



AEREO-TRANS

Parte I

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

**Alumna: Suyin Leon Parra
Profesor Guía: Claudio Dufeu S.**

Antofagasta, Junio 2018

Tabla de contenidos

Resumen Ejecutivo	5
I. Oportunidad de negocio.....	7
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	9
2.1 Industria.....	9
2.2 Competidores.....	18
2.3 Clientes.....	20
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	22
3.1 Modelo de negocios.....	22
3.2 Descripción de la empresa	24
IV. Plan de Marketing	30
4.1. Objetivos de Marketing.....	30
4.2. Estrategia de Segmentación	31
4.3. Estrategia de Producto/Servicio	32
4.4. Estrategia de Precio.....	33
4.5. Estrategia de Distribución.....	35
4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas.....	35
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	38
4.8. Presupuesto de Marketing	40

4.9 Métricas e Indicadores Para Monitorear El Plan De Marketing	41
V. Plan de Operaciones.	42
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	42
5.2 Flujo de Operaciones	42
5.3 Plan de desarrollo e implementación.....	42
5.4 Dotación	42
VI. Equipo de trabajo	43
6.1 Equipo gestor.....	43
6.2 Estructura organizacional	43
VII Plan Financiero	44
VIII. Riesgos Críticos	45
IX Propuesta al Inversionista	46
X Conclusiones	47
Bibliografía	49
Anexo 1: Crecimiento del PIB Antofagasta y Volumen de Pasajeros Aeropuerto .	50
Anexo 2: Precio de los Servicios	51
Anexo 3: Resultados Encuesta Exploratoria	52
Anexo 4: Reglamento servicios de transporte publico remunerado de pasajeros desde y hacia aeródromos y aeropuertos.	56
Anexo 5 Ley del Código de trabajo articulo 25 y 26	57

Anexo 6 Análisis Fortalezas y Debilidades Competidores	58
Anexo 7 Modelo de Canvas	59
Anexo 8: Proyecciones Demanda.	60
Anexo 9: Estadística nacional de tráfico de pasajeros en aeropuertos nacionales JAC Chile	61

Resumen Ejecutivo

El mercado local de la ciudad de Antofagasta, se presentan una serie de servicios de traslados de pasajeros desde la ciudad al aeropuerto o viceversa. De acuerdo al levantamiento de datos realizado por una encuesta el 70% de los pasajeros no se encuentra satisfecho con los servicios actuales.

Con base en lo expuesto, nace una necesidad y oportunidad de entregar un nuevo servicio. Esta iniciativa presentará un valor agregado en comparación con los actuales servicios, ya que será un tipo de transporte troncal, que se conectará con el transporte público de la ciudad en los principales centros de reunión en la ciudad. Este servicio está diseñado para dar atención a todo tipo de pasajero con trayecto desde y hacia Aeropuerto de Antofagasta. Centrándose en el equilibrio entre el bajo costo y la eficiencia en el tiempo de viaje. Característica que los servicios actuales no son capaces de otorgar.

Por tratarse de un servicio regulado por el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones y también debe cumplir con las diferentes normativas puestas por el aeropuerto como también por la municipalidad, con esto se da un estricto cumplimiento a las normas que poseen estos organismos ya sea para el transporte privado de pasajeros y turísticos.

El servicio es de características acotadas, o sea el traslado de las personas se realiza entre puntos que se encuentran definidos (Aeropuerto, Nicolas Tirado, Lider, Balneario, Rotonda de la minería). Esto quiere decir de que no existen paradas intermedias entre estos puntos, esto se debe para que se cumpla de mejor manera los horarios de los buses.

Los horarios de funcionamientos será el primer bus a las 8:00 de la mañana y el ultimo a las 23:00 Horas.

Como forma de pago se utilizará una aplicación web y este se leerá el código como QR, y también se podrá pagar en efectivo en el mismo bus.

Se espera que este negocio tenga una vida extensa dada la continua necesidad por medios de transporte alternativos desde y hacia aeropuerto, esto último combinado con un continuo crecimiento de la base de pasajeros circulantes en aeropuerto de

Antofagasta, donde en los últimos 10 años se tiene una tasa de crecimiento del aproximadamente 6% anual.

El foco de este negocio estará en competir de forma directa con modelo de negocio de Transfer, donde se espera en los primeros años lograr captar un volumen de aproximadamente 270.000 pasajeros.

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

I. Oportunidad de negocio

Como consecuencia de los aumentos de aerolíneas y vuelos que se dirigen a la ciudad de Antofagasta y también de la rebaja de los precios de pasajes aéreos, se ha producido un aumento de la demanda (Ver Anexo 1) por trasladarse en avión, esto con lleva una necesidad para las personas que llegan a la ciudad de Antofagasta y a sus propios habitantes, la cual es el traslado desde la ciudad hacia el aeropuerto o desde el aeropuerto hacia la ciudad.

La distancia que se encuentra el aeropuerto desde el centro de la ciudad es de 25 km y actualmente los servicios que existen para cubrir esta necesidad correspondiente a los servicios autorizados son taxis turísticos y transfer también existen otros servicios que no se encuentran autorizados que son los radiotaxis (Privados) y uber, los precios de estos van a depender a que punto de la ciudad quieran trasladarse, por ejemplo los transfer poseen diferentes precio y se segmentan de la siguiente forma lado Norte tiene un costo de \$5.000, lado centro \$6.000, lado centro sur y lado sur \$7.000 (Ver anexo 2, los precios servicios)

La oportunidad de negocio que hoy se presenta según lo dicho anteriormente es otorgar un servicio de transporte que compita con los actuales servicios, el cual beneficiara a los habitantes y visitantes, en donde el servicio ofrecido se de menor valor y de calidad que los servicios que se ofrecen actualmente.

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

La empresa Aereo-Trans estará dedicada a ofrecer el servicio de traslado de pasajeros desde la ciudad hacia el aeropuerto y viceversa para todas las personas que necesiten el servicio de transporte público desde estos puntos. Esta iniciativa presentará un valor agregado en comparación con los actuales servicios, ya que será un tipo de transporte troncal, que se conectará con el transporte público de la ciudad. Desde un punto de vista general, es posible inferir que la vida de esta

iniciativa podría ser bastante prolongada, considerando que no existan grandes cambios tecnológico o de infraestructura vial en el corto y mediano plazo.

Respecto del tamaño del mercado, se ha estimado el mismo en función de la cantidad de pasajeros en tránsito por el aeropuerto de Antofagasta, considerando los precios promedio de cada uno de los servicios presentes y las preferencias actuales de los encuestados. (Ver Anexo 3)

Con base a lo expuesto anteriormente, es posible valorizar este mercado en aproximadamente 19 millones de dólares anuales, los cuales equivalen a casi 1 millón de pasajeros en tránsito anual en el aeropuerto de Antofagasta.

Por otra parte este mercado está distribuido en los servicios principales; Uber (45%), Taxi (33%), Radio-Taxi (15%) y Transfer (7%), estos valores en función de las ventas anuales estimadas (Ver Anexo 2).

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

En cuanto a los horarios se comenzarán a funcionar a las 8:00 de la mañana y su última salida será a las 23:00, su recorrido será de ida partiendo desde la rotonda de la minería, balneario municipal, supermercado líder, nicolas tirado, aeropuerto. Para su recorrido de vuelta serán los mismos paraderos, estos trayectos serán fijos.

El servicio puede ser pagado a través de su aplicación web y mostrar código QR o también puede ser pagado en efectivo en el mismo bus, esta aplicación web aparte de realizar la compra del ticket también permitirá al pasajero hacer seguimiento de donde encuentran los buses, consultas, reclamos, tarifa, etc.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

A continuación, se expone un análisis de la industria del transporte en donde se indica el entorno político, económico, social, tecnológico, (PEST), por otro lado, también se realizará el análisis de los competidores y clientes que posee Aereo-Trans.

2.1 Industria

Respecto de las tendencias actuales de la industria, es importante señalar que existe variados factores externos que tiene un impacto directo en la cantidad de pasajeros que el aeropuerto de Antofagasta tiene actualmente, como por ejemplo el precio del cobre.

- Crecimiento en el tránsito de pasajeros en aeropuerto de Antofagasta, con una tasa de crecimiento anual de caso el 10%, la cual se vio afectada este último año por el efecto de la retracción económica de la región. No obstante, se espera que en el mediano plazo esta tasa vuelva a sus valores históricos producto de la recuperación del precio del cobre, lo que consecuentemente llevaría a una reactivación económica de la región. (Anexo 1)
- Ingreso de nuevos servicios como Uber, el cual compite directamente con el segmento de Taxis, no obstante, en términos de precio Uber presenta precios similares al servicio de Taxi tradicional.
- En términos legales y gubernamentales, no se destacan tendencias claras, ya que se mantienen las normas vigentes desde 2006, respecto del transporte de pasajeros interurbanos.
- Se espera que en el mediano y largo plazo exista una regulación de precios de buses y repuestos, esto atribuido principalmente a la variación de tipo cambio (USD/CLP), esto último también considerando que existe un aumento de la demanda por este tipo vehículos desde el año 2014 (fuente Anuario ANAC 2015/2016).

Ambiente Político/Legal

En lo que se trata del Ambiente Político/Legal se relaciona principalmente con las leyes y normativas futuras que se basan en decisiones políticas que puedan afectar el negocio. Además se debe mencionar que la industria de transporte de pasajeros está bajo la atenta mirada del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones mediante la subsecretaría de transporte a través de leyes fijadas por este ministerio, como este servicio también está relacionado con el aeropuerto se tendrá que también regir por el “Reglamento de Servicios de transporte publico remunerado de pasajeros desde y hacia aeródromos y aeropuertos”, el cual dice que todos los servicios y exceptuando los taxis deben ser inscritos en el registro nacional de transporte de pasajeros en una sección especial que se denomina Registro de servicio de aeropuerto y los vehículos con que se preste el servicio deberá portarse el certificado de inscripción el que deberá ser exhibido por el conductor cada vez que sea requerido por el personal fiscalizador. También este reglamento habla de las especificaciones que deben tener los buses que van a realizar el servicio, numero de asiento, distancia entre asientos, antigüedad máxima de los vehículos, para más información con respecto a este reglamento (ver anexo 4).

Por otro lado, también se va a tener que regir por el artículo 26 del código del trabajo, el cual hace referencia a los choferes de transporte público urbano, principalmente este articulo indica los horarios de trabajo que deben tener y cuáles deben ser los descansos que estos deben tener (para más información ver anexo 5).

El impuesto específico a los combustibles por la ley 18.502 es de principal incidencia en la industria que se va a desarrollar Aereo-Trans, ya que la variación de este impuesto va afectar directamente a los costos que se deben pagar.

La concesión de la carretera que conecta la ciudad con el aeropuerto y se debe pagar el peaje lateral Aeropuerto, ubicado en el acceso al aeropuerto de Cerro Moreno, en el kilómetro 21. En esta plaza los vehículos deberán pagar peaje sólo al salir del aeropuerto el cual tiene un valor a la fecha de \$2050, las opciones de pago según las bases de licitación contemplan que el pago del peaje se realice

directamente en las casetas y en efectivo. No se aceptan tarjetas, cheques o moneda extranjera. Este tipo de concesiones afecta directamente a este negocio por las variaciones en el precio que se pueden dar.

Ambiente Económico

En el ambiente económico en los últimos años Chile ha tenido un desarrollo económico rápido con lo que respecta a otros países, la economía en los últimos años ha tenido variaciones según lo que indica el Banco central esto principalmente por las variaciones que ha presentado el precio del cobre en el sector minero, ya que las inversiones en esta industria han disminuido. Por otro lado, la tasa de desempleo en Chile en los últimos tres años ha tenido variaciones cíclicas, pero específicamente en la región de Antofagasta este ha aumentado. A continuación, se muestra la tasa de desempleo en el país y en la región de Antofagasta.

Periodo	Tasa de desempleo mensual nacional INE (porcentaje) ()	Tasa de desocupación región II, mensual, INE ()
	Serie original	Serie original
2010	8,35	7,67
2011	7,20	6,05
2012	6,48	5,05
2013	5,98	5,47
2014	6,33	6,29
2015	6,28	6,41
2016	6,47	7,79

Tabla 1 Tasa de Desempleo, Fuente INE

Por parte del PIB en la región de Antofagasta según el Banco Central es uno de los segundos en el país en los últimos 3 años según tabla adjunta obtenida del banco central, con esto se puede inferir que la región es un buen sector para realiza negocios dentro de Chile.

Producto interno bruto por región, precios corrientes, referencia 2013 (miles de millones de pesos)				
Descripción series	2013	2014	2015	2016
II De Antofagasta	13.843	15.092	14.539	14.465
V De Valparaíso	11.379	12.131	13.259	14.116
RMS Región Metropolitana de Santiago	57.907	61.667	66.614	70.980

Tabla 2 PIB, Fuente INE

Otro aspecto que influenciará a este negocio por parte económica será la variación en el precio del petróleo, el cual es un insumo crítico para esta industria y es de vital importancia analizar las variaciones. Todas estas variaciones o cambios que experimente el petróleo se pueden ver y analizar en la página web www.enap.cl, ENAP (Empresa Nacional del Petróleo).

Ambiente Social

La sociedad Chilena ha ido cambiando sus preferencia a la hora de viajar, por otro medio de transporte, el más usado antiguamente era el bus. Esto debido a los cambios en la economía del país, ya que se puede ver en la compra de automóviles donde se claramente según la ANAC (Asociación Nacional Automotriz de Chile) el aumento de la compra de este bien.

La tendencia alcista en la compra de vehículos nuevos este año no se detiene. Así lo demuestran las cifras de la Asociación Nacional Automotriz de Chile (Anac), que revelan que las ventas de vehículos livianos y medianos en julio aumentaron 24,7% con respecto al mismo mes en 2016, con 28.092 unidades vendidas. A la vez, la comercialización acumulada de enero a julio ha subido 17,3%, con 190.755 unidades nuevas en todo el país. Así, julio de este año registró las mayores ventas para el mismo mes desde 2013 (31.736 autos).

Ilustración 1 Fuente <http://www.latercera.com/noticia/venta-autos-nuevos-crecio-247-julio/>

Por otro lado, estudios desarrollados por el INE (Instituto Nacional de Estadísticas Chile) el cual investiga la cantidad de pasajeros que se han trasladado en buses interurbanos en Chile ha ido disminuyendo en los años, ya que las personas tienen

otras preferencias para realizar sus traslados, a continuación, se muestra tabla con datos obtenidos desde el INE.

Año	Número de Pasajeros
2014	51.188.000
2013	58.836.000

Tabla 3 Pasajeros Transportados en buses interurbanos, Fuente INE

También se puede revisar en la JAC (Junta de Aeronáutica Civil), estudios que se han realizado con respecto a la variación de pasajeros desde la ciudad de Antofagasta o hacia esta, ha tenido desde al año 2014 al año 2016 una variación del 8,4% de pasajeros, esto solamente con dos aerolíneas que se encontraban vigente en esos años LAN y Sky Airline. Actualmente en el aeropuerto de Antofagasta existen 5 aerolíneas que son LAN, Sky airline, Jet Smart, Law, Amazonas las que ofrecen diferentes destinos los cuales son Perú, Santiago, Concepción, Iquique, Arica, Copiapó, La Serena. Antiguamente existía un solo destino con las dos aerolíneas que se ofrecían que era solamente Santiago de Chile.

Con esto se puede ver claramente que la sociedad ha cambiado y que actualmente desde esta ciudad se prefiere realizar viajes vía aérea, ya sea por los costos y tiempos de viaje que ofrecen las nuevas aerolíneas con su llamada publicidad Low Cost.

Ambiente Tecnológico

La tecnología se puede aplicar en distintos ámbitos en este negocio, uno de ello es en los propios buses a los cuales se le puede implementar para realizar el control de los buses, sus rutas, y velocidades esto sirve para tener un control interno, y también para que los pasajeros tengan la información en donde se encuentran los buses, este sistema apoyara en gran medida para tener el control logístico de los buses. Por otro lado, también a los buses se les puede implementar una tecnología de pago el cual tenga una máquina para leer códigos QR y así poder realizar el cobro a los pasajeros.

Por parte de los sistemas para la venta del ticket se realizará a través de internet o por E- Commerce, ya que estos son sistemas que facilitan al cliente la compra de pasajes y el cliente está mucho más cómodo realizando los pagos de este modo (Ver anexo 1).

Actualmente en la población chilena ha existido un aumento en el uso de teléfonos celulares y de internet móvil a continuación se muestra un estudio realizado por eMarketer

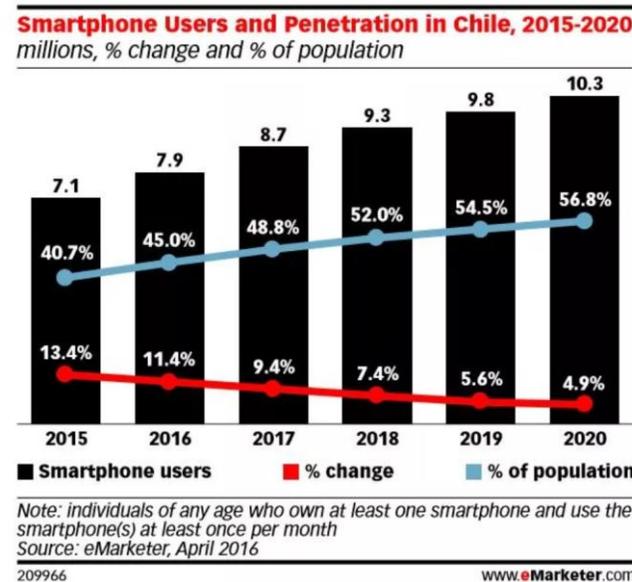


Ilustración 2 Estudio de Usuarios de Smartphone, Fuente <https://iabtrends.cl/2016/08/09/chile-lidera-el-uso-de-smartphones-en-latinomaerica-con-7-9-millones-de-usuarios/>

También para la empresa será necesario la implementación de sistemas de logísticas, ERP, entre otros. Con estos se podrá potenciar el negocio, lo que permitirá una optimización de los recursos y mejores procesos.

Análisis del Microentorno

Para realizar el análisis del microentorno para este negocio se utilizarán dos herramientas una será la Evaluación de la competitividad del sector según las cinco fuerzas de Porter y la otra será el análisis FODA.

La rivalidad dentro de la Industria de transporte de pasajeros en los trayectos desde el aeropuerto hacia la ciudad y viceversa, está compuesta por 3 competidores actualmente, los cuales son Uber, Taxi y Transfer. Sin embargo, de estos tres competidores actuales solo uno de ellos se presenta como un competidor por lo que es precio, el cual es el servicio de Transfer.

Como se puede ver la industria tiene ventaja sobre sus competidores, como es el uber, taxi y transfer, dado que el servicio que se va ofrecer será de menor costo que los servicios actuales. Si se analizan los productos sustitutos, los cuales serían los autos particulares y se analiza desde el punto Costo- Beneficio del viaje, también tendría una ventaja con respecto a estos sustitutos.

Por parte de las barreras de entrada serán Altas, ya que se requiere de un gran costo para mantener una flota no menor de los buses con sus respectivas frecuencias y así cubrir todos los viajes que se realicen de las aerolíneas que se encuentra en Antofagasta. Esto es tan solo por la parte de los activos fijos, pero también existe el costo de la confianza de los clientes, para esto se deberá cumplir con todos los requisitos legales que debe tener por obligación el transporte público en caso de cualquier accidente que ocurra.

Las principales dependencias que se poseen por los diferentes proveedores que se requiere para llevar a cabo este plan será principalmente por las empresas de petróleo, este va ser el recurso clave para el funcionamiento de los buses y los proveedores que ofrecen este producto tienen un gran poder de negociación. Este alto poder de negociación también será las empresas de seguros, esto porque el negocio presenta un riesgo implícito, es decir, la ocurrencia de algún posible accidente que llevan a grandes costos para mantener la seguridad con el fin de mantener la confianza de los clientes, ya que cualquier accidente, no solo hará perder la inversión y generara costos, sino que afectará la imagen de la empresa y disminuirá la confianza de los clientes.

A continuación, se presenta un diagrama del análisis de Porter

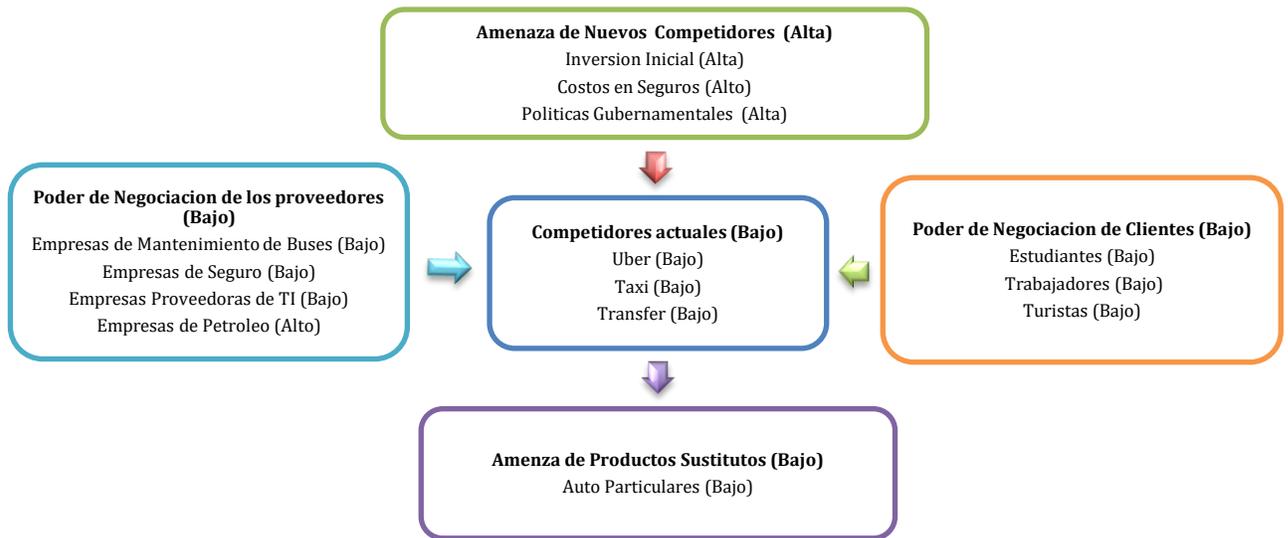


Ilustración 3 Análisis de Porter, Elaboración Propia

Las cinco fuerzas de Porter dan información relevante con respecto a la competencia y la industria del transporte de pasajeros desde el aeropuerto hacia la ciudad y viceversa, con esto se puede definir de manera más clara que el principal competidor será el transfer, debido a que existe hoy en día una demanda que se encuentra insatisfecha con los servicios actuales, y con esto se busca un servicio que satisfaga las necesidades actuales.

Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Atracción de Clientes Por el precio del servicio • Facilidad de Compra de ticket, a través de tecnología de Smartphone • Solución Moderna y eficiente, pensada en usar el transporte público de la ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobredemanda no satisfecha por mala gestión logística
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar auditorías periódicas para estar siempre con el cumplimiento de la parte legal. • Planes de mantenimiento para evitar la disminución de la disponibilidad de la flota de buses y así aumentar la satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco Poder de Negociación frente a variaciones del precio del dólar y el petróleo • Poca Experiencia en el mercado, empresa sin trayectoria.

Ilustración 4 Análisis FODA, Fuente Elaboración Propia

Fortalezas/Oportunidades

Atracción de Clientes Por el precio del servicio: Como se ha mencionado anteriormente los precios de los competidores actuales son superiores a los precios que se van a ofrecer por lo que se puede aprovechar esta oportunidad junto con la fortaleza que se posee

Facilidad de Compra de ticket, a través de tecnología de Smartphone: actualmente el público utiliza cada día más los Smartphone para realizar transacciones por lo que se presenta como una fortaleza el sistema de pago que se va ofrecer

Solución eficiente, pensada en usar el transporte público de la ciudad: El servicio de Aereo-Trans pasara por distintos paraderos de la ciudad por lo que existe la oportunidad de que los pasajeros realicen las conexiones con el transporte público.

Debilidades/Oportunidades

Sobredemanda no satisfecha por mala gestión logística Esto evidencia una gran oportunidad por lo que se deberá ir evaluando día a día la demanda del y esto podría traducirse en destinar un número mayor de buses y rutas según la demanda de vuelos. Si se lograra ser eficiente en la asignación de recursos podría aprovechar esta oportunidad de la demanda no satisfecha.

Fortalezas/ Amenazas

Realizar auditorías periódicas para estar siempre con el cumplimiento de la parte legal: Una amenaza constante son los cambios en las leyes con lo que se puede llegar a tener problemas legales y llegar a realizar el cierre del negocio, esta amenaza se puede controlar con la gran fortaleza que tiene Aereo- Trans que es sistema de gestión que presenta

Planes de mantenimiento: Una de las grandes amenazas que presenta Aereo-Trans son los accidentes es por eso que junto con su sistema de gestión se estará atento con el cumplimiento de los planes de mantenimiento, para así dar satisfacción y seguridad a los clientes.

Debilidades/ Amenazas

Poco Poder de Negociación frente a variaciones del precio del dólar y el petróleo:

La amenaza que existe es un alza en el precio del petróleo del dólar, pues como se mencionó anteriormente, el negocio depende de este insumo y frente a dichas alzas no hay mucho que quede por hacer.

Poca Experiencia en el mercado, empresa sin trayectoria:

En el actual mercado existen los transferes los cuales poseen gran experiencia en este tipo de industria por lo que poseen una gran amenaza para el negocio, por lo que estas empresas pueden llegar a quitarle clientes por la poca experiencia que se tiene, esto debido que no se coordinen los viajes de acuerdo a los vuelos.

2.2 Competidores

Al realizar un análisis situacional externa de la industria, se presentan como los principales competidores los Taxi, Transfer, Uber, los que pasan ser competidores directos. Actualmente el 71% de los clientes no se encuentran satisfechos con los competidores actuales (Ver anexo 1). En el servicio de Transfer se ve una marca fuerte que se encuentra a nivel nacional que es Transvip, el resto de los servicios de Transfer son empresas de la zona. Por parte de los Taxis y Uber se han ganado gran parte del mercado, esto por la búsqueda de comodidad y ahorro de tiempo del pasajero, pero no así en los precios.

Al analizar los servicios que ofrecen los actuales competidores, se puede ver que la población prefiere en el 36,73% el servicio de Uber (Ver anexo 3), ya que percibe que este servicio tiene un menor valor en relación a Taxi. Pero esto depende de que punto de la ciudad se utilice, ya que en algunas ocasiones este servicio es más caro que los propios taxis que se ofrecen en la ciudad.

Se analiza cada uno de los competidores evaluando cuáles son sus fortalezas y debilidades. (Ver Anexo 6)

Otro factor importante en la encuesta realiza es que el 88,78 % encuentra que los actuales competidores poseen un sobre precio en los servicios ofrecidos, por lo que este factor es una debilidad en común en casi todos los competidores que se presentan en esta industria.

También cabe destacar que todos los competidores e incluso Aereo- Trans se encuentran sometidos a las mismas debilidades que son el poco poder de negociación frente a variaciones en el precio del dólar y el petróleo y el alto nivel de sensibilidad a contracción económica de la región.

Basándose en la matriz de los perfiles competitivos y la cual se enfoca en los principales clientes y en base a una ponderación de los atributos más importantes y destacados para estos clientes (Frecuencia, Tiempo de traslado, Seguridad, comodidad y precio) versus el precio ha sido posible identificar de otra manera su principal competidor.

Factores Claves	Pond	Aereo-Trans		Transfer		Taxi		Uber	
		Clasificacio	Puntaje	Clasificacio	Puntaje	Clasificacio	Puntaje	Clasificacio	Puntaje
Frecuencia	25%	4	1	4	1	3	0,75	2	0,5
Tiempo de Traslado	25%	3	0,75	2	0,5	4	1	4	1
Seguridad	15%	4	0,6	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Precio	25%	4	1	3	0,75	2	0,5	2	0,5
Comodidad	10%	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4
			3,65		3,25		3,1		2,7

Tabla 4, Matriz de Perfil del Competidor, Elaboración Propia



Ilustración 5 Mapa de Posicionamiento Relativo, Elaboración Propia

Según la matriz del perfil del competidor el principal competidor de Aereo- Trans es el transfer con una puntuación del 3,25 y en segundo lugar el taxi con 3,1.

Para el caso del mapa del posicionamiento relativo nos permite ubicarnos en una muy buena posición para competir con el transfer ya sea en precio como también en calidad que se basa en los factores nombrados con anterioridad.

2.3 Clientes

Los clientes pueden ser hombres o mujeres de los cuales pueden ser turistas, trabajadores, universitarios, residentes de la ciudad de Antofagasta, por lo que este servicio está enfocado a pasajeros que estén viajando de forma particular, los cuales tengan el deseo de ahorrar dinero y tiempo de traslado en comparación con un transfer, este servicio está enfocado a los distintos segmentos económicos pero principalmente a los segmentos C1a (clase media acomodada), C1b (clase media emergente), C2 (clase media típica).

Según la última memoria anual emitida por la JAC el aeropuerto de Antofagasta tuvo un total de 1.869.572 pasajeros salidos y llegados al aeropuerto

Este servicio será para todo pasajero que viajan o tenga la necesidad de trasladarse desde la ciudad hacia el aeropuerto o viceversa por cualquier otro motivo, nuestro principal cliente objetivo son personas que viajen sin mayor cantidad de equipaje, ya que son buses troncales los cuales se conectarán con el transporte público que ofrece la ciudad.

Según la encuesta realizada que actualmente ocupa el servicio de traslado hacia y desde el aeropuerto no se encuentra satisfecho, este dato se puede respaldar en el anexo 3.

El tamaño del mercado es dependiendo de la cantidad de pasajeros que llegan y salen del aeropuerto, según la JAC (anexo 8) se estima que este mercado el año 2017 fue de 2,5 millones de pasajeros anuales de los cuales se estima que se tiene un crecimiento anual del 10%, del total de estos pasajeros se espera captar el 6%

lo que equivale a un total de aproximadamente un tamaño de 150 mil pasajeros anuales que correspondería a tan solo a un 30% de los clientes que actualmente usan de taxi y transfer (500 mil personas anualmente prefieren el servicio de transfer y taxi), considerando que el ingreso por pasajero puede variar y el costo del servicio será de \$2000 pesos por trayecto.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Aereo-Trans es una empresa que consiste en un transporte público el cual facilitara el traslado de pasajeros desde la ciudad de Antofagasta hacia el aeropuerto de esta ciudad o viceversa, diferenciado de los actuales servicios que se ofrecen hoy en día.

Aereo- Trans se basa en un servicio moderno y eficiente de transporte a través de la calidad y principalmente orientado a la preocupación por la seguridad de los pasajeros, esto a través de la eficiencia en la administración de costos,

Como se puede analizar, la estrategia más importante para Aereo-Trans es diferenciarse de los servicios actuales y específicamente cubrir las necesidades de los clientes ofreciéndoles los servicios que necesitan, intenta ser lo más eficiente posible con los costos.

3.1 Modelo de negocios

La propuesta de valor de Aereo-Trans es entregar un servicio de transporte de menor costo, seguro y de calidad desde el aeropuerto hacia la ciudad de Antofagasta y viceversa. La propuesta de valor está dirigida a personas que requieren trasladarse desde el aeropuerto hacia la ciudad o viceversa, ya sea por motivos de viaje o trabajo, las cuales quieran ahorrar dinero, por lo que es un mercado segmentado como se ha mencionado anteriormente (Estudiantes, trabajadores, turistas)

La relación que existe entre la propuesta de valor y los clientes es principalmente por medio del autoservicio a través de la aplicación móvil o página web

El ingreso por el servicio será según el uso de los buses que efectuó el cliente, pagando a través de la página web o aplicación móvil, como también a través de pago directo al conductor, el servicio será de un precio fijo para todos los clientes que lo utilicen.

Este servicio se diferencia de los servicios actuales debido a que será un servicio troncal, el cual se conectará con la red de transporte público de Antofagasta y se pagará en forma online o efectivo.

Para lograr la propuesta de valor Aereo-Trans es de vital importancia la logística y las mantenciones de los buses, o sea que la distribución de buses sea en forma eficiente, por lo que se deberá tener planes de contingencia en caso de desperfecto de alguna máquina y así poder dar cumplimiento a la propuesta de valor hacia los clientes. También deberá hacer mantenimiento y estar 100% disponible su página web para que los clientes no posean ningún problema al efectuar la compra.

Para realizar las actividades mencionadas anteriormente se deberá poseer una serie de recursos claves para poder cumplir con la propuesta de valor como son buses Cómodos y según las características del servicio, Pagina Web y Aplicaciones, Conductores y por ultimo una Cultura basada en la seguridad.

Los socios estratégicos con los que cuenta Aereo-Trans son Proveedor de Buses se acuerdo con las leyes y el servicio que se ofrece, Gobierno y Municipalidad, para dar los permisos necesarios en la ciudad, Aeropuerto, Proveedores de Combustible, Servicios de mantención y revisión técnica, Empresa de página web y aplicación móvil y empresas de seguro.

Y por último la estructura de costo se basa en costos Fijos (Salarios, Comisiones, pago de peaje, Mantenimiento de la aplicación y pagina web, Etc) y Costos Variables (Combustible, Mantención de los buses). Para ver más detalle del modelo Canvas ver anexo 7.

Por otro lado, las fortalezas que posee Aereo- Trans para poder llevar toda esta propuesta de valor son:

- Flota de buses Nuevos
- Conductores y personal capacitado
- Aplicación fácil de Usar
- Excelente servicio al cliente

- Precio
- Facilidad de compra
- Tiempo de traslado
- Liquidez
- Mercado con proyección de crecimiento.

Junto con esto se exponen sus debilidades las cuales son:

- Poco poder de negociación frente a variaciones en el precio del dólar y el petróleo
- Poca experiencia
- Empresa sin trayectoria
- Alto nivel de sensibilidad a contracción económica de la región
- Alto nivel de riesgo operacional
- Sensible a la variación de volumen en ventas

3.2 Descripción de la empresa

Tras los distintos análisis que se realizaron y la información recolectada del micro y macro entorno se realizaron diferentes definiciones estratégicas como son la Misión, Visión, objetivos y valores.

Misión

“Prestar un servicio de calidad y seguro a nuestros pasajeros dando la confianza durante sus traslados”

Visión

“Encantar a los Clientes ofreciendo un servicio adecuado a través de la seguridad y calidad para el transporte desde y hacia el aeropuerto Cerro Moreno de Antofagasta, desde el punto de vista operacional como de niveles de servicio”

Objetivo

Ofrecer un servicio de transporte desde y hacia el aeropuerto de Antofagasta diferenciando la calidad, seguridad y precios, siendo la primera empresa de transporte que conecta el aeropuerto Cerro Moreno de Antofagasta con el transporte público en diferentes horarios.

Valores

Los valores que guiarán el actuar de Aereo- Trans y a todo el equipo son:

- Lograr excelencia y Puntualidad en el servicio
- Respeto
- Seguridad
- Calidad

Teniendo como foco el que cada cliente se sienta seguro y confiado al subirse a un bus de Aereo-Trans.

La estrategia que tomara Aereo-Trans para cumplir con su objetivo, visión, misión y valores será de diferenciación, ya que ofrecerá un transporte que conectara desde y hacia el Aeropuerto de Antofagasta con el transporte público de la ciudad, con un menor precio que los servicios actuales y con la calidad y seguridad que se merece el cliente.

Para cumplir con esta estrategia Aereo-Trans debe tener Ventajas competitivas claves que son:

Adquisición de Flota: Como se mencionó en el modelo de canvas este es un recurso clave para poder cumplir principalmente con su propuesta de valor. Para esto se requiere de una alta inversión y la convertirá en una fuerte barrera de entrada, ya que estará cubriendo los diferentes vuelos que llegan y salen desde el aeropuerto. Por lo que también es importantísimo su gestión en logística, debido a que mantener y saber distribuir los buses en los distintos horarios es una competencia clave que tiene la empresa.

Servicio: Ofrecer un servicio de calidad y seguro que satisfaga las necesidades de los clientes, es una de las principales competencias que posee Aereo- Trans, para esto cumplir con la puntualidad es un factor clave para los clientes.

Factores Críticos de Éxito

- Los principales factores críticos de éxito que presenta Aereo-Trans ante sus competidores es la logística y la cobertura que se realizara, para poder cubrir cada uno de los vuelos que arriban y despegan de la ciudad de Antofagasta, para esto es necesario evaluar las frecuencias de llegada y de salida de todas las aerolíneas, por lo que se debe realizar una excelente planificación de las asignaciones de las rutas y así marcar la diferencia entre su principal competidor.
- La tasa de ocupación o tasa de utilización de los buses, es un factor muy importante. Debido a que si esta es muy baja resulta negativa por lo que existen maquinas que no se están ocupando en la totalidad lo que traería perdidas si estas son muy altas.
- La seguridad es una de las primeras preguntas que se hacen los clientes antes de subirse a un medio de transporte, por lo que este factor debe ser monitoreado y vigilado para que la estrategia de Aereo-Trans sea un éxito y así ofrecer un servicio de calidad.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Para determinar las operaciones que se realizaran inicialmente en Aereo-Trans, se elaboraran distintas estrategias las cuales se integraran al largo plazo del negocio.

La estrategia de entrada está basada en la innovación de este servicio, ya que es un servicio que no existe en la ciudad de Antofagasta pero si en la región metropolitana, este servicio como se ha mencionado anteriormente funcionara como troncal y brindara la conexión con el transporte público de la ciudad y también brindara seguridad, comodidad, regularidad y puntualidad debido a su sistema de GPS. Es por estos motivos que el servicio se basa en la innovación y la calidad.

Una vez que el servicio se haya posicionado en el mercado del transporte turístico con su único trayecto Aeropuerto- Rotonda de la minería- Aeropuerto, su estrategia de crecimiento estará dada por la penetración de mercado por lo que se definirá en tres etapas, la primera será crear un crecimiento orgánico y lograr confianza en nuestros clientes con el servicio ofrecido. Esto quiere decir que se lograra en base a la seguridad que se les brindara y también a la calidad, con esto se lograra la primera etapa de la estrategia de crecimiento.

Complementando la primera etapa, se efectuará una segunda en la cual se debe realizar una mayor gestión para analizar si todos los servicios aéreos se están cubriendo con el transporte de Aereo- Trans, lo que nos permitirá hacer un proceso de mejora continua en el servicio, considerando con esto nuevas oportunidades de negocio y crecimientos del servicio.

Por último, se considerará realizar contratos con empresas de distinto tipo, por lo que se diversificarán los servicios y no solo ira enfocado a estudiantes, trabajadores y turistas, por lo que esto permitirá ampliar la cantidad de clientes.

Esto quiere decir que al aumentar la cantidad de personas que prefieran el servicio, no necesariamente se van a tener que aumentar en la misma medida los costos de operación, sino que estos van a crecer en tasas diferentes, por lo que este negocio tiene el potencial de generar beneficios muy altos

Por otro lado la estrategia de salida que se adoptara ante resultados negativos como por ejemplo menor crecimiento al esperado o aumento inesperado de los costos se hará la liquidación de la compañía, vendiendo todos los activos de la misma , dentro de esto también se encontraran los minibuses.

En caso de tener resultados positivos, cumpliendo en las proyecciones de desarrollo, esta estrategia estaría enfocada a la venta de la empresa a otros actores del mercado del transporte privado de pasajeros que estén dispuestos incursionar en una nueva línea de negocios, por ejemplo, empresas de servicio de transfer.

Por otra parte, con respecto a su estrategia de competitividad se presenta una matriz en donde se incluye los tres servicios que son regulados por el aeropuerto

Atributos	Puntualidad	Seguridad	Comodidad
Taxi	Para alcanzar la puntualidad requiere ser programado el viaje con antelación (1 hora a lo menos) y depende de la disponibilidad de móviles que acudan al llamado y, al igual que en el caso anterior, no tienen estándares de puntualidad exigibles	Son vehículos de calidad y seguridad incierta,. Depende del dueños de vehículo, que generalmente es el mismo chofer, el que puede conducir más horas de las recomendadas	Confort medio-alto. El vehículo es conducido por un chofer. Es altamente dependiente de las condiciones del vehículo y su grado de mantención.
Transfer	El sistema de circuito de está diseñado para dar máximo cumplimiento a los horarios preestablecidos sienda hasta 3 horas de antelacion.	Se les realizan todas las mantenciones necesarias y son revisados periódicamente, además de ser conducidos por chóferes profesionales y en turnos acotados	Son Vehiculos comodoss los cuales no siempre se encuentran en las mejores condiciones por el interior del vehiculo
Aereo-Trans	El pasajero vela por su propia puntualidad en donde el sistema por GPS le muestra donde se encuentra el servicio y tambien muestra la estadistica de cuanto es lo que demora el servicio	Son vehiculos que son fiscalizados constantemente por lo que deben cumplir con todas las normativas del transito y no depende de personas naturales, y a demas son conducidos por chóferes profesionales y controlando constantemente las cantidad de horas	Confort medio-alto. Debido a que son mini buses en donde el pasajero se debe subir con su equipaje

Tabla 5 Matriz de Competitividad, Fuente elaboración Propia

3.4 RSE y sustentabilidad

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se basa para los empresarios de hoy de una manera distinta a la hora de crear una empresa. Para cumplir con la responsabilidad social es necesario tener claro cuáles son la visión y misión, las cuales ambas fueron definidas anteriormente. Para esto también es necesario conocer los esfuerzos de la empresa por implementar la RSE en el ámbito externo e interno

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

Acá se aborda la inserción de la empresa dentro del ecosistema económico, social, y medioambiental, comprendiendo los impactos de la empresa, su propuesta de

valor y operaciones. Pretende dar una mirada integral más allá de un negocio, que busca ser cada vez más sustentable.

IV. Plan de Marketing

Considerando la industria en la que Aereo-Trans compite, existe una gran variedad de servicios suplementarios, orientados a distintos segmentos de mercados diferenciados principalmente por su poder adquisitivo, el plan de marketing está concentrado en variables de calidad y costo del servicio, estableciendo a Aereo-Trans como el principal medio de transporte desde y hacia el aeropuerto de Antofagasta.

4.1. Objetivos de Marketing

Considerando que Aereo-Trans, es una nueva compañía que ingresa a una industria de servicios madura, con una propuesta y estructura de servicio diferente a sus competidores principales, entregando alto valor al tiempo de viaje y a costos similares, los objetivos a establecer en este plan de marketing, están asociados a la introducción de este nuevo servicio al mercado.

- **Posicionar a Aereo-Trans:** Como una empresa que brinda un servicio de traslado de pasajeros desde el aeropuerto de Antofagasta hacia la ciudad y viceversa, el cual tendrá como características principales su bajo costo y tiempo de viaje reducido en comparación con un transfer, estableciendo una ruta única con paradas previamente establecidas. Midiéndose este objetivo a través del porcentaje de clientes que prefieren Aereo-Trans en comparación con los otros servicios ofrecidos que esto corresponde a un 9% en promedio de la demanda global.
- **Satisfacción al cliente:** Se realizará una medición con respecto a la satisfacción al cliente a través de CRM (**Customer Relationship Management**) con encuestas dentro de la aplicación al realizar la compra de los tickets y también con encuestas presenciales en el aeropuerto, se realizará un indicador de satisfacción el cual deberá alcanzar un valor mínimo del 75%.

- **Definir estrategias publicitarias:** para promocionar Aereo-Trans será en los distintos puntos de la ciudad y también en el aeropuerto de Antofagasta e incentivar a los clientes al uso de este nuevo servicio y lograr que el público conozca la marca.

4.2. Estrategia de Segmentación

Aereo-Trans como concepto de servicio, establece como segmento de mercado a todo pasajero que viajan o tenga la necesidad de trasladarse desde la ciudad hacia el aeropuerto o viceversa por cualquier motivo, para esto lo principal es satisfacer las necesidades de los pasajeros que actualmente se encuentran insatisfechos y esto quedara cubierto con el nuevo servicio que está ofreciendo Aereo-Trans, donde su propuesta de valor es entregar un servicio de transporte de menor costo desde el aeropuerto hacia la ciudad de Antofagasta y viceversa, por otra parte es importante establecer que los esfuerzos de marketing estarán enfocados en los siguientes tipos de segmentos:

- **Geográfica:** Se enfocará en la ciudad de Antofagasta, al principio tendrá 5 puntos de paradas los cuales serán los mismos según la dirección del servicio
- **Demográfica:** Estará enfocada a los distintos niveles socioeconómicos como se nombró anteriormente, tanto a mujeres como hombres estudiantes, Turistas y/o trabajadores.
- **Psicográfica:** Personas que prefieren estilo de vida practico para poder trasladarse y que requieren de un servicio económico.

En general el mediano a largo plazo, la estrategia de segmentación se dirigirá a poder tener una cobertura de pasajeros más amplia, donde se buscará escalar el negocio hacia compañías con grandes volúmenes de personal a transportar hacia el aeropuerto de Antofagasta. Esto último permitirá abarcar distintos tipos de cliente,

con ventas cautivas. Finalmente se busca poder cubrir a la totalidad del mercado con la misma oferta o con variaciones que no afecten el core del negocio.

4.3. Estrategia de Producto/Servicio

Se establece que inicialmente la competencia directa de Aereo-Trans será Transfer, dado el segmento al que esta oferta se dirige, concuerda con el tipo de cliente al que la compañía pretende abordar. Considerando esto último, se procede a establecer estrategia de Servicio.

Para comenzar es importante señalar que el primer factor diferenciado de Aereo-Trans relativo a su competencia directa, se aprecia a través de la configuración de su servicio, el cual presenta una estructura diferente, la que a su vez es la base de las características diferenciadoras en tiempo de viaje, calidad y precio, de este servicio respecto de su competencia. Esto se puede demostrar en el mapa de posicionamiento, el cual se describió en los puntos anteriores.



- **Tiempo de viaje y Calidad:** Aereo-Trans optimiza el tiempo de viaje desde aeropuerto a la ciudad de Antofagasta, a través de su estructura de puntos de arribo estratégicos en la ciudad.
- **Precio:** Considerando la configuración de servicio con la que se cuenta, esta permite poder desarrollar una ventaja competitiva en términos de costos de

operación, lo que permite a Aereo-Trans explotar dicha ventaja a través del precio, y por consiguiente hacer del volumen de operación la clave del negocio.

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

Otro punto importante para destacar el nombre elegido de este servicio se basa en dos palabras que son totalmente descriptivos con el servicio que se quiere prestar, ya que este es un servicio innovador y exprés para la ciudad de Antofagasta, incentivando una manera de transportarse dentro de los tramos anteriormente nombrados.

Por otra parte, la estrategia de posicionamiento que tendrá Aereo-Trans en comparación con su competidor y también como lo perciben y lo valoran los clientes se basa principalmente en el precio y los tiempos de traslados

4.4. Estrategia de Precio

La estrategia de precio que Aereo-Trans propone durante la vida útil del proyecto, se divide en 3 etapas, las cuales están asociadas principalmente al ingreso al mercado, y reajustes asociados a la evolución en valores asociados a la operación como tal.

Precio de Ingreso: El precio de ingreso deberá considerar que Aereo-Trans ingresa a una industria sumamente competitiva, en consecuencia, el proyecto considera establecer un precio no igualable por la competencia en lo que se basa en el precio del mercado como también en los precios obtenidos en los resultados de la encuesta. Esto se espera establecer, aprovechando las ventajas competitivas en costos que el modelo de negocio entrega, considerando obviamente poder cubrir costos asociados a la operación y

Servicio	Precio Unitario	Variacion
Aero- Trans	2000	0%
Transfer	6250	313%
Taxi	17400	870%

administración, entregando rentabilidades exigidas por los accionistas en el mediano – largo plazo.

El precio de ingreso está establecido en base a los dos ítem mencionados anteriormente como también a los gastos de operaciones, el cual será de \$2000, estos precios también son acorde a las distintas estrategias que se aplicaran como son la estrategia de penetración y crecimiento.

A continuación, se muestra la variación en precio promedio de sus eventuales competidores:

Precio estado estable: Una vez la compañía posicionada en la industria con un volumen de venta deseado, y habiendo reafirmado la ventaja competitiva en costos que el modelo de negocios dicta, se establecerá un programa progresivo (largo plazo) incremento en precio, el cual no deberá perder su factor competitivo, pero si buscará poder mejora rentabilidades del negocio u otro tipo de estrategia que en largo plazo se desee implementar.

- **Reajustes de precio:** La etapa de reajuste de precios será desarrollada al mismo tiempo del precio de estado estable. Esta etapa no tiene otro objetivo más que proteger la rentabilidad de la compañía ante las variaciones de los principales costos asociados a la operación, por ejemplo, IPC, precio petróleo, tipo de cambio, reajustes salariales y otros. Se espera que estos reajustes sean aplicados de forma anual, cuidando que los efectos combinados del precio estado estable y reajustes no provoquen la pérdida de competitividad del negocio.
- **Criterios a considerar:**
 - Gastos Operacionales: Remuneración del staff y combustible, mantenciones

- Precio de la competencia: Valor menor al de la competencia
- Estrategia de Competencia: Competir con los tiempos y calidad del servicio, por un precio menor y un servicio de calidad.

4.5. Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución estará dividida en dos áreas, distribución digital y también en distintos espacios físicos. Estas fuentes se definen dada la variedad de medio de pago, comercialización que el servicio tendrá (Webpay) y facilidad de acceso a clientes.

- **Digital:** La distribución digital, se desarrollará a través de accesos web (web de la compañía), en la cual será el método de pago para tickets. Cabe señalar que esta estrategia de distribución buscará dirigir al cliente hacia esta alternativa en el largo plazo.
- **Espacios Físicos:** Estos espacios serán enfocados principalmente en las dependencias del aeropuerto como también en los espacios de mayor confluencia de gente como por ejemplo el mall de la ciudad.

Adicional a lo anteriormente expuesto es importante señalar que en largo existirá una distribución a través de contratos con empresas, lo cual se desarrollará una vez posicionada la compañía en la industria al menos a nivel de usuarios particulares.

4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

La estrategia de comunicación del servicio se desarrollará a partir de las 4P ya sea plaza, precio, promoción y producto las cuales se enfocarán en tres fases, la primera de ellas estará asociada a la introducción del producto al mercado, la segunda al posicionamiento de la marca en la mentalidad colectiva, y por último la introducción del servicio hacia empresas, todo esto es en base a las 4P del marketing Mix como se muestra a continuación

<p style="text-align: center;">Precio</p> <p>El precio se basa en dos estrategias nombradas anteriormente que son según las encuestas realizadas como también según estudios de mercados</p>	<p style="text-align: center;">Plaza</p> <p>La plaza estará enfocada en los distintos puntos donde se promocionará el producto los cuales son espacios físicos que es el aeropuerto y espacios de mayor confluencia de gente. Otro punto será digital a través de redes sociales y página web</p>
<p style="text-align: center;">Promoción</p> <p>La promoción se basará en mailing, folletos, redes sociales y boca a boca.</p>	<p style="text-align: center;">Producto</p> <p>El producto se basa en el traslado de pasajeros desde el aeropuerto hacia la ciudad y viceversa, donde el servicio se contrata vía web o por trato directo</p>

Tabla 6 Marketing Mix, Elaboración Propia

En general y de acuerdo a experiencia de otros servicios, se establece que el medio que mejor cobertura presenta son las redes sociales (Facebook, YouTube, Instagram, Otras App), consecuentemente el medio digital será el que más se utilice para dar conocer el servicio.

- **Introducción del producto:** La comunicación en esta etapa estará dirigida principalmente público joven y adulto, con alta utilización de servicio de aeropuertos, esta comunicación será intensiva en presentar la configuración del servicio y sus ventajas en términos de precio. Adicional a medios digitales, se utilizará la entrega de volantes en Aeropuerto, puntos de alto volumen de personas y eventos sociales en general.
- **Posicionamiento de marca:** Esta etapa tiene por objetivo posicionar marca en el inconsciente colectivo, es decir ubicarla dentro de las 2 alternativas más demandadas para transporte hacia aeropuerto. Presentando principales beneficios de servicio, así como resultados comprobados del mismo.
- **Introducción a empresas:** Como parte de la estrategia de crecimiento de la compañía se establece un modelo de ventas a empresas, el cual comenzará con visitas hacia empresas en las cuales se presentará el servicio y las ventajas de contratarlo como empresa o transferir el beneficio hacia sus trabajadores. Estrategia utilizará visitas customizadas, así como la participación en ferias empresariales.

Finalmente es importante señalar, que además de las redes sociales, esta estrategia considera uso de letreros de gran envergadura en lugares críticos.

Se planea tener una estrategia de marketing un mes antes del inicio del servicio que principalmente se basara en redes sociales, en el aeropuerto y flyers.

La estrategia de ventas se basará en un programa de publicidad basado en la estrategia de marketing el cual será monitoreado constantemente por el personal de la empresa, a continuación, se da a conocer el programa de Publicidad.

Medio/Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Mailing	Lanzamiento	Lanzamiento	Lanzamiento	Lanzamiento	Penetración							
Campaña de Flyers	Lanzamiento	Lanzamiento	Lanzamiento	Lanzamiento								
Stand en el Aeropuerto y Mall	Lanzamiento	Lanzamiento	Lanzamiento	Lanzamiento								
Redes Sociales y Boca a Boca	Lanzamiento	Lanzamiento	Lanzamiento	Lanzamiento	Penetración							

Las estrategias publicitarias son:

Google AdWord: Es programa generado por Google que se dedica a la publicidad online y permite crear anuncios que figuran en las búsquedas de Google cuando se busca información relacionada con el negocio. Consiste en la aparición del aviso en las búsquedas de usuarios y este dependerá de las palabras claves que se

adjudiquen al anuncio. También hay otras características como por ejemplo se puede especificar la localización en la cual se requiere la visualización del anuncio. Los anuncios de Google AdWords aparecen en la página de resultados de Google. Este sistema funciona en que cada vez que un usuario haga click en uno de tus anuncios se deberá pagar en donde se pone un presupuesto. Para poner el anuncio en marcha se debe elegir las palabras claves, crear el anuncio y asignar un presupuesto.

Mailing: Este servicio consiste en realizar envío de correos masivos a las distintas personas que tenga un viaje en avión esto será a través de las bases de datos de las aerolíneas, este tipo de publicidad busca que el futuro cliente conozca el servicio.

Flyers: Campaña que consistirá en entregar flyers en distintos puntos uno principal será el aeropuerto, los otros puntos serán donde haya mucha confluencia de gente como por ejemplo el mall.

Redes Sociales: Se utilizarán las redes sociales con el fin de promocionar e informar a los clientes del servicio ofrecido están serán Facebook, Instagram, Youtube.

Boca a Boca: El fin de este medio será que entre los mismos clientes se promocióne el servicio.

Sitio Web: Aereo-Trans poseerá un sitio web en donde se presenta la empresa y el servicio, pero lo fundamental de este sitio será que los pasajeros podrán saber los horarios de viajes de los buses y su ubicación de estos, por otro lado, también los clientes podrán realizar la compra de los boletos a través de su propia cuenta y tomar contacto con la empresa en caso de cualquier sugerencia o reclamo.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Actualmente el aeropuerto de Antofagasta recibe aproximadamente un millón quinientos mil pasajeros, con un crecimiento anual del 10% aproximadamente (Anexo 9), se espera que este 2018 superé el millón seiscientos mil de pasajeros.

Considerando que esta estimación asume que la totalidad de los pasajeros en aeropuerto Antofagasta se trasladan desde y hacia la ciudad, ya que este no es un aeropuerto que presente operaciones de transbordo de pasajeros, lo que valida el supuesto señalado.

Respecto del comportamiento mensual de la demanda, esta última presenta un comportamiento bastante volátil, mostrando una tendencia estacional, con claros peaks, lo que permite poder tener una buena aproximación de la demanda de la industria a nivel mensual, variaciones que deberían verse reflejadas a lo largo de toda la industria como una buena aproximación.

En el caso puntual de la compañía, espera poder capturar en su primer año 6% del mercado a nivel global, con foco en el segmento que actualmente opera transfer con aproximadamente 200.000.- pasajeros. A continuación, se da a conocer la demanda que poseerá Aereo-Trans diaria, mensual y anual en su primer año de funcionamiento según los supuestos mencionados anteriormente

Demanda Aereo-Trans	
Diario	805
Mensual	24.493
Anual	293.916

Por otra parte, considerando el impacto del plan de marketing y la efectividad de sus acciones, se espera un crecimiento promedio anual del 2%, manteniendo el foco en el cambio de cliente desde transfer a este nuevo servicio, por lo que las proyecciones de la demanda, permite estimar que se alcanzara una cuota de mercado mayor en los primeros 5 años, como se muestra a continuación

Proyección 5 Años						
Año	0	1	2	3	4	5
Dda Global	1.939.016	2.055.357	2.178.679	2.309.399	2.447.963	2.594.841
Dda AT	193.902	293.916	311.551	330.244	350.059	371.062

4.8. Presupuesto de Marketing

Dentro del último mes antes de iniciar el servicio se debe iniciar la campaña de marketing como se indicó en el punto anterior junto con las actividades descritas.

Tipo	Descripción	Cantidad	Costo	Total
Mailing	Diseño de campaña de Mailing	5	\$ 100.000	\$ 500.000
Campaña de Flyers	Impresión de Flyers	20	\$ 7.000	\$ 140.000
	Promotores por jornada de 4 horas	20	\$ 25.000	\$ 500.000
	Vestimenta Polera	20	\$ 15.000	\$ 300.000
Stand en el Aeropuerto y Mall	Impresión de Flyers	80	\$ 7.000	\$ 560.000
	Promotores Por 10 horas	4	\$ 500.000	\$ 2.000.000
	Vestimenta Polera	4	\$ 15.000	\$ 60.000
	Pendon	10	\$ 25.000	\$ 250.000
Redes Sociales y Boca a Boca	Instagram	-	-	\$ 300.000
	Google	-	-	\$ 200.000
	Youtube	-	-	\$ 200.000
	Facebook	-	-	\$ 166.667
	Radio	-	-	\$ 450.000
	Agencias Turísticas	-	-	\$ 250.000
	Agencia Publicidad	-	-	\$ 600.000
			Total	\$ 6.476.667

Se estima un gasto al comienzo del proyecto de \$6,4 millones aproximadamente en marketing, el presupuesto anual que se tiene considerado para las campañas de marketing corresponde a un de aproximadamente \$ 47,2 millones y considerando

que el primer mes ya se gastara la cifra de \$6,4 millones. Lo cual quedara un monto de \$41 millones para continuar con la campaña de marketing y así reforzar el servicio en el mercado cada uno de los medios que se proponen para realizar la campaña de marketing de la empresa tienen como objetivo la penetración del mercado como también la fidelización de los clientes, este monto se gasta conforme a los niveles de ventas materializadas y necesidades de la empresa-, los cuales pueden están distribuidos en gastos por publicaciones en redes sociales, publicación en Aeropuerto, malls y otros centros críticos, participación en actividades sociales como festivales, etc.

4.9 Métricas e Indicadores Para Monitorear El Plan De Marketing

Las métricas a considerar para monitorear este plan de marketing serán:

- Cuentas de usuarios creadas en la aplicación: 100 cuentas los primeros 2 meses
- Número de pasajeros transportados por día: 700 pasajeros promedio el primer mes
- Cantidad de tickets comprados mensualmente: 2100 ticket comprados el primer mes
- Cantidad de usuarios con cuentas creadas que compra por segunda vez por mes: 200 usuarios promedio los primeros 3 meses.

V. Plan de Operaciones.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.

Al definir la estrategia alcance y tamaño de Aero-Trans se basó en la cadena de valores que se basa en actividades primarias y de apoyo.

5.2 Flujo de Operaciones

Aereo-Trans se iniciará en la rotonda de la minería teniendo su recorrido por la costanera en donde existirán 4 paradas hasta llegar al aeropuerto, para luego tener su trayecto de vuelta, con una duración de 50 minutos comenzando desde las 8 de la mañana hasta las 23:00 horas.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

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

5.4 Dotación

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

Aclaraciones y detalles del desarrollo del plan de operaciones se encuentran en la Parte II de este Plan de Negocio

VI. Equipo de trabajo

6.1 Equipo gestor

El directorio será de dos socios, los que tendrán reuniones con el administrador general para exponer los resultados del cierre del mes. Se basará en estar en constante supervisión del modelo de negocio y del servicio post-venta.

6.2 Estructura organizacional



6.3 Incentivos y compensaciones

Se entregarán bonos trimestrales de hasta el 20% de la remuneración bruta, en la medida que las ventas superen las ventas proyectadas. Por otro lado las compensaciones son las siguientes

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

Aclaraciones y detalles del desarrollo del equipo del proyecto se encuentran en la Parte II de este Plan de Negocios.

VII Plan Financiero

Se analizará la información financiera del proyecto y se mostrarán la inversión requerida, los gastos e ingresos para Aereo-Trans y se concluirá con flujos de cajas evaluados en un horizonte de 10 años. Por último, se analizará distintos escenarios y sensibilidades de los flujos. A continuación, se muestran los indicadores más relevantes.

Tasa	13,2%
TIR	21,6%
VAN	425.168
Payback	3

Año		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Precio	USD/Pasajero	3,45	3,58	3,70	3,84	3,98	4,12	4,27	4,42	4,58	4,74
Costos Variables	USD/Pasajero	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
Costos Fijos	USD/Año	698.190	722.573	748.181	815.196	838.290	915.476	945.148	1.033.242	1.069.988	1.169.904
Punto de Equilibrio	Pasajeros/Año	181.794	182.750	183.915	198.458	200.105	215.209	217.414	233.168	236.020	252.527
Segmento de Mercado	Pasajeros/Año	8,84%	8,39%	7,96%	8,11%	7,71%	7,82%	7,46%	7,54%	7,20%	7,27%
Costo Total Unitario	USD/Pasajero	-2,57	-2,51	-2,46	-2,52	-2,45	-2,52	-2,46	-2,53	-2,47	-2,55
Margen x Pasajero	USD/Pasajero	0,89	1,07	1,25	1,32	1,53	1,60	1,81	1,89	2,10	2,19
Margen Operacional	%	54,94%	55,69%	56,40%	54,02%	54,72%	52,42%	53,09%	50,87%	51,52%	71,69%
EBIT	%	20,02%	21,97%	23,83%	21,26%	23,61%	21,03%	23,12%	20,58%	22,50%	42,83%
Utilidad Neta	%	14,61%	16,04%	17,39%	15,52%	17,23%	15,35%	16,88%	15,03%	16,42%	31,27%

- En los resultados los principales indicadores del proyecto son optimistas desde la decisión de desarrollar este negocio, ya que los resultados proyectados entregan un VAN positivo respecto a la tasa de interés estimada para el proyecto.
- La venta mínima para poder cubrir los costos exige como máximo poder cubrir el 6% del mercado actual.

El análisis de sensibilidad se muestra a continuación

Escenario	Base	Optimista	Pesimista
Indicador	Ventas 100%	Ventas 113%	Ventas 87%
Demanda	293.916	332.125	255.707
Inv. Inicial	-876.997	-903.873	-850.120
VAN	425.168	597.770	103.914
TIR	21,6%	24,6%	15,4%

Aclaraciones y detalles del plan financiero se encuentran en la Parte II de este Plan de Negocios.

VIII. Riesgos Críticos

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

Los Riesgos internos que son la falta de vehículos, falta de choferes, problemas con la aplicación y por ultimo problema con el lector del código QR cada uno de estos riesgos posee un plan de mitigación como es por ejemplo contar con un convenio para disponer de un vehículo de reemplazo.

Por otro lado se encuentran los riesgos críticos externos que son la congestión vehicular en las calles de los recorridos de los buses, accidentes de tránsito que afecte a los buses y el conflicto en los distintos paraderos. Estos riesgos al igual que los riesgos internos presentan cada uno un plan de mitigación.

Aclaraciones y detalles de los riesgos críticos se encuentran en la Parte II de este Plan de Negocios.

IX Propuesta al Inversionista

El inversionista consta de un proyecto que consta de indicadores financieros excelentes, como se muestran a continuación:

Indicadores	Valor	Observación
VAN (USD)	425.168	Considerando una tasa de descuento al proyecto del 13,2%
TIR	21,6%	Tasa interna de retorno muy por encima que la exigida
Payback (Años)	3	Rapida recuperación de la inversión
EBIT(%)	24%	Rentabilidad saludable y estable

Al momento que Aereo-Trans tenga éxito será la principal ventaja competitiva que es la primera empresa en la región que presta este tipo de servicio exclusividad por lo que no cuenta con un competidor directo que preste un servicio igual, constituyendo un factor clave del éxito de la empresa.

A partir el resultado anterior, es posible inferir que es viable ofrecer excelentes rentabilidades y aumentos de riqueza para un inversionista.

Se plantea una participación sobre el 49% de la propiedad de la compañía, esta participación estará directamente relacionada a su inversión inicial, cuyo monto será el 70% de la inversión inicial pretendida que es aproximadamente USD 613.000.-, la cual se mantendrá durante los primeros 3 años. Después de estos 3 años se solicitará un aumento en la inversión.

Aclaraciones y detalles de la propuesta del inversionista se encuentran en la Parte II de este Plan de Negocios.

X Conclusiones

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

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

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

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

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

Respecto a la evaluación económica del proyecto y considerando los supuestos establecidos en base a la investigación desarrollada, es posible apreciar que a pesar de que existe un alto riesgo asociado a la volatilidad de la demanda, la rentabilidad del negocio es atractiva para un eventual inversionista, con un proyecto que entrega una TIR cercana al 22%, con un EBIT (%) proyectado del 20% en el primer año de operación, el cual podrá verse incrementado producto de eventuales economías de escala de la propia operación.

Finalmente y considerando la totalidad de los aspectos presentados en este informe creemos que este es un proyecto muy interesante para inversionistas privados, con interés en la industria del transporte de pasajeros, que en la segunda región promete un crecimiento constante. Una oportunidad de negocio única, basada en un modelo exitoso ya implementado en la región metropolitana, donde los riesgos operativos son controlados

a través de distintas herramientas como seguros, sin mencionar que presentan altos niveles de liquides y que la gran parte de su inversión está asociada a activos físicos, en este caso minibuses.

Bibliografía

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

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

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

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

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

Banco Central (www.BCENTRAL.CL)

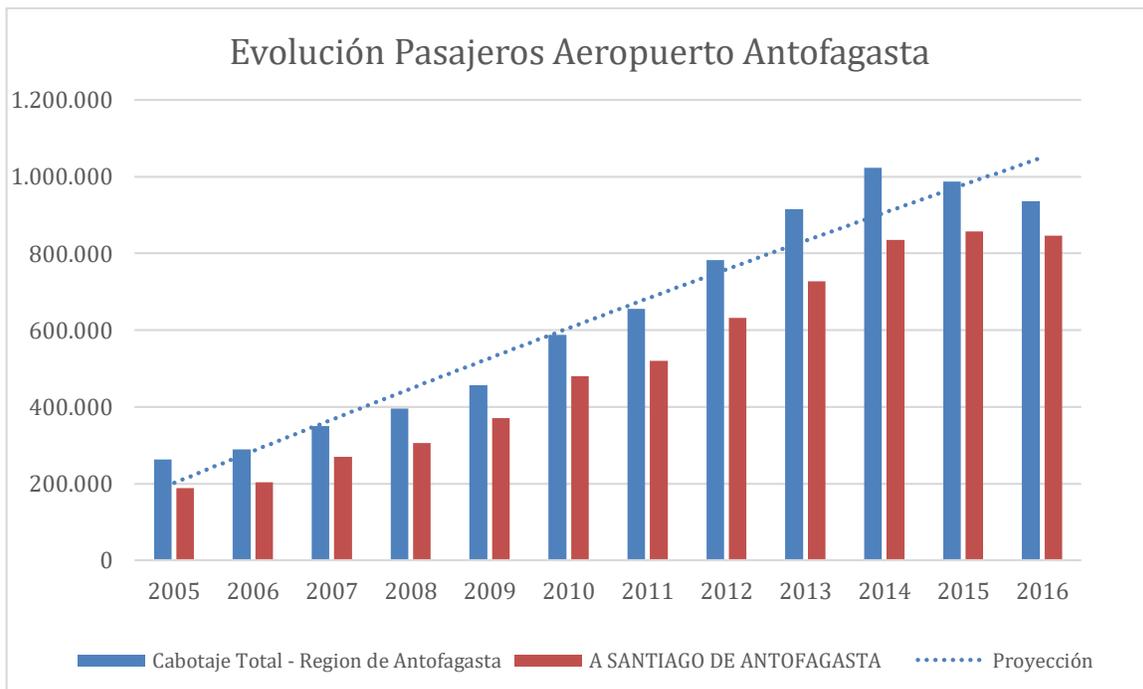
Bolsa de Comercio de Santiago (<http://www.bolsadesantiago.com>)

Textos y documentos sugeridos a lo largo del programa. □

Apuntes y material de clases.

www.adword.google.com

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



Anexo 2: Precio de los Servicios

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

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

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

Anexo 3: Resultados Encuesta Exploratoria

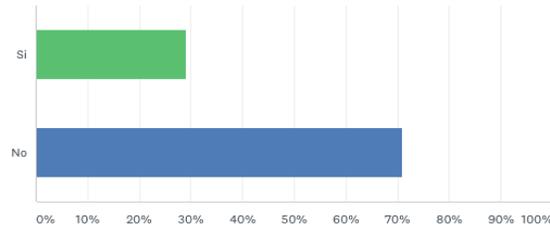
P1

Personalizar

Exportar ▼

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

Respondidas: 100 Omitidas: 0



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

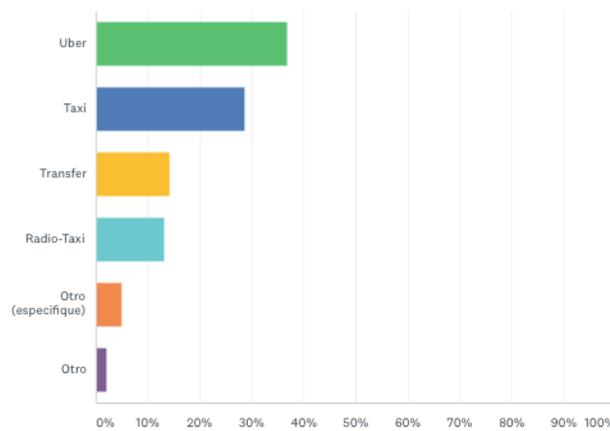
P2

Personalizar

Exportar ▼

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

Respondidas: 98 Omitidas: 2



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

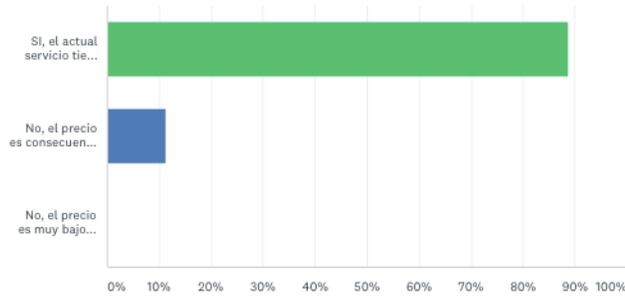
P3

Personalizar

Exportar ▼

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

Respondidas: 98 Omitidas: 2



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

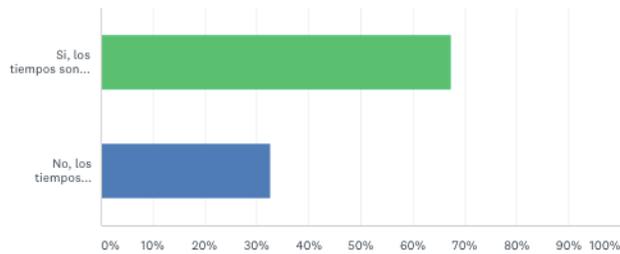
P4

Personalizar

Exportar ▼

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

Respondidas: 98 Omitidas: 2



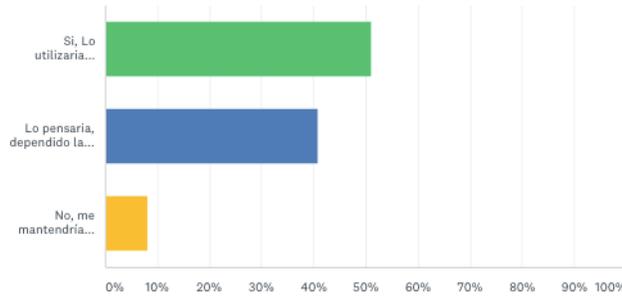
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Si, los tiempos son óptimos	67,35% 66
▼ No, los tiempos actuales no cumplen mis expectativas	32,65% 32
TOTAL	98

P5

Personalizar Exportar

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

Respondidas: 98 Omitidas: 2



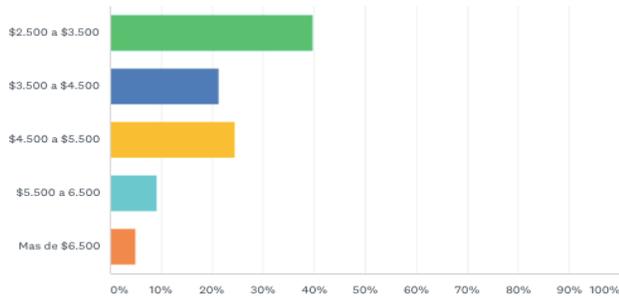
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si, Lo utilizaría siempre	51,02% 50
Lo pensaría, dependido la ocasión	40,82% 40
No, me mantendría utilizando los medio actuales de transporte	8,16% 8
TOTAL	98

P6

Personalizar Exportar

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

Respondidas: 98 Omitidas: 2



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

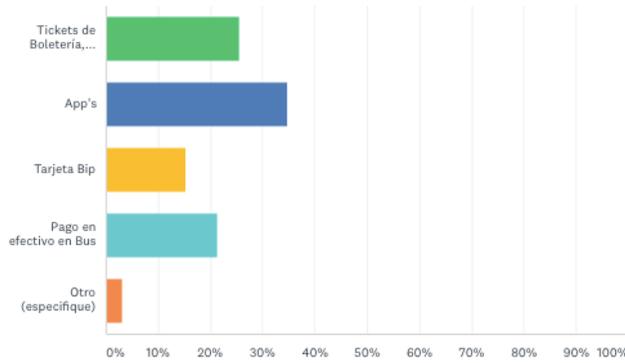
P7

Personalizar

Exportar ▼

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

Respondidas: 98 Omitidas: 2



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

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

SUBSECRETARIA DE TRANSPORTES

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

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

Modificaciones incorporadas: D.S. 31/1997

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

DECRETO:

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

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

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

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

Anexo 5 Ley del Código de trabajo artículo 25 y 26



ORD. N°4409/079

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

DEPARTAMENTO JURIDICO

SK.(865)/2008

ORD.: N° 4409/079

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

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

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

ANT.: Necesidades del Servicio

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

SANTIAGO, 23.10.2008

DE : DIRECTORA DEL TRABAJO

A : SEÑOR JEFE DIVISIÓN DE INSPECCION.

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

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

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



Anexo 6 Análisis Fortalezas y Debilidades Competidores

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

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

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

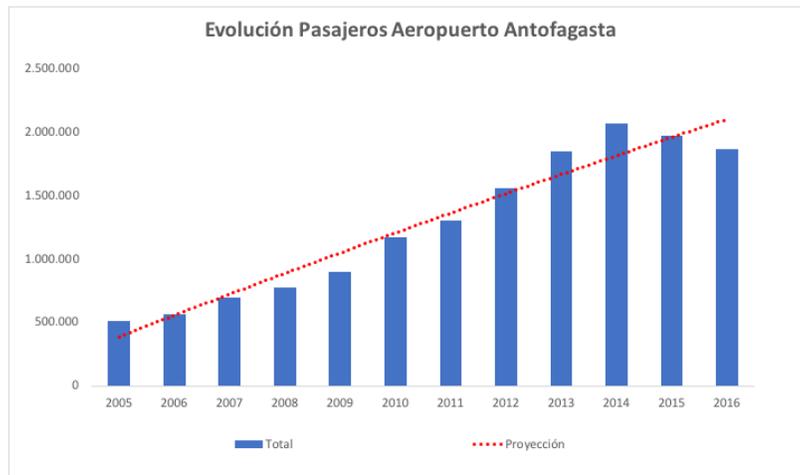
Anexo 7 Modelo de Canvas

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

Anexo 8: Proyecciones Demanda.

TRAFICO NACIONAL TRAFICO ENTRE PARES DE CIUDADES PASAJEROS TOTALES (Llegados+Salidos)

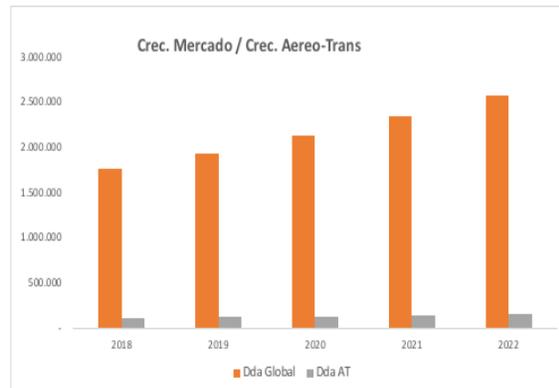
CIUDAD	CIUDAD	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
SANTIAGO CON	ANTOFAGASTA	377.852	408.162	536.406	606.887	731.781	954.931	1.034.177	1.252.123	1.449.024	1.667.795	1.708.242	1.685.815	1.448.794
ARICA CON	ANTOFAGASTA	18.249	19.448	20.864	20.837	18.939	19.665	22.309	14.830	15.932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



Crecimiento	10%	Dda AT	6%
Volumen 17	1.598.269	Crec AT	2%

Mes	Proyección 2018		
	%	Dda Global	Dda AT
ene-18	9%	161.535	9.692
feb-18	8%	146.419	8.785
mar-18	8%	137.455	8.247
abr-18	7%	128.259	7.696
may-18	8%	144.933	8.696
jun-18	7%	129.023	7.741
jul-18	9%	154.047	9.243
ago-18	8%	145.906	8.754
sept-18	8%	138.688	8.321
oct-18	9%	163.841	9.830
nov-18	9%	159.490	9.569
dic-18	8%	148.499	8.910

Año	Proyección 5 años	
	Dda Global	Dda AT
2018	1.758.096	105.486
2019	1.933.905	118.355
2020	2.127.296	130.191
2021	2.340.026	143.210
2022	2.574.028	157.531



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

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

