ni apegados a los requerimientos técnicos que la ley impone. Esto puede llevar a que se generen nuevos requerimientos a

la industria que provocaran una baja en su rentabilidad y por consiguiente el poco atractivo de permanecer en esta.

Mitigantes: En primer lugar estar siempre en línea con los requerimientos técnicos impuestos por la Ley que regula la industria.

Ser fiscalizadores activos para evitar buses piratas que destruyan la industria.

- **OPERACIONAL.**

Riesgos: La promesa de servicio empeñada por Transporte My Kids es potente y requiere un gran esfuerzo tanto de recursos financieros como de capital humano para llevarla a cabo.

La posibilidad de terminar gestionando la empresa como lo hecho la industria hasta el día de hoy está latente y la tentación es grande, ya que de no tener los resultados esperados, la baja de costos viene dada justamente por nuestros recursos y capacidades diferenciadoras (tecnología).

Mitigantes: Buena planificación de procesos. Estricto apego y disciplina en los procesos de control.

No podemos dejar de mencionar el cuidado de nuestros usuarios (alumnos) y lo en boga que se encuentran temas tales como el abuso a menores por parte de personas en establecimientos educacionales. Mencionado esto, crece la importancia de aspectos técnicos que ayuden a dar seguridad a los padres y apoderados. Lo que no supe de ninguna forma el control de procesos y el cuidado en el reclutamiento y contratación del personal.

11.2 Supuestos.

Los principales supuestos y por los cuales nace la idea de negocio de Transporte My Kids, es los cambios de tendencia en la sociedad actual, lo que impulsará a los padres a tomar servicios con mayor nivel de profesionalización y en segundo término la elasticidad que debe mostrar este tipo de servicios. Entendemos como padres que la seguridad de nuestros hijos está por encima de muchas otras necesidades, por lo que también prevemos que los padres y apoderados estarán dispuestos a generar un desembolso mayor por un servicio que demuestre en forma concreta mayores sistemas de seguridad para los niños.

Creemos fielmente que un buen control de los procesos acciones y ejecuciones son capaces de generar ventajas competitivas, lo que generará un aumento del will to pay por parte de nuestros clientes y consumidores.

CONCLUSIONES

El desarrollo de plan de negocio nos deja varias conclusiones importantes de analizar. Uno de los aspectos más importantes a destacar es el hecho de perder el temor y desprenderse el paradigma de que un plan de negocios tiene que si o si ser un negocio único con el cual uno podrá llegar a una industria a imponer términos debido a las características inigualables e inimitables del plan. Sin embargo, si algo nos enseñó el desarrollo del MBA, es que no necesariamente se necesita ser o tener la “idea del año” para alcanzar el éxito, sino que el éxito pasa por saber detectar las oportunidades que el mercado tiene, incluso en industrias en las cuales se vea un poco atractivo para realizar el ingreso. Oportunidades que nacen con las nuevas tendencias que van mostrando las sociedades donde uno de desenvuelve.

Mientras vemos como las grandes industrias tienden a ser cada vez más concentradas y sus propuestas de valor son a la vez mas homogéneas, sin ningún grado de especialización para clientes o grupos de clientes con características específicas y únicas. Hoy es cuando tenemos la gran oportunidad de generar emprendimientos en industrias ya existentes. Sin embargo, con formas distintas de generar las propuestas de valor que den como resultado soluciones ideadas para cada persona en particular.

Para nadie es un misterio el aumento de los hogares monoparentales, la escases de tiempo, la recién aprobada por el congreso Ley Amor de Papá, la importancia de los hijos para sus padres cuan estamos dispuestos a conseguir su bienestar y seguridad. La información es pública y a su vez muy difundida por los medios de comunicación. Sin embargo, descubrimos por necesidades personales, que la industria del transporte escolar se mantuvo con un servicio más bien plano a lo largo del tiempo, sin incorporar estos cambios de tendencias que va sufriendo la sociedad Chilena actual.

Al desarrollar el plan nos propusimos como meta el demostrar que la visualización de tendencias es el primer paso para tener ideas y posteriormente planes de negocios rentables y sustentables. Si a esto se le suma la realización de una investigación seria, bien guiada por las herramientas correspondientes, los resultados ya sean financieramente positivos o negativos nos darán el mayor respaldo para uno de los aspectos más cotidianos pero a la vez más difíciles de la vida como lo es la toma de decisiones en forma segura.

Anexos.

Anexo N° 1

Los grandes costos que enfrentan las familias cuando un hijo entra a la universidad

25.03.2013

Economía y Negocios

María de los Ángeles Pattillo

El paso del colegio a la universidad puede transformarse en un verdadero "dolor" para el bolsillo de las familias de los estudiantes, por los nuevos y muchas veces altos costos que esto involucra. Según la última encuesta nacional de juventud del Instituto Nacional de la Juventud (Injuv), en el 54% de los casos son los padres u otros familiares quienes asumen los gastos.

El economista Rafael Garay proyecta que el egreso adicional puede significar entre 7% y 53% en el presupuesto familiar. "Por eso, más que un costo es importante considerar la educación superior como una inversión", agrega Garay.

Hernán Calderón, presidente de la Corporación Nacional de Consumidores y Usuarios (Conadecus), coincide con que los gastos pueden incrementarse en 50%. "En el colegio las variables son más manejables, porque sabes en qué vas a gastar desde principios de año. En la universidad, en cambio, surgen un sinnúmero de factores no controlables, que aumentan si la entidad no cuenta con buena infraestructura, ni brinda apoyo a los estudiantes", agrega.

En el tope de la lista, los dos ítems que más afectan el ingreso familiar tienen que ver con el pago de las mensualidades y los gastos asociados a vivienda, en caso de que los estudiantes tengan que dejar su hogar para trasladarse a otra ciudad a estudiar. Pero también hay que considerar

gastos más silenciosos, como lo son los conceptos de mesada o movilización, por ejemplo.

Locomoción

Al día, se generan más de 3,5 millones de viajes relacionados con los estudios, según la última encuesta Origen-Destino del Ministerio de Transportes. De ellos, poco más de 2,1 millones de viajes se realizan en algún tipo vehículo, sea público o privado. Es decir, hay un gasto diario detrás.

Cuando el niño está en el colegio, el transporte escolar tiene un costo mensual promedio de \$40 mil por trayecto, ya sea de ida o de vuelta. Considerando dos viajes diarios, la cifra subiría a \$80 mil mensuales.

Ahora bien, cuando entran a la universidad muchos optan por el transporte público: si el estudiante toma diariamente una micro y un metro de ida, debe cancelar \$190 en dicho trayecto, si es que hace el transbordo en un máximo de dos horas. Es decir, si repite el trayecto a la vuelta, la cifra subiría a \$380 diarios, unos \$7.600 al mes como mínimo considerando un sólo viaje al día.

Si la opción es el auto, hay que considerar el gasto en bencina. En promedio, el litro de bencina de 95 octanos cuesta \$834 en la Región Metropolitana. Llenar el estanque del modelo de auto más vendido de 2012 según la Anac -Chevrolet Sail, con una capacidad de 42 litros- tiene un costo de poco más de \$35 mil. Si fuera necesario llenar dos veces al mes el estanque, la cifra subiría a \$70 mil, sin considerar gastos extras por concepto de tags, estacionamiento o cuidadores, que podrían elevar el monto por sobre los \$80 mil.

Si lo vemos por estudiante, no estamos hablando de millones de pesos anuales, como en el caso de los gastos en mensualidad o vivienda, pero de todas formas puede significar un costo adicional no menor si es que los viajes o la distancia aumentan en forma considerable.

Anexo N° 2

Protocolo de Servicio My Kids

PROTOCOLO DE ATENCIÓN SECRETARIA	PROTOCOLO ATENCION CONDUCTOR Y ASISTENTE
Atender siempre a los clientes cuando este así lo requiera.	Usar el uniforme de la empresa de manera ordenado y limpio.
Saludar siempre a nuestros clientes al tener contacto con éstos.	Siempre saludar al tutor y alumno al retiro de éste.
Usar el uniforme de la empresa de manera ordenado y limpio.	Indicar que espacio del bus se encuentre disponible para tomar asiento.
Escuchar y responder siempre de manera amable a los clientes.	Nunca utilizar un dispositivo móvil al momento de manejar el vehículo.
Informar oportunamente a los clientes de existir algún problema con pasajeros.	Indicar al alumno algún cambio en la ruta por motivo de fuerza mayor.
	Informar el retiro del alumno a la central antes de comenzar la marcha.
	Bajarse y abrir la puerta para la bajada de los alumnos.
	Despedirse de alumnos deseando un buen día.
	Siempre saludar al tutor y alumno la llegada de éste.
	Nunca emitir juicios de valor de los alumnos transportados.
	Imponer respeto y disciplina en los trayectos.
	Informar a la central la entrega de cada alumno.

Anexo N° 3



Betas by Sector

Data Used: Value Line database, of 6177 firms

Date of Analysis: Data used is as of January 2013

<i>IndustryName</i>	<i>Number of Firms</i>	<i>Average Beta</i>	<i>Market D/E Ratio</i>	<i>TaxRate</i>	<i>Unlevered Beta</i>	<i>Cash/FirmValue</i>	<i>Unlevered Beta corrected for cash</i>
Advertising	32	1.68	40.84%	16.02%	1.25	13.12%	1.44
Aerospace/Defense	66	0.98	26.64%	20.08%	0.81	11.74%	0.92
Air Transport	36	1.03	59.08%	21.35%	0.70	14.13%	0.82
Apparel	54	1.36	13.77%	18.57%	1.23	5.13%	1.29
Auto Parts	54	1.76	24.37%	18.77%	1.47	11.65%	1.66
Automotive	12	1.73	103.42%	16.24%	0.93	16.84%	1.11
Bank	416	0.77	128.23%	16.39%	0.37	16.43%	0.45
Bank (Midwest)	68	0.89	49.85%	20.99%	0.64	15.03%	0.76
Beverage	35	0.95	22.29%	18.82%	0.80	4.33%	0.84
Biotechnology	214	1.23	15.92%	2.98%	1.07	18.10%	1.30
BuildingMaterials	43	1.57	65.24%	9.48%	0.99	6.18%	1.05
Cable TV	20	1.40	66.11%	21.23%	0.92	3.61%	0.96

Chemical (Basic)	18	1.37	24.73%	21.89%	1.15	7.52%	1.24
Shoe	17	1.26	1.94%	19.89%	1.24	8.93%	1.37
Steel	33	1.65	56.21%	24.24%	1.16	8.82%	1.27
Telecom. Equipment	105	1.07	13.31%	14.01%	0.96	30.13%	1.37
Telecom. Services	76	1.15	31.82%	16.22%	0.91	8.92%	1.00
Telecom. Utility	23	0.92	108.25%	26.94%	0.51	3.31%	0.53
Thrift	170	0.68	19.50%	15.84%	0.58	25.18%	0.78
Tobacco	11	0.86	18.87%	32.82%	0.76	3.21%	0.79
Toiletries/Cosmetics	14	1.17	20.63%	27.33%	1.01	6.80%	1.09
Trucking	34	1.09	42.33%	25.94%	0.83	5.15%	0.87
WaterUtility	11	0.49	73.18%	31.45%	0.33	0.54%	0.33
WirelessNetworking	58	1.35	25.67%	10.06%	1.10	6.00%	1.17
Total Market	6177	1.17	42.92%	14.93%	0.86	10.66%	0.96

Anexo N°4

Riesgo país de Chile cayó 33% en un año por mejor escenario externo

Los CDS a cinco años se ubicaron ayer en 70 puntos. El país mantiene el menor riesgo de Latinoamérica.

Por Nicolle Peña - 07/02/2013 - 07:56

La evolución más positiva de los mercados internacionales y el apetito por las economías emergentes presionaron a la baja el riesgo país de Chile durante el último año.

Así lo mostró el comportamiento de los Credit Default Swaps (CDS) a cinco años para la deuda de Chile. Los CDS son contratos de seguros que se transan en el mercado para cubrir un impago de una deuda soberana. Ayer, este indicador retrocedió 33% en 12 meses, llegando a 70,14 puntos, según Bloomberg. No obstante, el 4 de enero pasado marcó uno de sus mínimos, con 66,83 pts. Su menor nivel corresponde a 12,5 pts. y se registró en julio de 2007.

Con esto, Chile se ubicó entre las 12 economías del mundo con menor riesgo. Noruega continuó liderando el ranking, con 18,16 pts., lo que implicó una disminución de 45% en su riesgo respecto de 2011. Le siguieron Suecia y Suiza (con bajas de 64,45% y 8,5%), además de EEUU, que anotó un alza de 4,84% en el último año.

“La baja de Chile ha obedecido más a factores externos que internos. La gran demanda por papel de alta calidad hizo bajar los riesgos de muchos países, pero ya llegó a su nivel mínimo. El alza en la tasa de interés americana (en los bonos del Tesoro) ya empezó a golpear estos mismos papeles, proceso que va a seguir con la mejoría de la economía de EEUU y Europa”, consideró Walter Molano, de BCP Securities, con sede en Nueva York.

Más optimistas son las expectativas de los economistas locales. “En función de cómo se preparó el presupuesto público y dado el superávit efectivo que se acumuló en 2012, hay grandes posibilidades de que sigamos mejorando en los rankings”, acotó Hernán Frigolett, del grupo Nueva Economía. El experto agregó que podríamos llegar a niveles de 50 pts. este año.

A diferencia de Molano, Frigolett defendió que en el resultado también influyeron factores internos, como la responsabilidad macroeconómica, el crecimiento y el control de la inflación. “Las estadísticas macroeconómicas están bien alineadas, y mientras eso se mantenga, seguirá fortaleciéndose la situación crediticia de Chile, que es lo que representa el ranking”, reforzó.

Sebastián Cerda, economista de Corp Research, coincidió en que el país puede seguir bajando, pero si la situación externa continúa siendo favorable. “Hay una gran demanda por activos de origen latinoamericano, uno de los cuales es este instrumento financiero. Eso tiene que ver con que la región ha progresado y se ve como un lugar seguro”, dijo Cerda.

De hecho, y si bien se encuentran bajo Chile en el ranking, los CDS de Perú y Colombia cayeron 39% y 26,4% en el último año, respectivamente. Lo mismo ocurrió en México (-27,39%) y Brasil (-14,34%).

Frigolett destacó que una baja en este ranking implica “buenas noticias” desde el punto de vista del financiamiento. “Para el Fisco, si es que emitiera deuda en el exterior, habrá poco recargo. Y a las empresas que salgan a recoger financiamiento por la vía de emisión de bonos también les irá bien”, dijo Frigolett.

N° Cotización 24928/2013

Cliente	: Barbaglia G. Pedro	Cotizacion	: 24928
Rut	: 13441549-5	Fecha	: 03/04/2013
Direccion Comercial	: Colon 3770	Contacto	: Pedro Barbaglia Gomez
Comuna	: Las Condes	E-mail	: pedro.barbaglia@itau.cl
Ciudad	: Santiago	Fono	: 26860283
		Celular	:

Estimado Señor(a)

Adjunto a la presente tenemos el mayor agrado en cotizarles el equipo de la referencia. En las páginas adjuntas encontrarán toda la información técnica y comercial sobre el equipo.

Furgón Iveco, Power Daily V39.15
Furgón Iveco, Power Daily V50.15

Contamos a lo largo del país con respaldo de servicio técnico y repuestos con el sólido prestigio y garantía de ser una empresa del Grupo Sigdo Koppers.

Jorge Parker Manzano
Representante de Ventas
Fono: 8373841
Cel.: 92317073
jorge.parker@sigdotek.cl

Forma de Pago: Tipo de cambio dólar observado a la fecha de facturación

LAS ORDENES DE COMPRA DEBEN SER EMITIDAS A SIGDOTEK S.A. RUT: N° 76.692.840-4



ESPECIFICACIONES TECNICAS
Furgón Iveco, Power Daily V39.15

Nuevo sin uso año 2013

Procedencia	China.
Motor	Iveco F1C, 16 válvulas, 4 cilindros, 3.000 CC
Potencia/Torque	148 CV a 3.500 RPM / 350 Nm a 1.400 rpm.
Caja de Cambio	Iveco 2830 B, de 5 velocidades, embrague monodisco seco
Dirección	Hidráulica asistida
Eje Delantero	Independiente, barra de torsión con amortiguadores y barra estabilizadora
Eje Trasero	Puente rígido a ballestas con amortiguadores y barra estabilizadora
Neumáticos	195/75R18
Sistema de Frenos	Doble circuito hidráulico independiente, disco delantero y trasero.
Capacidad de Carga	Volumen 10,5 m3
Dimensiones Internas	3.350 x 1.820 x 1.940
Dimensiones Externas	5.490 x 2.000 x 2.740
Distancia Entre Ejes	3.310
P.B.V	3.980 Kg
Equipamiento	Módulo eléctrico, radio CD, aire acondicionado con climatizador. Separador de compartimento de carga

[Ver Catálogo Adjunto](#)

* en caso de no descargarse el catálogo abra una página de Internet y vuelva a intentar*

Condiciones Comerciales

Valor Unitario: Pesos\$ 16.550.000 + IVA
Cantidad Cotizada: 1
Total Pesos\$ 16.550.000 + IVA

OFERTA ESPECIAL: \$20.100.000+ IVA
EQUIPADO PARA TRANSPORTE ESCOLAR, 24-26 PASAJEROS MAS CHOFER.

- * **Forma de Pago** : Contado Contra Factura o Leasing
- * **Plazo Entrega** : Inmediata salvo venta previa Sigdotek
- * **Garantía de Fábrica** : 2 año ó 100.000 Km. en las instalaciones Sigdotek S.A. o Concesionarios Autorizados.
- * **Validez de la Oferta** : 15 Días Hábiles

Forma de Pago: Tipo de cambio dólar observado a la fecha de facturación

LAS ORDENES DE COMPRA DEBEN SER EMITIDAS A SIGDOTEK S.A. RUT: N° 76.692.840-4

Santiago, Av. Presidente Balmori, Frej Norberto 4230 – Renca, Fono: 6873700 / Fax: 734 32 72. Iquique: Calle Santa Rosa de Huera 860 18 y 19 H, Marzana C – Barrio Industrial Fono: 67-395 800 - Fono Fax: 67-412 763. Antofagasta: Av. Pedro Aguirre, Cerro 12.664, La Chirca, Fono: (55) 455 400 / Fax: (55) 455 469. Calama: Puerto Saico, 580-42, Camino Chiu Chiu (55) 339 203/ Fax: 330 685. Copiapó: Copelapu 240, Fono: (52) 232 778/Fax: (52) 232 763. Ovalle: David Perry 45, Fono: (52)624 895/Fax: 628 151. Concepción: Av. General Berrío 2218, Sector Palmarco, Fono: (41) 262 2110 / Fax: (41) 362 2100. Temuco: Leon Gallo 6200 Fono: 45 – 809312. Puerto Montt: Pinareros Sur km 1025, Camino a Pangua, fono (56)36755 fax: 651436700