

REVISTA CTRL+S
Ensayos Digitales para la Publicación Académica
Septiembre de 2015
Nº 2

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA TUR BUS

Jennifer Higuera Medina

Universidad de Chile
Ingeniería en Información y Control de Gestión, 5to año
jhigueram@fen.uchile.cl

Paulina Astudillo Espinoza

Universidad de Chile
Ingeniería en Información y Control de Gestión, 5to año
pastudil@fen.uchile.cl

SÍNTESIS:

Tur Bus es líder en la industria de transporte interurbano de pasajeros en Chile, contando con más de 60 años de experiencia. Tal como se verá en este análisis –presentado para el Congreso ANEIG el año 2012 –, la industria del transporte de pasajeros es un negocio complejo para cuyo abordaje se hace necesario considerar aspectos como la alta dependencia del petróleo y las medidas que hay que tomar por los riesgos implícitos de posibles accidentes. Con toda esta información diseñamos el marco estratégico de la organización, proponiendo una clara Misión y Visión además de una estrategia de ejecución, ya que la empresa no contaba con estos conceptos definidos previamente. De este modo se plantea que la estrategia principal de Tur Bus sea diferenciarse a través de la calidad del servicio, preocupándose por la seguridad, además de otros aspectos.

Una vez visto el análisis se presentará el mapa estratégico de la organización, del cual se destacan tres ejes principales: Servicio de Calidad, Eficiencia y Crecimiento. A partir de estos puntos se presentan los objetivos que debería lograr Tur Bus para alcanzar sus metas y cumplir con la estrategia definida anteriormente. Finalmente, en la conclusión se resumirán los aspectos fundamentales de este informe, con el fin de proporcionar una clara visión de cómo es la industria del transporte de pasajeros y cómo Tur Bus ha logrado ser líder.

PALABRAS CLAVE: industria de transporte interurbano, Misión, Visión, planificación estratégica.

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA TUR BUS¹

Jennifer Higuera Medina

Universidad de Chile
Ingeniería en Información y Control de Gestión, 8vo semestre
jhigueram@fen.uchile.cl

Paulina Astudillo Espinoza

Universidad de Chile
Ingeniería en Información y Control de Gestión, 8vo semestre
pastudil@fen.uchile.cl

I. INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene por objetivo presentar una propuesta de planificación estratégica para una empresa de la industria del transporte interurbano de pasajeros: Tur Bus. Se trata de un Holding dedicado al transporte de carga y pasajeros a lo largo de Chile, y se constituye como una sociedad de responsabilidad limitada, cuyos dueños son la Familia Diez González. Fue fundada en 1948 por Don Jesús Diez Martínez en la sexta Región.

Entre 1988 y 2005, Tur Bus compra uno a uno, a sus competidores menores en las rutas que cubre, apropiándose, entre otras, de Cóndor Bus en 1988 y de Flecha Dorada en 1995. Compra varios activos e infraestructuras de la quebrada rival Tramaca en el año 2000, Buses JAC en el 2001, Biobío en el 2003, Jota Ewert, Flota Barrios y las empresas participadas por ALSA Chile S.A. Así se convirtió en la empresa de transporte terrestre de pasajeros más grande de Chile, con una participación de 50% en el mercado de transporte de pasajeros de larga distancia. Como el principal operador de buses de Chile (Ferrando, 2011), tiene una cobertura desde Arica a Punta Arenas con más de 24 terminales propios. Sus ventas mensuales alcanzan los \$13.000 millones, tiene una flota de más de 1.000 buses, con más de 5.600 empleados².

El Holding está compuesto por: Buses al Sur Ltda., Cía. de Transporte Ventrosa Ltda., AVANT Servicios Integrales S.A., Renta de Maquinarias y equipos AMANCAY Ltda., Empresa de Giros y Servicios de Comunicación y Tecnología EGT Ltda., Inter Sur, Buses JAC, Buses Biobío, Cóndor Bus, Tas-Choapa Internacional Y Tur-Bus. Algunas de estas empresas ofrecen servicios de apoyo al

¹ Este texto contiene una edición del trabajo presentado por los autores para el Congreso Nacional ANEICG, realizado en octubre de 2012.

² Información obtenida de página web de Tur Bus [<http://www.turbus.cl>]. Datos proyectados al 2012 considerando el crecimiento de la industria y manteniendo el porcentaje de participación de la empresa.

negocio, como la comunicación y tecnología y la renta de maquinarias y equipos, y otras empresas están relacionadas netamente con el transporte de pasajeros.

Tur Bus tiene una variada gama negocios, como son el transporte de carga, el transporte de pasajeros y el transporte industrial a empresas. Hoy en día Tur Bus ofrece servicios anexos destacados como: TV Móvil, Euro Rent a Car, Tur Hotel Express, Tur Viajes, Giro-Bus y Tur-Club. Además creó una inmobiliaria para administrar todas las infraestructuras del Holding, la cual se llama Inmobiliaria Ando. Cabe destacar que si bien Pullman Bus, que es la competencia directa de Tur Bus y que también cuenta con un Holding y distintos tipos de transportes, no tiene tantos negocios ni tan variados como nuestra empresa.

Dado que Tur Bus cuenta con muchos negocios dentro del Holding al que pertenece, este trabajo se centra específicamente en el negocio de transporte de pasajeros dentro del territorio nacional, que es la división por la que más se destaca y por la que se ha vuelto más popular; es por ello, de hecho, que se puede entender de mejor forma cómo funciona el negocio. Este trabajo, entonces, se centra específicamente en el transporte de pasajeros dentro del territorio nacional.

II. ANÁLISIS DE ENTORNO

Con el fin de elaborar un plan estratégico, la presente sección presentará un análisis del entorno remoto de esta organización. De esta forma, se podrá ver cómo se encuentra la empresa actualmente y gracias a ello saber cómo lo hará Tur Bus para llegar a alcanzar su visión.

- Análisis del Macro entorno

Dados los requerimientos de este análisis se optó por usar la herramienta más apropiada y reconocida por la literatura para conocer el modo en que el entorno afecta el desempeño de la organización. Esta herramienta es el análisis PEST, el cual se expondrá en el cuadro a continuación:



Figura Nº 1: Cuadro resumen del Análisis PEST. Elaboración propia, en base a la información disponible de la empresa y la industria en la que se encuentra inmersa.

Como se puede ver en la figura anterior, se presenta un resumen del análisis PEST el cual se desarrollará detalladamente en los siguientes puntos.

a) Ambiente Político/Legal

Este aspecto se relaciona principalmente con las leyes, normativas y futuras decisiones políticas que afecten al negocio, así como también los impuestos relacionados. Además cabe mencionar que la industria de transporte interurbano de pasajeros está bajo la atenta mirada del ministerio de Transporte y Telecomunicaciones mediante la subsecretaría de transporte a través de leyes como:

Ley 20.508 (cinturones de seguridad obligatorios): Esta ley, al igual que todas las leyes del tránsito, afectan considerablemente el entorno de Tur Bus ya que se debe invertir en flota equipada con cinturones de seguridad, pues aquella flota que no lo posee deberá ser abastecida obligatoriamente.

Código del Trabajo (Art. 25 y 26): Normativa que define cuáles deben ser las condiciones de trabajo para los choferes de buses, afectando principalmente las horas seguidas de conducción del chofer (máx. 5 hrs. seguidas).

Impuesto específico a los combustibles: Este ítem tiene mucha incidencia en la industria en la que se desenvuelve Tur Bus, ya que según la variación de este impuesto se define el costo que se debe pagar.

Concesiones de Carreteras: Estas decisiones son de vital importancia, ya que con ello pueden existir nuevas rutas y así poder llegar a nuevos destinos. Además también tiene directa relación con los peajes que se pagan en las carreteras.

b) Ambiente Económico

Para entender este punto conviene enfocarse en los siguientes elementos:

Estabilidad económica y crecimiento sustentable: Estos factores macroeconómicos ayudan favorablemente al crecimiento de la industria, ya que están relacionados directa y fuertemente con el ciclo económico del país.

Constantes variaciones en el precio del petróleo: Este es un insumo crítico para nuestra industria. Resulta necesario apalear las variaciones de precio mediante espaldas financieras, ya que Tur Bus no hace recargos en el precio de los pasajes por el alza del precio del petróleo; es la empresa quien absorbe el alza completamente.

c) Ambiente Social

La sociedad chilena ha cambiado sus preferencias en cuanto a medios de transporte y decisiones de cómo y por qué migrar a otras regiones. Los puntos centrales en este aspecto son:

Incremento sustancial en la compra de automóviles: En la actualidad cada vez son más las familias que poseen un auto. Lo que años atrás era un lujo, ahora para nuestra sociedad pasa a ser casi un bien necesario. Según estudios de la ANAC3 (Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. Diario Pyme) realizados en enero del 2011, el sector automotriz en el año 2010 sufrió una fuerte recuperación en comparación al año 2009, aumentando la venta de autos en un 68% con respecto al año anterior.

Altas tasas de migración interna: Como la mayoría de la población se concentra en la región Metropolitana, esta es una de las regiones con mayores tasas de migración interna, ya que

muchas personas viajan fuera de Santiago y a su vez muchas también llegan a Santiago por asuntos de estudios o trabajo.

d) Ambiente Tecnológico

Cambios tecnológicos en GPS y tecnología en equipamiento de buses: La tecnología GPS es de gran importancia para realizar el control de buses, rutas y velocidades. Es una herramienta potente para hacer todo el trabajo logístico, por ello los avances en esta tecnología ayudan aún más al desempeño de Tur Bus. Por su parte, el equipamiento de los buses y la tecnología que poseen también es relevante, ya que con ello se pueden tomar nuevas acciones frente a seguridad y comodidad en pro de la calidad de servicio entregado a los pasajeros.

E-Business: La venta por internet o E-commerce es una potente herramienta para poder capturar nuevos clientes y entregar un servicio de venta que puede llegar a diversos lugares, evitándole al futuro cliente ir personalmente a terminales de buses para comprar su pasaje. Por otra parte, tenemos el Revenue Management (utilizado actualmente), sistemas de logística, ERP, BI, entre varios. Todos estos sistemas pueden ayudar y potenciar el negocio permitiendo una optimización en los recursos o mejores prácticas en los procesos de negocios involucrados.

- Análisis del Micro entorno

1. Análisis PORTER de la Industria

La rivalidad dentro de la Industria de transporte de pasajeros en buses es muy alta, ya que está compuesta por 136 firmas de diversos tamaños. Sin embargo, son solo unas pocas las que lideran la industria. Las principales firmas son Tur Bus, Pullman Bus, Cruz del Sur, Tas-Choapa y Pullman del Sur. Las empresas con mayor participación de mercado son aquellas más antiguas en la Industria, las que tienen alguna identidad de marca y las que a diferencia del resto, compiten a nivel nacional y no en recorridos locales, como el resto de las firmas (González W., 2002).

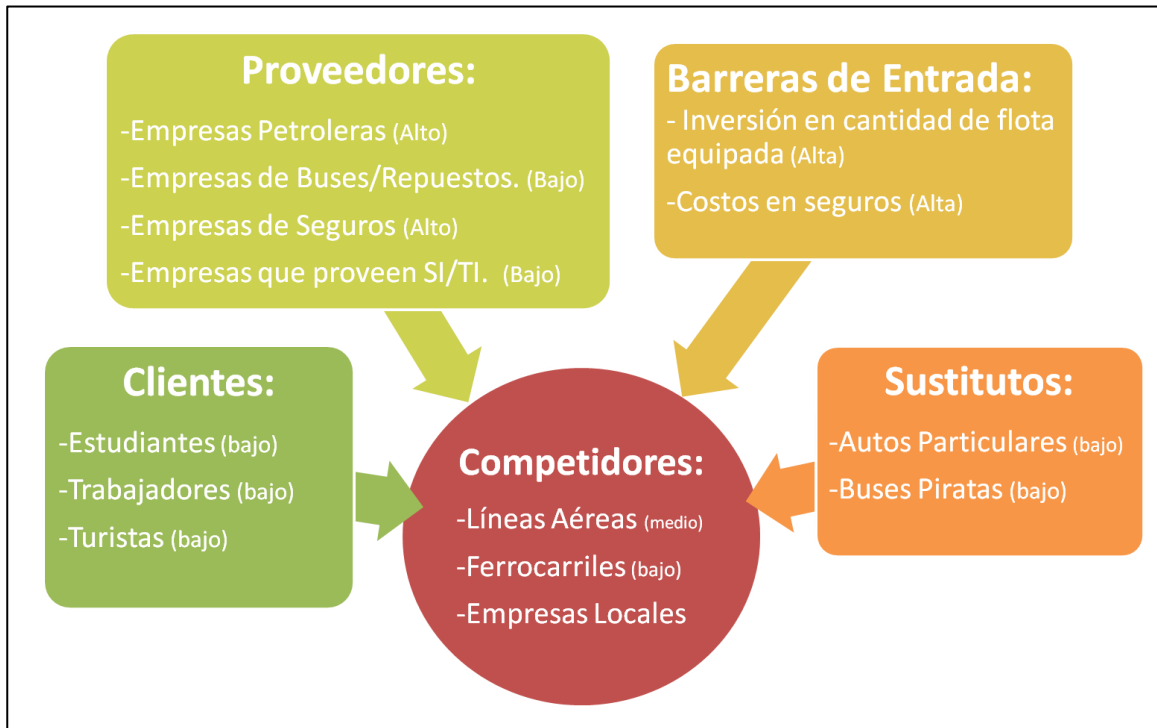


Figura Nº2: ANÁLISIS PORTER. Elaboración propia en base al análisis interno de la empresa y la industria.

Como se puede ver en la figura 2, la Industria tiene el atractivo de tener ventajas sobre sus competencias, como son las líneas aéreas y ferrocarriles, dado que puede llegar a distintos lugares de Chile a menor costo. También posee ventajas sobre los sustitutos, como son los automóviles, si se analiza el costo-beneficio del viaje. Además, tiene la ventaja de que los clientes tienen un nivel de negociación muy bajo.

Las barreras de entrada son bajas si se empieza el negocio de forma micro, como con un solo bus en un sector específico, dado que no existen mayores regulaciones para comenzar. Sin embargo, estas no son amenazas para las grandes marcas, dado que las barreras son muy altas si se quiere comenzar el negocio de forma macro, abarcando gran cantidad del territorio nacional, ya que requiere una muy alta inversión en activos fijos y el gran costo de ganarse la confianza de los clientes.

Entre los problemas principales de la industria está la gran dependencia que se tiene de los proveedores de petróleo, dado que son el recurso clave para el funcionamiento de los buses y los proveedores tienen un alto poder de negociación frente a esto. Otro gran problema de la Industria es el riesgo implícito del negocio, es decir, la ocurrencia de posibles accidentes que llevan a grandes costos para mantener la seguridad con el fin de ganarse la confianza de los clientes. Esto

es relevante pues con cualquier accidente, no solo se pierde la inversión y los costos de indemnizaciones, sino que afecta la imagen de la empresa y disminuye la confianza de los clientes.

2. Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> -Marca Posicionada. -Llegar a nuevos destinos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Sobredemanda no satisfecha en época estival frente a la falta de gestión logística.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> -Ofertas de las líneas aéreas frente a la capacidad de cobertura nacional. -Políticas de Seguridad internas frente a potenciales accidentes. -Capacidad de diversificar el riesgo a través de distintas marcas 	<ul style="list-style-type: none"> -Poco poder de negociación frente a variaciones en el precio del Petróleo. -Amenazas de empresas locales.

Figura 3: Cuadro de elaboración propia de análisis FODA

Fortalezas/Oportunidades

Marca Posicionada: como ya se ha mencionado anteriormente Tur Bus cuenta con la mayor participación de mercado en la industria y además posee una gran trayectoria estando en el inconsciente colectivo de las personas. Por lo tanto, se puede aprovechar esta fortaleza para aumentar aún más la cantidad de pasajeros.

Llegar a nuevos destinos: Tur Bus cuenta con la mayor flota de buses de la industria lo que es una gran fortaleza para poder llegar a más destinos y realizar nuevas rutas.

Debilidades/Oportunidades

Sobredemanda no satisfecha en época estival frente a la falta de gestión logística: Es usual ver en época de vacaciones o de fines de semana largos que los terminales de buses se llenan y que la demanda para esas fechas no está satisfecha. Esto evidencia una gran oportunidad que aún no ha sido aprovechada por la falta de gestión logística, y podría traducirse en destinar un número mayor de buses y rutas a los destinos más solicitados. Si Tur Bus lograra ser eficiente en la asignación de recursos podría aprovechar esta oportunidad de la demanda no satisfecha. Cabe mencionar que la demanda por pasajes en estas ocasiones es altamente inelástica.

Fortalezas/Amenazas

Ofertas de las líneas aéreas frente a la capacidad de cobertura nacional: Una amenaza latente son las constantes ofertas que realizan las líneas aéreas, ya que son atractivas para el mercado objetivo al que ambas industrias apuntan. Sin embargo, esta amenaza se puede enfrentar con la gran fortaleza que tiene Tur Bus, que es la cobertura nacional, es decir, los buses pueden llegar a lugares donde no existen aeropuertos, pudiendo llegar a muchos más destinos.

Políticas de Seguridad internas frente a potenciales accidentes: Una gran amenaza para la industria en general son los potenciales accidentes de tránsito, pero Tur Bus está aplicando fuertes políticas de seguridad dentro de la empresa para crear conciencia.

Capacidad de diversificar el riesgo de accidentes del holding a través de distintas marcas: Como se mencionó anteriormente existe la amenaza de accidentes de tránsito, pero pese a ello Tur Bus tiene la fortaleza de diversificar ese riesgo al tener en su holding a distintas marcas de buses, como lo son Biobío, InterSur, Buses Jac, entre otros. Entonces, en caso de que alguna de las marcas haya tenido un accidente, los pasajeros por desconfianza y temor es probable que no elijan para viajar la marca de buses que tuvo el accidente, aunque sin saberlo podrían elegir una marca distinta que pertenece al mismo holding.

Debilidades/Amenazas

Poco poder de negociación frente a variaciones en el precio del Petróleo: La latente amenaza que existe es un alza en el precio del petróleo, pues como se mencionó anteriormente, el negocio depende del combustible y frente a dichas alzas no hay mucho que quede por hacer. Tur bus no posee poder de negociación en este tema, así como ninguna otra empresa de la industria.

Amenazas de empresas locales: Existen en nuestro país, principalmente en el sur, muchas pequeñas empresas de buses que realizan viajes “locales” en dos o tres regiones. Estas empresas son una amenaza para Tur Bus, ya que le pueden quitar clientes al ser más conocidas en la región. Dicha amenaza se potencia cuando existe la debilidad de que estas empresas lleguen a destinos en donde Tur Bus no puede llegar aún.

III. DIAGNÓSTICO EXTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

Como hemos visto en el análisis del entorno de Tur Bus, la organización tiene vasta experiencia en la industria, pero cada vez la competencia es más alta. Por ello se hace necesario definir objetivos estratégicos claros que le permitan a la empresa desenvolverse de manera adecuada con el fin de ser sustentable en el tiempo. Los principales problemas que se presentan en este aspecto son que no existe ningún alineamiento estratégico, es decir, formalmente no tienen una Visión, Misión ni estrategia definida. Se trabaja en base a la intuición en torno al servicio, todo lo anterior de acuerdo a la información pública presente de la organización. Por esta razón no existen

alineamientos para lograr los objetivos estratégicos que deberían existir, parece no haber claridad suficiente.

DEFINICIONES EXTRATÉGICAS

Tras el análisis de la información del macro y micro entorno ya expuesta, expondremos la siguiente Misión, Visión y Estrategia para la Organización:

Misión:

“Prestar a nuestros pasajeros un servicio de transporte de calidad, ofreciendo confianza y seguridad durante su viaje.”

Visión:

“Ser líderes en el transporte terrestre de pasajeros, abarcando la mayor cantidad del territorio nacional, ofreciendo un servicio adecuado a los requerimientos de nuestros clientes”

Estrategia:

Diferenciación: Ofrecer un servicio de transporte de pasajeros, diferenciado a través de la calidad, y principalmente orientado a la preocupación por la seguridad, con eficiencia en la administración de costos y el fomento de la venta anticipada y por internet se cimentará un crecimiento sustentable en el tiempo.

Como se puede ver la estrategia para cumplir la misión y visión de Tur Bus viene dada por los siguientes principios:

- Diferenciarse a través de un servicio de calidad, preocupándose por la seguridad
- Siendo eficientes en costos
- Fomentando la venta anticipada por internet

Como se puede analizar, la estrategia más importante para Tur Bus es diferenciarse por un servicio de calidad, a esto se debe la constante preocupación por distinguir a los clientes, ofreciéndoles el servicio que desean. Para esto la seguridad es muy importante, dado que esta industria tiene riesgo de accidentes. En concordancia con esto, Tur Bus ha decidido tomar todas las medidas necesarias para certificar la seguridad de sus clientes, intentando también ser lo más eficiente posible con los costos, es decir, se intentará aprovechar al máximo los activos disponibles. Finalmente, la estrategia actual de Tur Bus, valorará mucho la venta anticipada por Internet, pues hace poco más de un año Tur Bus adquirió el sistema “Revenue Management”, con el cual

esperaba poder ofrecer tarifas flexibles, conforme a horarios, disponibilidad de asientos y anticipación para realizar la compra. Todo esto responde efectivamente al fin de ser más eficientes con los recursos y poder competir con las líneas aéreas.

CORE COMPETENCES

Las competencias claves que posee Tur Bus y que le permiten ser los líderes en la Industria son:

Know-How: Tur Bus tiene una vasta experiencia en el negocio de transporte de pasajeros, tienen un alto conocimiento de cómo se mueve la industria y cuáles son las mejores decisiones a tomar, sobre todo en la calidad de servicio, ya que su experiencia es clave para identificar qué quiere realmente el cliente.

Adquisición de Flota: Como se mencionó anteriormente, adquirir la flota necesaria, requiere de una alta inversión y la convierte en una fuerte barrera de entrada. Sin embargo, la empresa Tur Bus ya tiene actualmente más de 1000 buses equipados, lo que le permite recorrer gran parte del territorio nacional. Mantener y saber distribuir adecuadamente la flota es una competencia clave que tiene la empresa.

Sucursales: Tur Bus posee una gran cantidad de sucursales y terminales propios a lo largo de todo Chile. De Arica a Punta Arenas posee 24 terminales propios, con lo cual no requiere invertir en arrendar terminales ajenos, por lo tanto no tiene el riesgo de depender de otros, para ofrecer su servicio. Además, le permite identificarse de mejor forma con los clientes.

Revenue Management: Actualmente Tur Bus cuenta con este sistema, a través del cual espera ofrecer un precio flexible a los clientes y competir así con las líneas aéreas, ofreciendo precios más bajos si la compra es anticipada. Actualmente Tur Bus es la única empresa de transporte en buses que posee este sistema.

Servicio: Ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes, pero asegurando la seguridad, es una de las principales competencias claves de Tur Bus. Para esto se ha identificado a los tipos de clientes, separándolos de forma geográfica por ingresos y por nivel esporádico. Todo esto con el fin de entender sus necesidades y cubrirlas con una buena calidad en el servicio.

IV. ESTRATEGIA DE MARKETING

Dada la naturaleza de cualquier negocio es necesario identificar, primero que todo, qué es lo que buscan Tur Bus y sus clientes como característica en un servicio. Es necesario entonces definir qué es calidad para Tur Bus. Por ello, separamos el servicio de transporte de pasajeros de la venta de pasajes en sucursales, ya que en estos casos se define de forma distinta lo que es calidad.

Servicio de transporte de pasajeros: En este servicio, es fundamental tener un firme control del itinerario para cada bus de la empresa, ya que un claro reflejo de calidad es salir del terminal y llegar al destino a la hora establecida. Esto lo aprecia tanto la empresa como los clientes. Otro tema importante es la comodidad del viaje. Para esto se cuenta con una flota equipada para satisfacer dichas necesidades, y por ello es que Tur Bus cuenta con una serie de productos destinados a satisfacer cada segmento de clientes. Por último, el servicio a bordo debe estar preparado para cualquier eventualidad durante el viaje: frazadas, almohadas y snacks son algunos de los recursos que se utilizan para brindar un servicio a bordo adecuado al nivel que Tur Bus desea entregar.

Servicio de venta en sucursal: En este servicio, calidad se define como la calidez del trato del vendedor hacia el cliente, es decir, un servicio orientado a ser empático y cordial, principalmente preocupándose de responder a todo tipo de dudas, pero sin dejar de lado la eficiencia que debe tener el empleado a la hora de solventar la demanda de venta de boletos.

MERCADO OBJETIVO

Debido a que hay una amplia gama de personas que utiliza el servicio de transporte de pasajeros, una segmentación usando tres variables será la adecuada: La disposición a pagar que tengan los distintos clientes (Ingresos), la frecuencia de viaje que tenga y el sector geográfico donde se dirija el viaje.

Disposición a pagar que tengan los distintos clientes (Ingresos): Esta segmentación de clientes se realiza a través del ofrecimiento de distintos tipos de productos asociados principalmente al tipo de asiento que desea utilizar el cliente. La oferta va desde un servicio Clásico hasta uno Premium, lo cual conlleva una variabilidad de precios según el tipo de asiento y servicio que se desee.

Frecuencia de viaje del cliente: Existe también una segmentación de acuerdo al tipo de frecuencia que posean los clientes. Hay un sub-segmento de personas que definimos como cliente esporádico, que viaja principalmente en época estival. Su ritmo de viaje no es muy frecuente en un nivel individual, pero en su conjunto, representan una gran parte de los ingresos de Tur-bus. A su vez, hay un sub-segmento definido como cliente frecuente, que utiliza el servicio de transporte de forma habitual durante toda época del año, ya sea por motivos laborales, de estudios o personales.

Sector geográfico: Dado que no todas las rutas entregan la misma rentabilidad, es necesario segmentar a los clientes por su destino de viaje y así crear toda una política de captación de clientes que se dirijan a estos sectores, a través de promociones y convenios. Para el caso de Tur bus, la segmentación se plantea en tres grandes sectores: zona norte, centro y sur. De ellas, la que entrega más ingresos es el sector norte debido a las mayores distancias que existen entre los pueblos en dicha zona.

Segmentación de Clientes



MARKETING MIX

El Marketing Mix es un conjunto de instrumentos tácticos controlables que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo. Es por esto que para Tur Bus analizaremos las 4P's, las cuales nos ayudarán a cumplir nuestra estrategia.

1. Producto

El producto que ofrece Tur Bus es intangible, ya que se trata de ofrecer un servicio de transporte de pasajeros agregando valor a través de asientos de distinta comodidad, ofreciendo servicio a bordo durante el recorrido y entregando seguridad. Para ello Turbus cuenta con los siguientes productos:

Clásico: Buses equipados con 45 asientos que poseen una inclinación de 55 grados, tienen circuito cerrado de televisión y ofrece servicio de desayuno.

Semicama: Buses equipados con 41 asientos que poseen una inclinación de 60 grados, por lo que se goza de un mayor espacio entre asientos y también cuentan con una bandeja de apoyo para los pies. Poseen servicio de atención a bordo que consta de Almohadas y frazadas entre otro tipo de comodidades, además de un circuito cerrado de televisión.

Cama: Buses equipados con 25 asientos soft que poseen una inclinación de 65 grados, por lo que se goza de un mayor espacio entre asientos en comparación a los servicios anteriores, también cuentan con una bandeja de apoyo para los pies. Poseen servicio de atención a bordo que consta

de Almohadas y frazadas entre otro tipo de comodidades, además de un circuito cerrado de televisión.

Premium: Buses equipados con asientos que poseen una reclinación de 180 grados, bandeja de apoyo para los pies. Se entrega un Kit de noche al cliente, el cual consta de un bolso para zapatos, frazadas y almohadas, y cada asiento viene equipado con audífonos individuales con 4 canales de músicas. También consta con servicio de atención a bordo, aire acondicionado y un circuito cerrado de televisión.

2. Precio

La estructura de precios ofrecida por Tur Bus es pieza clave a la hora de relacionarse con el cliente, ya que, como se dijo anteriormente, los principales ingresos obtenidos corresponden a los generados a través de la realización del servicio a clientes esporádicos, especialmente en las épocas de verano, y estos se atraen a través de una mezcla entre calidad y precio. Es por esto que Tur Bus realizó un Benchmarking con LAN e interiorizó el uso de herramientas enfocadas a la gestión de ingresos, así es capaz de manejar el precio de los pasajes de una forma más óptima. Esta gestión se ve ejemplificada en la puesta en marcha de la estrategia de “venta anticipada”, que le permite al cliente organizar mejor su viaje, teniendo como opción realizar su compra de una forma ordenada y así obtener descuentos en el precio de sus pasajes, permitiendo también a Tur Bus un mejor manejo de sus recursos.

3. Plaza

La ubicación de Tur Bus en Santiago es más bien central, lo que permite un fácil acceso a sus instalaciones. Sin embargo, el que la industria esté conglomerada en la comuna de Estación Central puede ser un arma de doble filo, pues hace que sea más fácil para los clientes cotizar en la competencia. Por ello Tur Bus debe prestar atención constante a sus precios. En lo que se refiere a regiones, la empresa posee un conjunto de terminales propios y fomenta la creación de estos, los cuales son administrados por una empresa del Holding que intenta cubrir la mayor parte posible de territorio nacional.

Cabe destacar que el portal de ventas online de Tur Bus está jugando un rol importante, ya que así entrega la facilidad al cliente de cotizar de mejor forma sus pasajes, lo que permite además reducir costos asociados a la venta física.

4. Promoción

Para la captación de clientes, Tur Bus posee una serie de promociones orientadas principalmente a la rebaja de los precios. Para sus clientes frecuentes genera promociones orientadas a estudiantes de educación media y universitarios, y para sus clientes esporádicos, fomenta la compra online

ofreciendo descuentos de un 5% del valor del pasaje si la compra se realiza por este medio, se fomenta, además, la compra anticipada ofreciendo descuentos. Por último se crea la tarjeta Tur Club, un sistema orientado a fidelizar al cliente ofreciendo descuentos solo a quienes la posean.

V. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los factores críticos de éxito (FCE) son aquellos factores claves en los que cualquier organización debe enfocarse para lograr que la estrategia de la compañía sea un éxito en su definición. Estos captan información del entorno en el cual se desempeña la compañía, la estructura de la industria, su posición competitiva, la ubicación geográfica y su estrategia. Estos factores deben estar constantemente monitoreados.

Los factores críticos en los que Tur Bus debe enfocarse para lograr el éxito en el cumplimiento de sus metas y su estrategia, se ven reflejados en la estrategia de diferenciación de la compañía y la misión, que fueron descritas anteriormente. El monitoreo y cumplimiento de estos factores críticos permite cumplir la visión de la compañía, la cual se resume en “Ser líderes en el transporte terrestre de pasajeros, abarcando la mayor cantidad del territorio nacional, ofreciendo un servicio adecuado a los requerimientos de nuestros clientes”. En base a lo anterior y como hemos visto a lo largo del trabajo, Tur Bus -que ha logrado posicionarse como una industria madura en el tiempo-, requiere monitorear sus factores críticos para mantener su liderazgo en el mercado. Dichos factores se presentan a continuación:

Logística

La logística está definida como la asignación de buses a cada ruta y la asignación de turnos para los conductores. Este es un factor sumamente importante para la empresa, ya que con una buena planificación de la logística de Tur Bus podrá ofrecer un servicio de una calidad mayor que el resto de los competidores del mercado. En este sentido, no puede haber ningún tipo de error o descoordinación en la logística o asignación de los buses y choferes a cada ruta, por lo que realizar una excelente planificación de las asignaciones de rutas y turnos es un factor diferenciador que puede marcar la diferencia entre la preferencia del cliente por la empresa.

Cobertura

Aumentar la cobertura que alcanza la empresa es un factor crucial para la compañía. Esta importancia se ve claramente al observar la visión de la compañía, ya que en esta se especifica claramente que se busca “mantener el liderazgo en el transporte terrestre de pasajeros, abarcando la mayor cantidad del territorio nacional (...)”. En este sentido, llegar a la mayor cantidad posible de lugares en el país es sumamente importante para Tur Bus, aumentando así la cartera de clientes que abarca nacionalmente y ofreciendo con esto su servicio a cada vez más personas.

Capacidad de Segmentación de Clientes

Otro factor muy importante para la empresa es la capacidad de segmentación de los clientes a los que apunta, pues permite generar planes de acción o estrategias para entregar un servicio de calidad a cada cliente identificado. Esto se ve reflejado en la segmentación actual que posee Tur Bus de Pasajeros Esporádicos y Pasajeros Frecuentes, identificando así a los clientes que generan más ingresos y generando estrategias de fidelización o de captación de clientes. Con esto cumplir lo establecido en la misión y visión termina por ser un objetivo abordable.

Tasa de ocupación

Por medio de este concepto nos referimos a la tasa de utilización de los buses de la empresa. Esta tasa es un factor muy importante, ya que si es muy baja resulta negativa pues significaría que existen maquinas “paradas” sin utilizar, lo que traería perdidas si es que esta tasa es muy alta. Del mismo modo, una tasa de ocupación alta traería beneficios, ya que no tendría buses sin utilizar pues estarían en ruta entregando el servicio a los clientes. Monitorear este factor permitiría analizar la utilización de la flota de buses y el impacto o la relación sobre otros factores, tales como la cobertura o la logística de buses y choferes.

Seguridad

Una de las cosas que un pasajero se pregunta al momento de elegir una empresa de transporte, es qué tan segura es la maquina en que se trasladará a su destino. El factor seguridad debe ser monitoreado y vigilado para que la estrategia de la compañía sea un éxito y así ofrecer el servicio de calidad que promete Tur Bus.

Todos los factores antes descritos permiten realizar un monitoreo sobre aquellos aspectos que son claves para el éxito de la empresa, es decir, si la organización se enfoca en estos factores aumentará la probabilidad de que la estrategia sea exitosa, esto si las Core Competentes y la estrategia es correctamente implementada dentro de la compañía.

VI. MODELO DE NEGOCIO

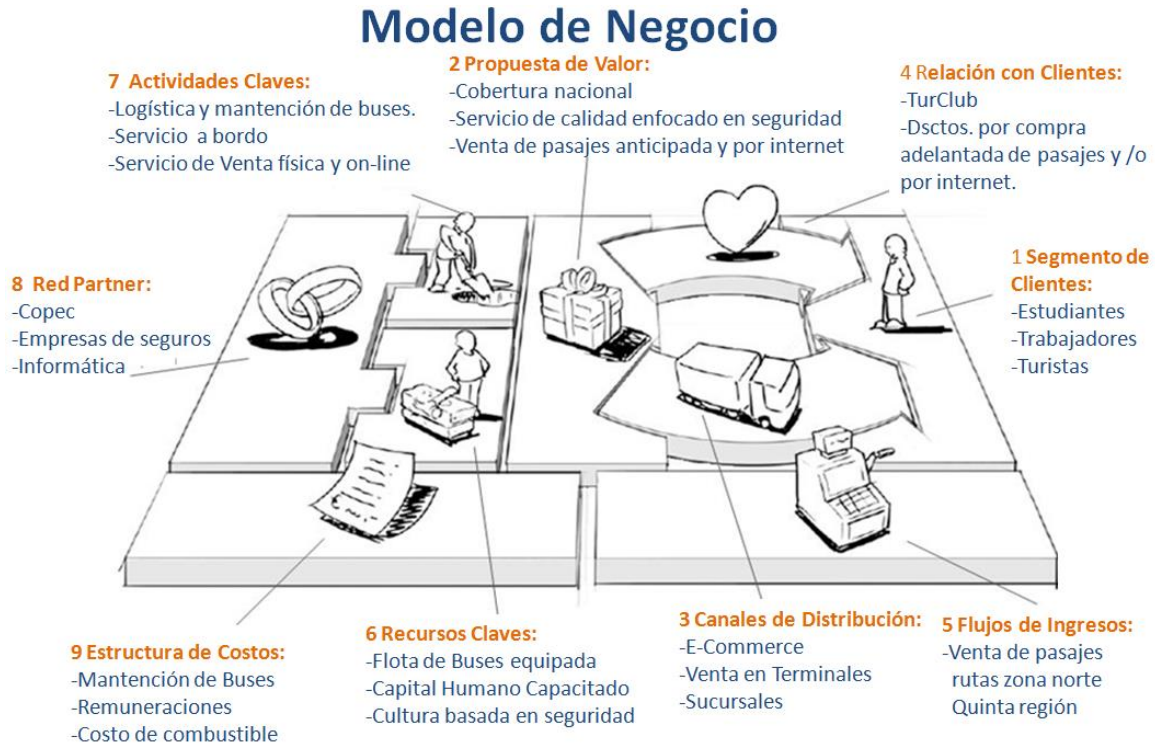


Figura N°3: Modelo de Negocio. Ilustración adaptada a la realidad de la empresa estudiada, tomando en cuenta los 9 elementos que se consideran en el modelo de negocio Canvas.

La propuesta de valor de Tur Bus se basa en llegar a la mayor parte del territorio nacional transportando pasajeros con un servicio de calidad y seguridad, adecuándose a las necesidades de sus clientes y fomentando la venta de pasajes anticipada y por internet, dando así un precio atractivo al cliente. La propuesta de valor está dirigida a dos tipos de clientes: esporádicos y frecuentes. La relación que existe entre la propuesta de valor y los clientes son la venta de pasajes mediante internet, ofreciendo descuentos por la compra anticipada además de descuentos por realizar la compra virtualmente. Sin embargo, además de este canal de venta también existe la tradicional venta de pasaje en los terminales de buses y sucursales de Tur Bus a lo largo de todo el país. Existe también una estrecha relación con quienes poseen la tarjeta Tur Club, tarjeta con la que se acumulan puntos y cada cierto número se canjean por pasajes.

Tur Bus recibe ingresos por la venta de pasajes, sin embargo dentro de estos flujos de ingresos se destacan dos principales destinos. El que reporta más ingresos son las rutas de la zona norte (San Pedro de Atacama por ej.) y aquellas que van a la quinta región. En cuanto a las actividades claves

que realiza Tur Bus para lograr la propuesta de valor es de vital importancia la logística y mantenimiento de buses, es decir distribuir buses, rutas, tripulación en forma eficiente, teniendo planes de contingencia en caso de desperfecto de las máquinas y cumpliendo con los itinerarios establecidos previamente. Por otro lado es de vital importancia la mantención de los buses con lo que nos orientamos a ofrecer un servicio seguro y de calidad entregando un servicio a bordo que cumpla con las expectativas del cliente.

Para realizar las actividades mencionadas anteriormente es necesario contar con recursos claves tales como una flota de buses equipada, conductores capacitados y una cultura basada en la seguridad. Los socios estratégicos con los que cuenta Tur Bus son: Copec (quien le provee de combustible a lo largo de todo nuestro territorio), empresas de seguros (que resguardan no solo los buses, pues en caso de accidentes Tur Bus es el único que responde con indemnizaciones a los afectados) y empresas de soporte tecnológico tanto para los buses como para la página de internet y los procesos internos de la empresa. La estructura de costos se basa principalmente en costos del proceso de transporte (la mantención de los buses, remuneraciones y combustible).

VII. MAPA ESTRATÉGICO

Dado que el mapa estratégico es una herramienta de Control de Gestión que ayuda, no solo a analizar si la implementación de la estrategia fue correcta –sino que puede utilizarse para cuestionarla e incluso comunicarla –, debe aplicarse cuidadosamente garantizando su correcto diseño, ya que en ella se albergan los pilares estratégicos que ayudarán a lograr la visión de la empresa.



Figura Nº4: Pilares Estratégicos propuestos para la empresa

Teniendo en consideración estos 3 grandes pilares, junto a los ejes principales de la estrategia de Tur bus y la misión y visión, estamos capacitados para formular un mapa estratégico acorde a la propuesta de valor. A continuación veremos un mapa en el que se grafica el proceso, para luego analizar dicho trabajo a través de la relación causa-efecto de cada eje estratégico:

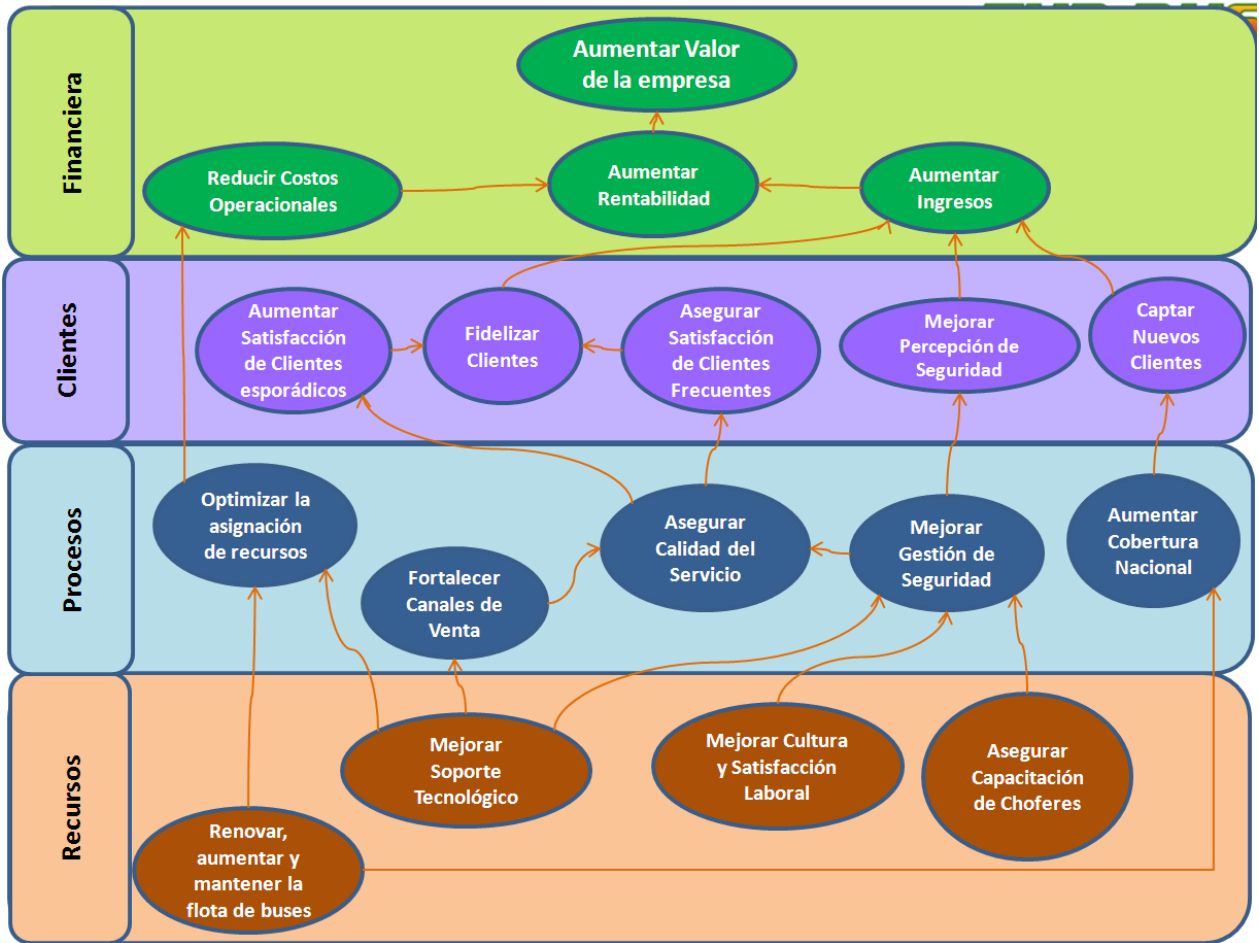
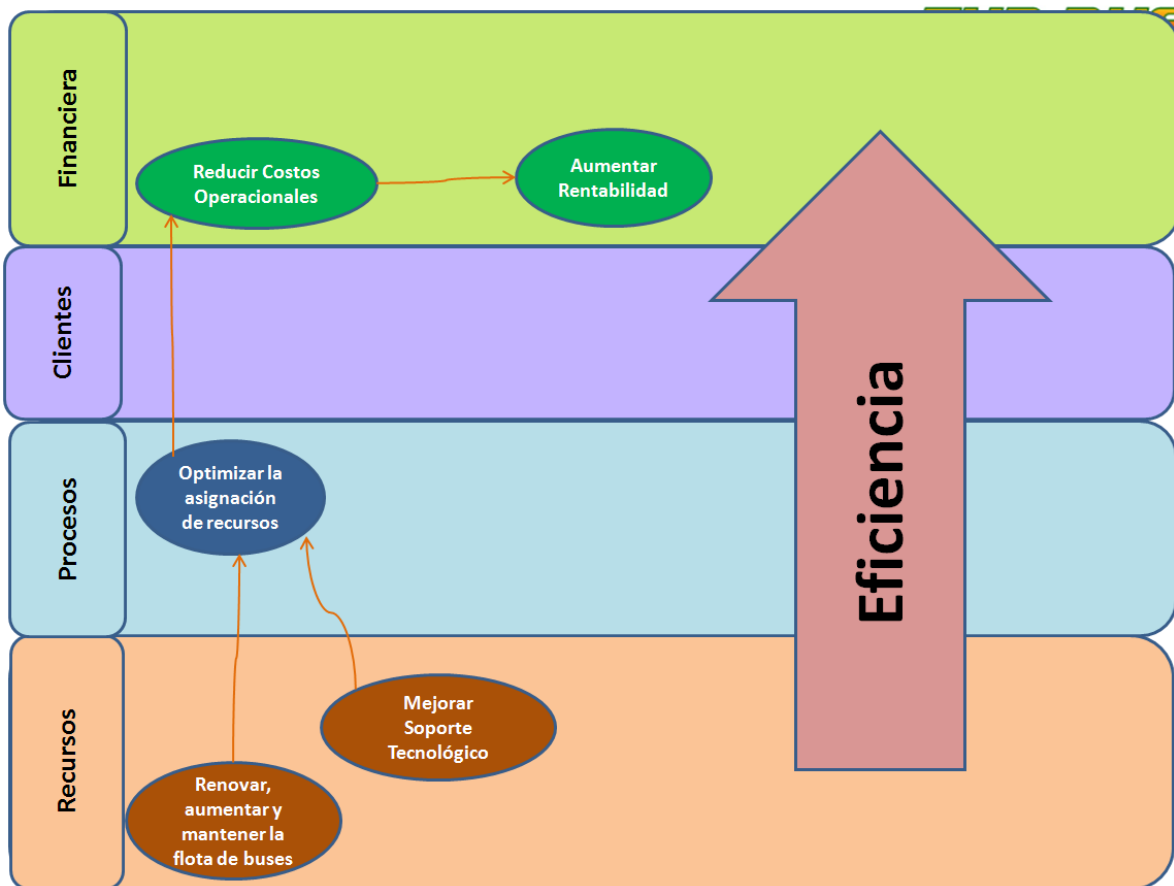


Figura Nº 5: Mapa Estratégico. Mapa de elaboración propia

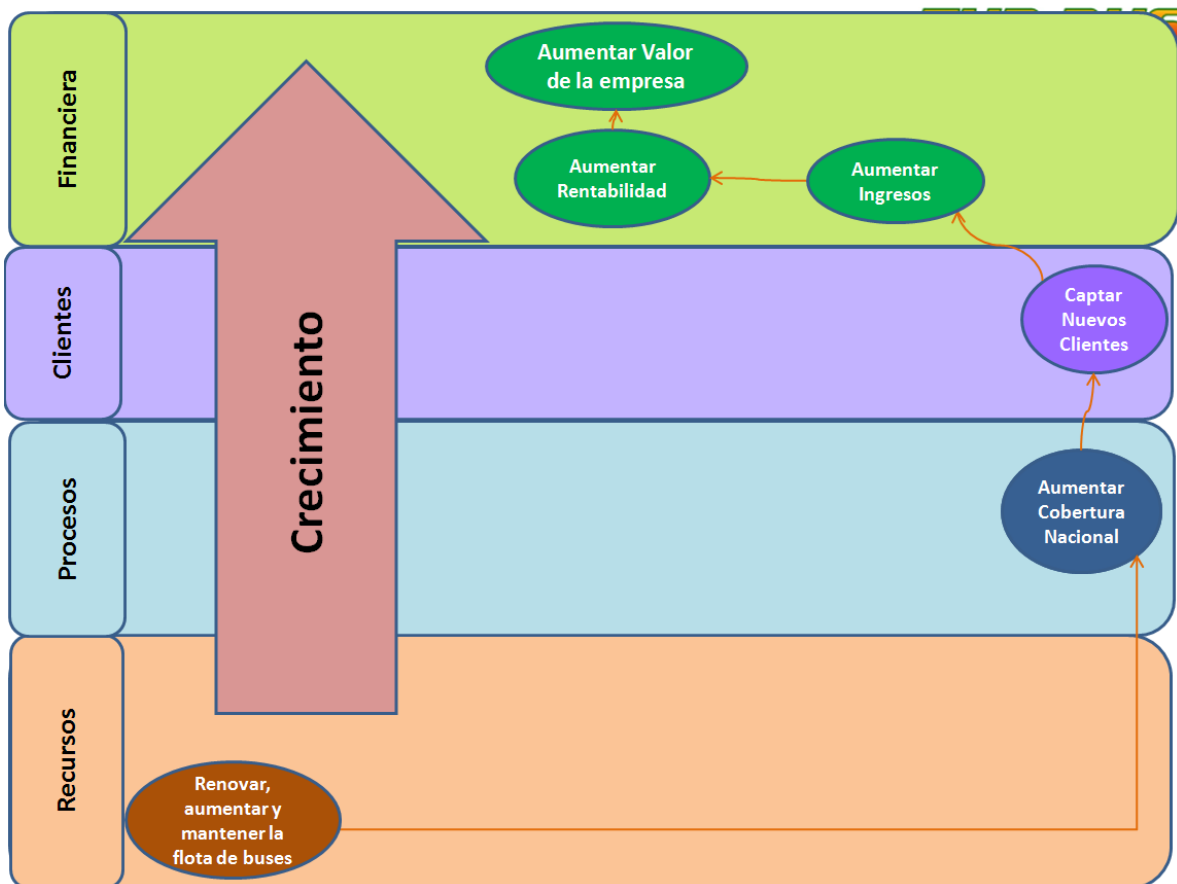
- Eje Estratégico: EFICIENCIA

Este eje estratégico, como se explicó anteriormente, busca lograr una rentabilidad utilizando óptimamente los recursos y procesos de los que dispone Tur Bus. Es por eso que este eje comienza por poseer una constante preocupación orientada a renovar, aumentar y realizar mantenciones a la flota equipada de buses, recurso clave para realizar el servicio de transporte de pasajeros. Por otra parte, poseer un soporte tecnológico adecuado a las necesidades que posea Tur Bus es fundamental para realizar las distintas actividades que así lo requieran. Así, estos dos objetivos tendrán un gran impacto a la hora de realizar la optimización de la asignación de recursos, lo cual se centra en determinar la distribución óptima en las rutas de buses, choferes y asistentes. Este proceso se verá apoyado por la tecnología que se desee utilizar y por los tipos de buses que se irá a asignar. Que tan bien se haga el procedimiento de optimización, dependerá de una cantidad determinada de costos, lo cual, financieramente hablando, afectará en la rentabilidad de la empresa.



- Eje Estratégico: CRECIMIENTO

Al ser un pilar de crecimiento, su objetivo principal será aumentar el valor de la empresa, es decir, que Tur Bus posea un crecimiento sustentable durante el tiempo para sus dueños, y lo anterior será posible preocupándose primordialmente no solo de generar una rentabilidad apropiada a este negocio, sino que esta rentabilidad vaya en aumento, siempre acorde a mantenerse competitivo en el mercado. Se cree que aumentando los ingresos es posible lograr una mayor rentabilidad, pero no es posible aumentarlos si no se generan políticas de captación de nuevos clientes, las cuales van enfocadas principalmente a aquellos que no hemos podido satisfacer, ya que sus destinos aún no están cubiertos por Tur Bus. Tener un plan de acción acorde para lograr nuestra visión enfocada a una cobertura total dará una oportunidad única de atraer a estos clientes anteriormente mencionados. Todo esto no será posible si no se cuenta con la flota necesaria para cubrir tanto las antiguas rutas como las nuevas.

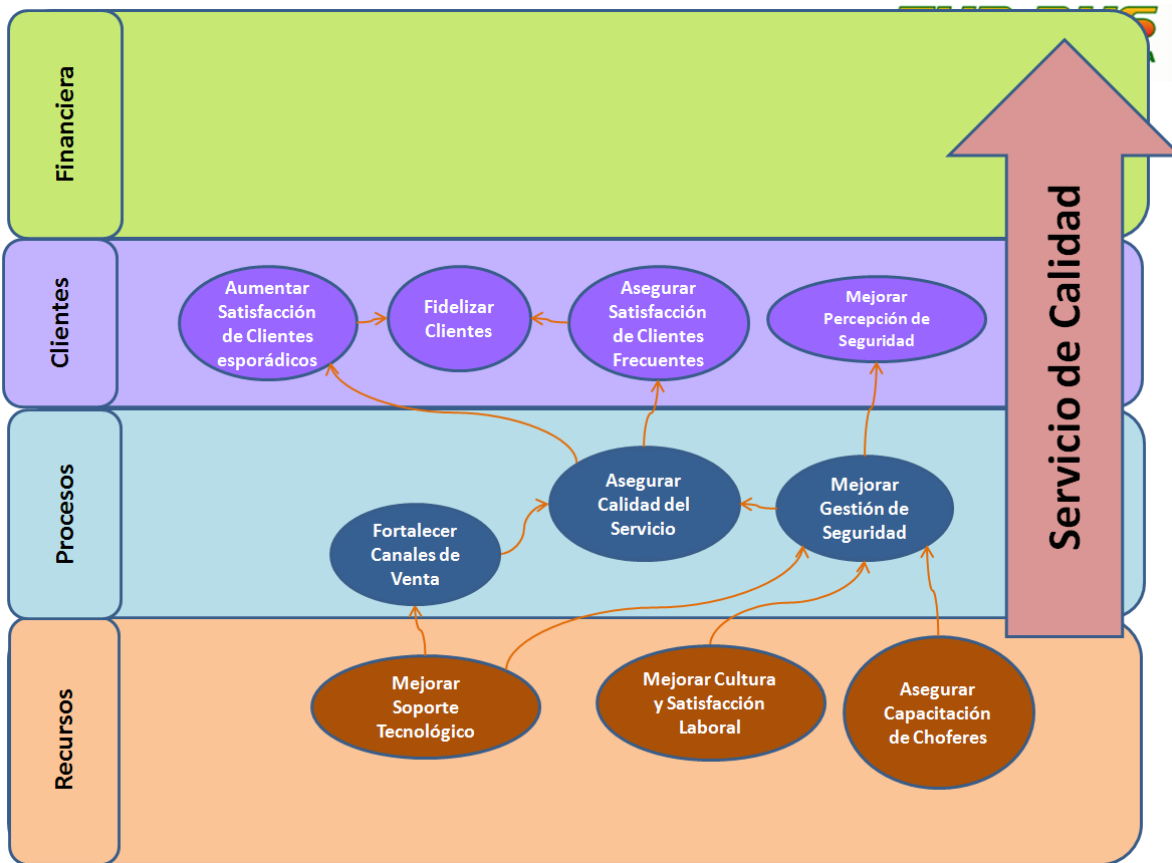


- Eje Estratégico: SERVICIO DE CALIDAD

Al momento de haber definido nuestra estrategia en la sección correspondiente, se puede apreciar que estaba determinada por una diferenciación a través de la calidad, es por esto que asegurar esta característica es estratégicamente importante a la hora de que el cliente realmente aprecie nuestro servicio. Anteriormente se comentó que Tur Bus ha querido fomentar lo que son los canales de venta de pasajes, particularmente el canal de ventas online, y para eso, es necesario mantener un soporte adecuado a estos requerimientos: Tener el hardware requerido para ofrecer una velocidad de procesamiento adecuada es fundamental si queremos promover esta forma de venta, además de mantener el 100% del tiempo la página arriba y con sus respectivos protocolos de seguridad.

A su vez, la seguridad como fuente clave de la calidad, necesita la tecnología orientadas a GPS, por lo se debe estar constantemente preocupado de los cambios que enfrentan este tipo de tecnologías para ser capaces de analizarlas y adaptarlas en el momento adecuado. Por otra parte, pero sin dejar de lado lo que a seguridad se refiere, es necesario mantener una constante capacitación de los choferes, pues son un recurso clave para disminuir los accidentes en el futuro, al ser ellos quienes tienen la responsabilidad de controlar la flota durante los viajes. Lo anterior se apoya en fomentar una cultura orientada a la seguridad, pero más importante aún es poseer un capital humano satisfecho con su lugar de trabajo, respetando sus descansos y horas máximas de manejo.

Todo lo anterior va enfocado a generar y asegurar la calidad a la hora de entregar el servicio. Sin embargo, para determinar si todos los objetivos anteriores realmente están agregando valor a la empresa, es necesario analizar muy bien las relaciones causales entre los objetivos mencionados primeramente, con los objetivos asociados a la valorización del cliente. Es por eso que debemos recopilar toda la información posible de las percepciones y el grado de satisfacción que posean nuestros clientes en pro de generar la sustentabilidad de la empresa. Cabe destacar que la separación de los objetivos asociados a la satisfacción de dichos clientes está realizada bajo el criterio de la segmentación por frecuencia de viaje, pues bajo este criterio es posible apreciar los distintos requerimientos de los clientes.



VIII. CONCLUSIÓN

Actualmente la empresa Tur Bus, no cuenta con ninguna definición estratégica, misión, visión ni una estrategia claramente definida. A pesar de esto, la empresa es la líder en la industria, teniendo la mayor participación de mercado entre todos sus competidores. La razón de esta aparente contradicción, es su composición, ya que actualmente está conformada por un oligopolio. Esto crea la sensación de que no existe una competencia mayor que haga a la organización preocuparse de definir formalmente su proceso estratégico; sin embargo, al ser el líder de la industria y preocuparse de ofrecer un servicio de calidad y seguridad abarcando la mayor cantidad de territorio nacional, se hace evidente que sus competidores no son sólo las flotas terrestres, sino que más bien son las empresas aerolíneas quienes realmente compiten con ella. Estas empresas pueden desafiar a la empresa no solo en precios, sino también en calidad y comodidad. Lo anteriormente dicho hace reaccionar a Tur Bus, que comienza a utilizar distintas herramientas tecnológicas para generar un aumento en sus ingresos, dentro de cuales están el *Revenue management* y la plataforma web como sistema de ventas anticipada.

Tras las distintas etapas desarrolladas en este proyecto podemos observar que lo propuesto tendrá sentido sólo si las circunstancias o la razón hacen que Tur Bus perciba la necesidad de poseer un proceso de planificación y desarrollo estratégico. Si eso ocurriese, lo estipulado en este estudio tendría la capacidad de establecer las bases para satisfacer dicha necesidad. Cabe mencionar además que, a pesar de que el estudio se elaboró utilizando información real mezclada con teoría, ninguna de las herramientas propuestas se implementó en la organización, al menos hasta el año 2012 (fecha en la que el presente estudio fue realizado). Al momento de elaborar este análisis desconocíamos si efectivamente las propuestas resultarían como se esperaban, pero tal vez hoy, y tras tres años, el lector pueda juzgar de mejor forma aquel cuestionamiento.

