

El Notario que suscribe, certifica que el documento adjunto denominado 'RECONOCIMIENTO DE INSTRUMENTO PRIVADO' es copia fiel e íntegra de la Escritura Pública otorgada en este Oficio con fecha 02-07-2024 bajo el Repertorio 8104.

Firmado electrónicamente por PATRICIA MANRIQUEZ HUERTA, Notario Titular de la 48° Notaria de Santiago, a las 12:52 horas del día de hoy.
Santiago, 8 de julio de 2024

Documento emitido con Firma Electrónica Avanzada, conforme a la Ley N°19.799 y el Auto Acordado de la Excma. Corte Suprema de Justicia de fecha 10 de Octubre de 2006. **Verifique en www.ajs.cl ingresando el código: 075-455205**

REPERTORIO N° 8.104/2024.-

OT. 455205/eg

PROTOCOLIZADO N° 3.816.-

RECONOCIMIENTO DE INSTRUMENTO PRIVADO

MARCOS JOHANAN SINGER GONZÁLEZ

Y

FRANCISCO JAVIER OLIVARES PARDO

EN SANTIAGO DE CHILE, a dos de Julio de dos mil veinticuatro, ante mí PATRICIA VALENTINA MANRÍQUEZ HUERTA, Abogado, Notario Público, Titular de la Cuadragésimo Octava Notaría de Santiago, con oficio en Avenida Apoquindo número tres mil setenta y seis, oficina seiscientos uno, Comuna de Las Condes, Santiago, Región Metropolitana, comparecen: don MARCOS JOHANAN SINGER GONZÁLEZ, chileno, casado, ingeniero civil industrial, cédula de identidad número nueve millones ciento cincuenta y seis mil ochocientos diecinueve guion cinco y don FRANCISCO JAVIER OLIVARES PARDO, chileno, soltero, ingeniero

comercial, cédula de identidad número diecinueve millones seiscientos setenta y tres mil ciento ochenta y cuatro guion nueve, ambos domiciliados para estos efectos en Camino Las Rosas seiscientos ocho, comuna de Las Conde, Región Metropolitana, ambos mayores de edad, quienes acreditan su identidad con las cédulas mencionadas, y exponen:

PRIMERO: Que con fecha nueve de abril de dos mil veinticuatro otorgaron un instrumento privado denominado "INFORME TÉCNICO DE LA IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN PRIVADA DE TRANSVIP EN LA LICITACIÓN DE SERVICIOS DE TRANSPORTE PÚBLICO MEDIANTE MINIBUSES EN EL AEROPUERTO DE SANTIAGO", que consta de cuarenta y ocho páginas. Este documento se protocoliza en este mismo acto bajo, esta misma fecha bajo el número tres mil ochocientos dieciséis.- **SEGUNDO:** Que para todos los efectos legales que en derecho correspondan y, en especial, para los fines del numeral segundo del artículo trescientos cuarenta y seis del Código de Procedimiento Civil, los comparecientes vienen irrevocablemente en reconocer la autoría y la autenticidad e integridad del instrumento individualizado en la cláusula anterior, el cual fue elaborado en el marco del encargo realizado por el estudio de abogados CARIOLA DIEZ PEREZ COTAPOS LIMITADA. Escritura redactada conforme a minuta de la abogada doña Consuelo Díaz Roa. En



comprobante y previa lectura, firman los comparecientes la presente escritura. Se da copia. Doy Fe.



MARCOS JOHANAN SINGER GONZÁLEZ

C.I. 9.156.819-5



FRANCISCO JAVIER OLIVARES PARDO

C.I. 19.673.184 -9



2+1
REPERTORIO Nº 8.104.-



REVERSO INUTILIZADO CONFORME
ART. 404 INC. 3º COT.

INFORME TÉCNICO DE LA
IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN
PRIVADA DE TRANSVIP EN LA
LICITACIÓN DE SERVICIOS DE
TRANSPORTE PÚBLICO MEDIANTE
MINIBUSES EN EL AEROPUERTO DE
SANTIAGO

Marcos Singer González

Francisco Olivares Pardo

09 de abril de 2024

Resumen ejecutivo

Este informe técnico analiza la acusación de que Cabify, al participar en la licitación para servicios de transporte público mediante minibuses en el Aeropuerto Arturo Merino Benítez (AMB), utilizó de manera indebida información confidencial de Transvip obtenida a través del Proyecto Mustang, en el cual Cabify participó, considerando potencialmente a invertir en Transvip. En específico, la acusación contra Cabify se centra en la conducta de competencia desleal que se define en la Ley 20.169 como "...toda conducta contraria a la buena fe o a las buenas costumbres que, por medios ilegítimos, persiga desviar clientela de un agente del mercado".

Desde un punto de vista teórico y práctico, la disponibilidad de información respecto de los competidores significa una **ventaja crucial** en el diseño del modelo de negocios para el proceso de licitación y, más aún, en la competencia en el día a día en caso de que efectivamente entre como nuevo operador. En el caso de la licitación para el servicio de transporte público mediante minibuses en el aeropuerto AMB, la utilización de datos confidenciales obtenidos por Cabify permite **mitigar significativamente los riesgos asociados al negocio**, gracias a una comprensión detallada del mercado y las operaciones existentes.

Al respecto, es importante aclarar que la información confidencial disponible para los interesados en el Proyecto Mustang mayoritariamente **no se encuentra**

disponible al público ni es entregada por la Sociedad Concesionaria Nueva Pudahuel (SCNP) en el contexto de la licitación¹.

Así, este conocimiento permite a Cabify diseñar **estrategias específicas para captar la clientela de Transvip, alterando la equidad del proceso competitivo**. En efecto, tendremos un mercado en que sólo uno de los competidores tiene toda la información respecto del otro, con absoluto detalle, y no viceversa, lo que genera una situación asimétrica que posibilita la competencia desleal. A mediano plazo, esta conducta generará que se diluya la competencia en el mercado y que Cabify adquiera poder monopólico, perjudicando finalmente a los usuarios del servicio de transporte público mediante minibuses del AMB.

Establecido el valor estratégico de contar con información confidencial, cabe observar que **no se observó un interés de Cabify de participar en las dos primeras licitaciones** que había realizado la SCNP en relación con el servicio de traslado de pasajeros a través de minibuses compartidos. Sin embargo, **solo tres meses después de la segunda licitación (abril 2022), se observó un gran interés de Cabify en este servicio**, lo que se evidencia en las preguntas que realizó en el marco del Proyecto Mustang, tras suscribir el acuerdo de confidencialidad. Esto llevó a que Cabify impulsara la realización de una tercera licitación, lo que se demuestra en distintas reuniones sostenidas entre el Gerente de Asuntos Corporativos de Cabify y personeros de la Dirección General de Concesiones, meses antes de la publicación de las bases de la tercera licitación.

¹ La información que sí es pública o que se entrega por la Sociedad Concesionaria Nueva Pudahuel se especifica a lo largo del informe.

Por la secuencia temporal de los eventos, se hace evidente que el interés de Cabify en el servicio de transporte en minibús aeropuerto surge sólo después de conocer la información confidencial de Transvip, lo que la llevó a iniciar reuniones con autoridades del Ministerio de Obras Públicas para promover activamente el que se llevara a cabo una tercera licitación para este servicio, la que luego le fue adjudicada. En otras palabras, **estas conductas revelan un interés de Cabify surgido con posterioridad al Proyecto Mustang y se orientan a desviar clientela de Transvip.**

En efecto, dado el interés de Cabify por conocer más acerca del servicio de transporte público mediante minibuses y su deseo de conocer detalles de la licitación antes que esta se hiciera pública, **se puede concluir que el Proyecto Mustang incidió en la decisión de Cabify de participar en la Licitación de la SCNP.** Considerando que la información del Proyecto Mustang es altamente valiosa para mitigar los riesgos existentes de la Licitación, **sería ingenuo descartar que Cabify haya usado esta información para adjudicarse la Licitación y que la usará para competir en el mercado del transporte en minibuses,** servicio que dista del negocio tradicional de Cabify.

Este informe revela que el conocimiento obtenido sobre aspectos clave de la operativa de Transvip, como la tasa de ocupación, los contratos de conductores y los datos financieros, **permite a Cabify diseñar estrategias más efectivas para optimizar su operación, mejorar la propuesta de valor al cliente y establecer una estructura de precios y servicios competitiva.** Esta ventaja permite, de manera más efectiva, **desviar clientes** no solo por la entrada de un nuevo

competidor, el que ya existe (WeTransport), sino por el **uso estratégico de información confidencial**, lo cual podría tener implicaciones contrarias a la competencia leal y la integridad del proceso de licitación y de operación del servicio de transporte público mediante minibuses, alterando la dinámica de este servicio en detrimento de una competencia equitativa.

En este escenario, **parece imperativo que la SCNP adopte una postura firme para preservar la equidad y transparencia del proceso de licitación**, como lo estipula las bases de licitación. No hacerlo significaría una destrucción irreversible de la competencia. Una vez eliminada la competencia, la participación de Cabify en el segmento en el futuro cercano será prácticamente monopólica, lo cual generará un **perjuicio irreparable para los clientes**. Parece relevante tener presente que Cabify es una trasnacional española que, al igual que Uber, goza de amplio acceso al capital y está en condiciones de eliminar fácilmente a uno o más competidores locales por la vía de asfixiarlos en una guerra de precios, incluso asumiendo pérdidas transitorias.

Contenido

Resumen ejecutivo2

1. Introducción.....7

2. Importancia de la información confidencial en los modelos de negocios9

3. Rol de la información en los procesos de licitación.....10

4. Identificación de los riesgos del modelo de negocios12

5. Uso de la información del Proyecto Mustang para mitigar riesgos20

 5.1. Información para mitigar el riesgo de ocupación de minibuses22

 5.2. Información para mitigar el riesgo de conductores disponibles23

 5.3. Información para mitigar el riesgo de tarifa y financiero25

6. Implicancias del uso de la información del Proyecto Mustang por Cabify28

 6.1. Antecedentes del interés de Cabify por participar en el servicio de transporte público mediante minibuses del aeropuerto AMB.....28

 6.2. Efectos del uso de la información del Proyecto Mustang en la clientela de Transvip.....34

7. Postura de la SCNP.....41

8. Conclusión.....43

Referencias.....46



1. Introducción

La Sociedad Concesionaria Nueva Pudahuel (SCNP), dentro de sus labores como concesionaria del Aeropuerto Arturo Merino Benítez de Santiago (AMB), debe gestionar la infraestructura asociada al transporte público del aeropuerto. Ello implica que, entre otros servicios, debe asignar áreas para la prestación de servicios de transporte público mediante minibuses desde y hacia el aeropuerto. En este contexto, SCNP ha llevado a cabo varias licitaciones para asignar dichos servicios, comenzando con una adjudicación a Transvip en 2021. A petición de la Dirección General de Concesiones, SCNP realizó una segunda licitación en 2022, otorgada a WeTransport, y una tercera en 2023, a la que se adjudicó a Cabify.

Este informe técnico se inserta dentro del marco de una demanda por competencia desleal, originada por la acusación hacia Cabify de haber utilizado información confidencial obtenida de Transvip para diseñar su propuesta en la tercera licitación organizada por SCNP y valerse de dicha información para desviar clientela de Transvip. Cabify habría accedido a esta información confidencial mientras exploraba una participación en el "Proyecto Mustang", una iniciativa gestionada por Larraín Vial destinada a buscar inversionistas para llevar adelante un aumento de capital de Transvip. A pesar de que Cabify eventualmente no continuó con su participación en el Proyecto Mustang, **su evidente interés por el servicio de transporte público mediante minibuses de Transvip y la subsiguiente participación en la licitación de SCNP es una demostración del uso indebido de información confidencial relacionada con los servicios de transporte público mediante minibuses que Transvip opera en el AMB.**

El propósito de este informe es examinar detalladamente cómo la utilización por parte de Cabify de información confidencial de Transvip podría haberle permitido desarrollar un modelo de negocios para adjudicarse la licitación de SCNP, persiguiendo desviar a la clientela de Transvip de forma ilegítima una vez iniciadas sus operaciones. Además, se abordará la posición que debería adoptar SCNP frente a esta situación, considerando las disposiciones establecidas en las bases de licitación.

El informe se organiza de la siguiente forma. La **sección 2** describe la importancia que tiene la información confidencial para el modelo de negocios de una empresa y las consecuencias que se generan si la competencia accede a ella. La **sección 3** describe el rol de la información en los procesos de licitación. La **sección 4** identifica los riesgos a los que se enfrenta un oferente al postular a la licitación de la SCNP. La **sección 5** analiza cómo la información confidencial del Proyecto Mustang permite a Cabify mitigar los riesgos descritos. La **sección 6** explica cómo Cabify desviaría la clientela de Transvip dada su adjudicación de la licitación. La **sección 7** expone cuál debería ser la postura de la SCNP, en relación con la adjudicación de la licitación a Cabify, dado este conflicto. La **sección 8** presenta las conclusiones.

Este informante ha podido acceder a toda la información entregada por Larraín Vial a Cabify en el contexto del Proyecto Mustang, en concreto los documentos "Proyecto Mustang - CIM Final" (Larraín Vial, 2022a), "Project Mustang - Financial Model Output" (Larraín Vial, 2022b) y "Cadena de correos entre LV y Cabify" (Larraín Vial, 2022c). Atendido su evidente carácter confidencial y alto valor estratégico, esta

información no será reproducida en el presente informe, sin perjuicio de que se hará referencia a la misma, indicando en cada caso dónde consta.

2. Importancia de la información confidencial en los modelos de negocios

Según Osterwalder y Pigneur (2010), un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor. El objetivo de un buen modelo de negocios es alinear estos elementos de una manera que permita a la organización ser rentable y sostenible a largo plazo, mientras entrega valor a sus clientes objetivo (Teece, 2010).

El uso indebido de información confidencial del modelo de negocios por parte de un competidor puede tener un **impacto significativo en la ventaja competitiva de una empresa**. Si un competidor obtiene acceso a esta información, puede imitar o mejorar la propuesta de valor de la empresa (Casadesus-Masanell y Zhu, 2013), focalizar sus segmentos de clientes (Holm et al., 2013), interrumpir sus canales y relaciones con los clientes (Doz y Kosonen, 2010), u ofrecer precios más bajos debido al conocimiento de la estructura de costos de la empresa (Teece, 2010).

Ofrecer precios más bajos **no necesariamente significa un beneficio para el consumidor**, ya que en ocasiones empresas disminuyen los precios por debajo del costo con el objetivo de socavar a la competencia y terminar siendo el único proveedor del servicio. Thelen (2018) señala que Uber ha sido acusada de prácticas anticompetitivas, incluyendo el uso de su considerable capital de riesgo para subsidiar viajes y expulsar a los taxis tradicionales del mercado. Ella sugiere que

estas tácticas plantean preocupaciones sobre la posibilidad de que Uber establezca un monopolio y suba los precios una vez que haya eliminado la competencia, imitando lo realizado por Standard Oil a principios del siglo XX (Granitz y Klein, 1996).

Por lo tanto, salvaguardar la información confidencial del modelo de negocios es crucial para preservar la ventaja competitiva dado que esta información es un activo estratégico clave. En el mundo empresarial actual, **los secretos industriales y las estrategias comerciales se han convertido en activos intangibles de gran valor** para muchos negocios. Estos activos, aunque no sean tangibles como los bienes físicos, desempeñan un papel fundamental en la competitividad y el éxito de las empresas en una economía cada vez más globalizada y basada en el conocimiento (Teece, 2000). El reconocimiento y la protección legal de los secretos industriales y las estrategias comerciales como propiedad intelectual incentivan a las empresas a invertir en innovación, investigación y desarrollo, ya que les permite obtener un retorno sobre su inversión al mantener una ventaja competitiva en el mercado (Maskus, 2000).

3. Rol de la información en los procesos de licitación

En el ámbito de la economía, la toma de decisiones acertadas es fundamental para el éxito de cualquier proyecto o negocio. Estas decisiones se basan en la **capacidad de predecir, en la medida de lo posible, los escenarios futuros y reducir así la incertidumbre y el riesgo asociados a cada acción** (Simon, 1959). En este contexto, contar con información relevante, actualizada y confiable se convierte en

un factor clave para la construcción de modelos de negocio sólidos y sostenibles (Porter, 1985).

En el caso específico de las licitaciones, donde las empresas deben proponer un modelo de negocios bajo ciertas reglas y con antelación a la adjudicación del contrato, contar con información precisa y actualizada es aún más crucial (Bajari & Tadelis, 2001). Los oferentes deben ser capaces de evaluar los riesgos y oportunidades asociados a cada proyecto, estimar los costos y beneficios potenciales, y determinar la viabilidad a largo plazo de su inversión. Solo mediante un análisis exhaustivo de la información disponible podrán tomar decisiones informadas que les permitan maximizar sus ganancias y minimizar los riesgos (Flyvbjerg, Holm, & Buhl, 2002).

Por lo anterior, **quienes poseen información confidencial al iniciar un negocio la explotan para mitigar los riesgos de la incertidumbre** (Athey y Levin, 2001). Esta pérdida o desventaja que enfrentan las empresas debido a la ausencia de información precisa para tomar decisiones se denomina en economía como “costo de información imperfecta”.

Existen diferentes mecanismos por los cuales una empresa puede disminuir el costo de información imperfecta al diseñar su modelo de negocios en el contexto de una licitación. El método más básico es consultar a la entidad licitante toda la información que ésta le pueda entregar. Otro mecanismo tradicional es contratar a una empresa consultora experta que entregue información que mitigue el riesgo, siempre que este costo sea menor al costo de información imperfecta.

Un último mecanismo disponible para disminuir el costo de información imperfecta es utilizar información confidencial obtenida de forma poco ética o ilícitamente, o quizá lícitamente, pero para objetivos distintos. En el mercado bursátil, esta situación puede ocurrir cuando el gerente de una empresa compra acciones de ella justo en momentos previos a un anuncio importante, transacción que suele ser investigada por la autoridad competente. Se trata de una conducta que, como sabemos, está severamente penalizada. En relación con la demanda en la cual este informe se encuentra inserto, Transvip denuncia que Cabify usó información confidencial de ellos, entregada con un objetivo particular y bajo prohibición de emplearla para otros fines, para participar en una licitación de la SCNP, lo que implicó que, al poder imitar su modelo de negocios, se le hiciera atractivo realizar una oferta competitiva para posteriormente competir deslealmente en el mercado desviando la clientela de Transvip.

4. Identificación de los riesgos del modelo de negocios

Los riesgos del modelo de negocios de una empresa que desea proveer el servicio de transporte público mediante minibuses para el traslado de pasajeros desde y hacia el Aeropuerto Arturo Merino Benítez (AMB) son inherentes a las **exigencias que realiza la concesionaria para adjudicarse la licitación, las cuales generan compromisos que se deben cumplir durante todo el contrato**. Por lo anterior, en esta sección se analizan qué exigencias en la licitación “Servicios de Transporte Público mediante Minibuses en el Aeropuerto AMB de Santiago” del 17 de octubre de 2023 (en adelante, Licitación), diseñada por SCNP, tienen implícito un riesgo para quien oferta y, por lo tanto, posee un costo de información implícita.

A continuación, se detallan y explican algunas condiciones estipuladas en la Licitación del 17 de octubre que esta parte experta considera que tienen un riesgo implícito para el oferente:

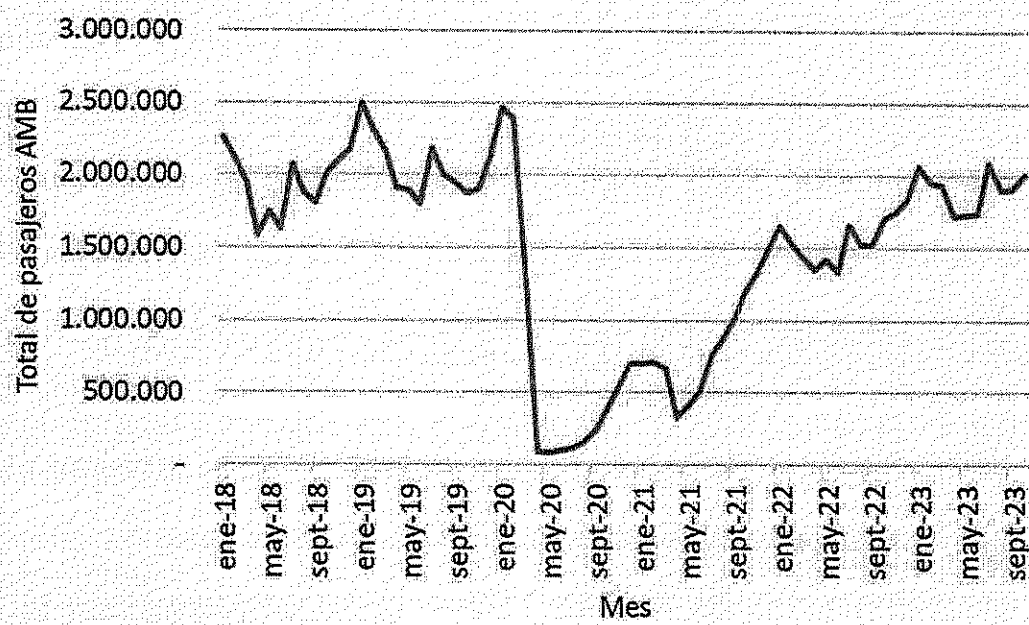
1. **“Los Oferentes deberán considerar en su Oferta contar con una flota operativa mínima de cincuenta (50) Minibuses nuevos, con una capacidad no menor a nueve (9) pasajeros incluyendo el conductor, bajo la modalidad que el Oferente estime conveniente (propiedad, leasing, etc.) siempre y cuando pueda disponer libremente de los vehículos” (SCNP, 2023a, p. 37):**

En un mercado tradicional, las empresas ajustan los servicios que ofrecen de acuerdo con la demanda que proyectan. Por ejemplo, hace unos años las empresas de retail tenían locales a lo largo del país para poder captar la mayor clientela posible. En la actualidad, dada la irrupción del e-commerce, estas empresas ajustaron los servicios que ofrecen al disminuir la cantidad de locales físicos y potenciar su canal digital. Esta flexibilidad permite disminuir costos con el objetivo de maximizar sus ganancias.

La SCNP al requerir en la Licitación una cantidad mínima de minibuses, provoca que el oferente tenga que asumir un riesgo que es un costo fijo, relacionado principalmente con los vehículos y salario de los conductores, que no podrá mitigar fácilmente en el caso de una contingencia. Lo anterior implica que el oferente, al evaluar la conveniencia de postular a la licitación, utilice toda la información que tiene disponible para estimar la relevancia de este riesgo en sus ganancias futuras.

Un ejemplo de contingencia fue la pandemia del COVID-19. Como se observa en la Figura 1, durante el 2020 y 2021 disminuyó fuertemente el número de pasajeros del AMB y, por implicancia, la cantidad de pasajeros del servicio de transporte público mediante minibuses. Una empresa que no puede mitigar sus costos fijos durante este tipo de eventos tendrá que asumir pérdidas financieras (tal como ocurrió con Transvip, situación que queda en evidencia al analizar sus estados financieros auditados de ese período).

Figura 1. Cantidad de pasajeros del Aeropuerto AMB.



Fuente: Elaboración propia a partir de SCNP (2023b).

2. “Asimismo, con el fin de mejorar la experiencia y la calidad del Servicio para los pasajeros del Aeropuerto, se establece que los Minibuses con a lo menos un (1) pasajero a bordo tendrán un tiempo máximo de permanencia



y detención dentro de las Vías Controladas del T1 y T2, de entre 15 a 30 minutos como máximo para salir a su destino” (SCNP, 2023a, p. 39):

Esta exigencia de la licitación significa que el minibús debe salir del aeropuerto transcurrido ese lapso, ya sea que se cuente con sólo un pasajero o con el vehículo en su máxima capacidad.

A diferencia de otras industrias, el mercado de traslado de pasajeros en muchas ocasiones ofrece un servicio que es colectivo, es decir, un mismo servicio que se vende a un grupo de pasajeros. Uno de los casos más reconocidos son las aerolíneas, quienes gastan una cantidad no despreciable de recursos para administrar la ocupación de sus aviones para que estos despeguen con la mayor cantidad de pasajeros posibles. Esto ocurre porque el costo de un vuelo es relativamente fijo, a diferencia de los ingresos que son variables dependiendo del número de ocupantes del avión. Es decir, los asientos vacíos son un costo hundido para las empresas. Por esta razón, para este tipo de empresas, en las cuales se incluyen las proveedoras del servicio de transporte público mediante minibuses, es fundamental poder administrar la ocupación de pasajeros de sus servicios.

Al imponer a los oferentes un tiempo máximo de permanencia si ya cuentan con al menos un pasajero, la SCNP limita la capacidad de las empresas de poder administrar la ocupación de sus minibuses. Esto ocurre porque, si bien las empresas cuentan con las reservaciones que realizan algunos pasajeros, el horario de llegada del pasajero a la ubicación del minibús depende de factores externos como la hora de llegada del avión, el tiempo de espera para descender del avión, la tardanza en la recolección del equipaje, las distancias al interior del

aeropuerto, etc. Lo anterior implica que el pasajero no reserve con anticipación su traslado o que llegue a un horario diferente a su reservación, elementos que son un riesgo ya que no permiten a la empresa de minibuses gestionar la capacidad de su flota dada la imposición de tiempo máximo. La importancia de este tema se resalta, como se observa en la Tabla 1, en que cuatro de las preguntas realizadas por los interesados en la Licitación se relacionaron con este punto. Dado que la SCNP en la Licitación no informa datos sobre la ocupación promedio de los minibuses, acceder a esta información es clave para mitigar este riesgo del modelo de negocios.

Tabla 1. Preguntas de potenciales oferentes a SCNP por la licitación del 17 de octubre de 2023.

N°	Pregunta o consulta del postulante	Respuesta de la SCNP
5	Con la finalidad de definir turnos para los conductores, ¿Cuál es el volumen de pasajeros por hora?	SCNP se reserva el derecho de no compartir esta información.
8	¿Cuál es el nivel de ocupación promedio que han tenido durante este año los operadores de minibuses?	SCNP se reserva el derecho de no compartir esta información.
27	Si no hay suficientes pasajeros para un cierto destino, le empresa estará obligada a realizar el viaje aunque sea a pérdida?	Remítase al punto 1.5.5.2.1 de las Bases de Licitación ² .
28	Si no hay suficientes pasajeros para un cierto destino, la empresa podrá aplicar una tarifa más alta que le permita prestar el servicio sin ir a pérdida?	Remítase al punto 1.6.5.1 letra d) de las Bases de Licitación ³ .

² “Los Adjudicatarios no podrán negarse a prestar el Servicio solicitado por el pasajero, sin perjuicio ni desmedro de la comuna de destino que sea solicitada” (SCNP, 2023c, p. 24).

³ “Considerar que las tarifas máximas propuestas deben ser individuales por pasajero transportado, únicas por tramo o viaje a realizar, y finales, no pudiéndose aplicar recargo alguno; para cada una de las comunas exigidas en la Oferta Técnica” (SCNP, 2023c, p. 31).



Fuente: Elaboración propia a partir de SCNP (2023c).

3. **“Por lo tanto, tras la adjudicación del Servicio y como máximo treinta (30) días antes del inicio de operación, el Adjudicatario deberá entregar a SCNP un certificado firmado por su representante legal, el cual indique que sus conductores cuentan con el mínimo de características y antecedentes [...]” (SCNP, 2023a, p. 42):**

La experticia de los conductores que ofrecen un servicio de transporte público mediante minibuses es crucial para la seguridad de los pasajeros. Por esta razón, la SCNP, entre otras características, requiere que los conductores cuenten con una “licencia de conducir A2 y/o A3 vigente y válida en Chile” y “con cinco (5) años de experiencia en un cargo similar, como mínimo”. La discusión sobre la profesionalización de los conductores de servicio de transporte no es nueva ya que la Ley N°21.553, o “Ley Uber”, obliga en su artículo 6 que los conductores de vehículos adscritos a una empresa de aplicación de transportes, como Cabify o Uber, deban poseer una licencia profesional tipo A.

El inconveniente para las empresas de este requisito es que en la actualidad existe escasez de conductores profesionales, lo que es una realidad nacional e internacional. Así ya lo planteaba en 2021 el CEO de Transvip, Santiago Caicedo, donde resaltaba el impacto que tenía esta situación en el transporte al aeropuerto⁴. Esto tiene como consecuencia que exista un riesgo para los oferentes con relación a no poder contar con el número de conductores mínimo

⁴ <https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/faltan-conductores-profesionales-transvip-alerta-por-fuerte-deficit-de-choferes-para-la-ciudad-y-el-transporte-al-aeropuerto-de-santiago/RRFZNDUZTBFO7OBFUYA4PWCHFQ/>

para ofrecer los servicios determinados en la Licitación. Lo anterior ocurre ya que, dado el déficit, existe una competencia entre empresas de transporte para contratar a estos trabajadores que operan en modalidad de contratistas, por lo que la información que se pueda obtener en relación con las condiciones contractuales de los conductores de la competencia es crítica para diseñar un modelo de negocios competitivo.

4. **“La Oferta Económica deberá contener únicamente la tarifa máxima individual a cobrar por pasajero, según el grupo de comunas que sean señaladas para el uso del Servicio, a la que solamente se le podrá agregar un cargo adicional por exceso de equipaje (a partir de 3 maletas) cuyo monto no forma parte de la presente Licitación ni influirá en la evaluación de las Ofertas” (SCNP, 2023a, p. 25):**

Un mecanismo tradicional para regular la demanda y oferta por un servicio es a través del precio. Las empresas de aplicación de transportes como Uber y Cabify son expertas en esta materia en la industria del transporte ya que ofrecen precios dependiendo de la demanda de pasajeros, la oferta de conductores y el destino del trayecto. Sin embargo, esta herramienta no se puede utilizar a cabalidad si se fija una tarifa máxima como lo indica las bases de la Licitación.

Si bien la propia SCNP no fija un precio, es el oferente quien debe indicar una tarifa máxima por zona de alcance determinada en la Licitación. El inconveniente es que la empresa, si bien tiene una proyección de la demanda por un servicio, no podrá ajustar su precio más allá del máximo ante alguna circunstancia imprevista. Dado que la Licitación obliga a realizar ciertos viajes mínimos a

determinadas zonas de alcance (SCNP, 2023a, p. 23), la empresa deberá asumir estas pérdidas financieras, lo cual es un riesgo para considerar al diseñar el modelo de negocios y la oferta para la Licitación.

5. **“Para este punto, se debe considerar que SCNP establece siete (7) zonas de alcance que serán las mínimas exigidas, y hacia donde los Adjudicatarios, deberán ofrecer el Servicio de forma obligatoria” (SCNP, 2023a, p. 23):**

Una empresa de transporte administra los servicios que ofrece no sólo a través de la gestión de la ocupación de pasajeros de sus vehículos. Otro mecanismo que se utiliza en la industria es la selección de los destinos que se ofertan. En la industria de la aeronáutica, si alguna ubicación tiene poca demanda de pasajeros, se limita la cantidad de viajes que se realizan al mes o se realiza alguna escala para aumentar la ocupación.

Al obligar a las empresas de minibuses a operar en al menos siete zonas, en ocasiones estos traslados no serán rentables, por lo que los oferentes deben asumir este riesgo al momento de presentarse a la Licitación. Para ejemplificar la variedad de las zonas, al menos cinco de ellas contienen comunas fuera de la Provincia de Santiago e incluso una zona corresponde a comunas de la Región de Valparaíso. Lo anterior se agrava si se considera el requisito expuesto anteriormente de tiempo máximo de permanencia en el caso de contar con al menos un pasajero. Por lo tanto, este riesgo incrementa la importancia de los riesgos relacionados con la gestión de la flota y la ocupación de pasajeros.

Otra arista donde esta obligación tiene efectos es en la tarifa máxima. Las comunas agrupadas en cada zona se encuentran en diferentes sectores de la Región Metropolitana. Por ejemplo, en la "Zona 3" se encuentran comunas como Las Condes y Vitacura, pero también otras como Padre Hurtado y San Bernardo. Por lo tanto, como la tarifa máxima debe ser igual para todas las comunas de la misma zona, se incrementa el riesgo al determinar el precio para la Licitación

Las situaciones de riesgo descritas permiten identificar tres factores de riesgo a los que se enfrenta los oferentes a la Licitación:

- 1) Riesgo de ocupación de minibuses.
- 2) Riesgo de conductores disponibles.
- 3) Riesgo de tarifa y financiero.

5. Uso de la información del Proyecto Mustang para mitigar riesgos

Como la principal acusación de esta demanda es el uso de información confidencial de Transvip, es necesario analizar si la información entregada por Larraín Vial a Cabify durante el Proyecto Mustang permite diseñar un mejor modelo de negocios para la posterior prestación del servicio de transporte público mediante minibuses en AMB y desviar la clientela de Transvip. El enfoque de este análisis se centra en qué información confidencial compartida en el Proyecto Mustang, y no publicada en otros medios, ayuda a mitigar los riesgos descritos en la sección precedente.

Antes de abordar la información confidencial del Proyecto Mustang, es importante exponer qué estadísticas relevantes para el modelo de negocios de Transvip fue

entregada por la SCNP a los interesados en la Licitación, ya que esta información, que también se encuentra en el Proyecto Mustang, es pública. En el Anexo 2 de las bases de Licitación se entregó la Tabla 2 que expone la cantidad de pasajeros, nacionales e internacionales, que utilizaron el aeropuerto entre 2015 y octubre de 2023. Esta información no debió haber sido nueva para los oferentes ya que la Junta Aeronáutica Civil publica mensualmente los “Informes Estadísticos Mensuales del Tráfico Aéreo”⁵. En cambio, la Tabla 3 si es de más interés para los oferentes ya que es información sobre el número de pasajeros que utilizaron el servicio de transporte público mediante minibuses entre 2015 y octubre de 2023, información que es proveída por Transvip y Wetransport a la SCNP. No se halló ninguna otra información relevante del modelo de negocios de Transvip que haya sido entregada por la SCNP a los interesados en la Licitación.

Tabla 2. Pasajeros Salidos y Llegados AMB⁶.

Tabla N°1	Total 2015	Total 2016	Total 2017	Total 2018	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023
PASAJEROS PAX									
Nacionales	9.058.267	10.090.872	10.834.849	12.338.718	13.628.340	5.548.227	7.829.220	11.889.264	11.075.974
Salidos	4.528.814	5.040.868	5.412.373	6.147.513	6.810.488	2.786.124	3.966.349	5.824.562	5.510.393
Llegados	4.528.853	5.049.403	5.422.476	6.192.205	6.815.852	2.792.103	3.962.871	5.864.702	5.565.581
Internacionales	6.172.300	9.102.416	10.592.022	10.984.588	11.000.491	2.978.123	2.089.023	7.053.001	7.968.234
Salidos	4.045.007	4.468.709	5.231.845	5.454.635	5.487.315	1.514.507	1.082.735	3.513.547	4.000.938
Llegados	4.127.293	4.613.707	5.360.177	5.529.953	5.513.176	1.464.516	1.006.287	3.541.454	3.967.296
PAX TOTALES	17.230.567	19.192.488	21.426.871	23.324.306	24.628.831	8.527.350	10.018.243	18.744.265	19.044.208

Fuente: SCNP (2023b).

⁵ <https://www.jac.gob.cl/estadisticas/informes-estadisticos-mensuales-del-trafico-aereo/>.

⁶ Si bien los datos entregados tienen una frecuencia mensual, por simplicidad se expusieron en este informe de manera anual.



Tabla 3. Pasajeros que utilizan el Servicio de Transporte Público en Minibuses⁷.

Tabla Nº2	Total 2015	Total 2016	Total 2017	Total 2018	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023
PAX Minibuses	1.221.691	1.233.207	1.254.429	1.021.639	962.368	353.719	409.762	655.806	737.189
Desde aeropuerto	-	-	-	771.582	714.249	228.152	214.928	350.472	434.204
Hacia aeropuerto	-	-	-	250.057	248.119	125.567	194.834	305.134	302.985

Fuente: SCNP (2023b).

5.1. Información para mitigar el riesgo de ocupación de minibuses

Si bien la SCNP compartió información sobre el número de pasajeros que utilizan el servicio de transporte público mediante minibuses, **esta información no es suficiente para mitigar este riesgo**. Por ejemplo, no se indica la cantidad de minibuses que se utilizaron para trasladar a esos pasajeros. La tasa de ocupación es un indicador que mide el porcentaje de asientos ocupados en comparación con el número total de asientos disponibles. En la página 26 del memorándum del Proyecto Mustang se expone este **indicador clave** en el modelo de negocios de una empresa de transportes (Larraín Vial, 2022a). En esta misma página del memorándum se expone la proporción entre viajes compartidos y viajes exclusivos del servicio hacia/desde el aeropuerto, **estadística crucial y necesaria** para una óptima estimación del modelo operativo.

La tasa de ocupación se puede interpretar como el resultado de la gestión que realiza la empresa para alcanzar la mayor ocupación de sus minibuses. Sin embargo, detrás de esta cifra existen otros elementos importantes a considerar.

Para la gestión óptima de la ocupación de los minibuses es necesario estimar la proporción de pasajeros que realizan una reserva previa en relación con el total de

⁷ Si bien los datos entregados tienen una frecuencia mensual, por simplicidad se expusieron en este informe de manera anual.



estos, ya que de esta forma la empresa puede optimizar las rutas y el uso de sus vehículos. En la página 21 del memorándum del Proyecto Mustang se observa la evolución de la cantidad de reservas de la empresa Transvip para su servicio de aeropuerto desde el 2019 a comienzos del 2022 (Larraín Vial, 2022a). Si esta información se combina con el flujo de pasajeros de la empresa disponible en el modelo financiero del Proyecto Mustang (Larraín Vial, 2022b), se puede calcular con precisión la proporción de pasajeros que realiza una reserva para acceder al servicio.

5.2. Información para mitigar el riesgo de conductores disponibles

Una información que es muy detallada en el memorándum del Proyecto Mustang se relaciona con los **tipos de contratos que tiene Transvip con sus conductores**. En el servicio de transporte público mediante minibuses del aeropuerto se pueden encontrar dos tipos de contratos: 1) Leasing, que es un contrato de arriendo de un vehículo a un conductor con opción de comprar, y 2) Freelance, que es un contrato donde el vehículo es de propiedad del contratista y no de Transvip. Si se tiene en cuenta que uno de los mayores costos fijos que debe afrontar un oferente a la Licitación es adquirir los vehículos, tener un tipo de contrato como el "Freelance" le permite mitigar parte de este riesgo.

Dado que incluir un tipo de contrato "Freelance" para los conductores en la Licitación puede implicar un riesgo al tercerizar el servicio, ya que la empresa tendrá menos influencia sobre esos trabajadores, es necesario conocer cómo ha funcionado históricamente este tipo de contrato. En relación con este punto, en la página 14 del memorándum del Proyecto Mustang se expone la evolución de los tipos de contrato

que posee Transvip, observándose una evolución importante de la proporción de contratos del tipo “Freelance” entre 2017 y 2022 (Larraín Vial, 2022a), lo que es señal de lo beneficioso que es para la empresa este tipo de contrato. En relación con los contratos del tipo “Leasing”, los beneficios que reciben los conductores se encuentran disponible en el sitio web de Transvip, por lo que no se considera información confidencial.

Como se explicó anteriormente, el riesgo abordado en esta subsección se da principalmente por la escasez de estos contratistas, lo que implica que exista una **alta competencia por contratarlos**. Considerando que la empresa que se adjudique la Licitación entrará a competir con Transvip y WeTransport, poseer cualquier información sobre las condiciones contractuales de los conductores de la competencia es altamente valiosa al momento de diseñar el modelo de negocios para competir eficazmente en el mercado de esos servicios.

En la página 15 del memorándum del Proyecto Mustang se expone la tasa de reclamos y solicitudes que realizaron los conductores de Transvip a la empresa entre 2021 y 2022 (Larraín Vial, 2022a), la cual ha disminuido importantemente. Esta cifra expresa que los conductores no tienen mayores inconvenientes con la metodología de trabajo de Transvip y a la vez de cuenta de la curva de aprendizaje experimentada por Transvip, permitiendo ilustrar el valor que significa para un entrante “ahorrarse” dicha curva.

Por último, en la página 16 del memorándum del Proyecto Mustang se expone que la tasa de rotación de los trabajadores de Transvip es baja si se compara con el promedio de la industria (Larraín Vial, 2022a). Estas cifras son un indicador de que

los tipos de contrato y los beneficios que entrega Transvip a sus empleados son bien recibidos por ellos.

Todas las cifras expuestas en esta subsección demuestran que la metodología de trabajo y los contratos de Transvip con sus contratistas ha dado buenos resultados permitiendo una prestación competitiva, continua y adecuada del servicio. Por lo tanto, esta información es altamente valiosa para el diseño del modelo de negocios de cualquier oferente a la Licitación y, desde luego, para desviar los contratistas de Transvip una vez ganada la licitación.

5.3. Información para mitigar el riesgo de tarifa y financiero

Dados todos los riesgos e incertidumbres del negocio, todos los oferentes desearían conocer qué tan rentable es efectivamente proveer el servicio de transporte público mediante minibuses en el aeropuerto AMB⁸. Sin embargo, los datos reales los tendrían solo una vez que entren a operar, antes solo pueden realizar estimaciones que, como tales, son imperfectas y a menudo imprecisas. En el modelo financiero del Proyecto Mustang se exponen los resultados financieros del servicio de Transvip en el aeropuerto entre 2019 y 2021, y una estimación de estos entre 2022 y 2026 (Larraín Vial, 2022b) – que, al estar realizada sobre la experiencia previa y datos reales, son estimaciones muy valiosas para quien carece de dicha experiencia y datos.

Un primer análisis que se puede realizar a estos resultados financieros es el **margen de ganancias** que espera recibir Transvip entre 2024 y 2026 (periodo de interés

⁸ Esta presunción se justifica en las inquietudes manifestadas por los interesados sobre la Licitación disponibles en SCNP (2023c).

para los oferentes a la Licitación). Esta información puede generar el interés de una empresa a participar como oferente de la Licitación con la esperanza de obtener márgenes similares (lo que se debería lograr si se imita el modelo de negocios de Transvip, cuestión que se facilita si se tiene información confidencial y altamente sensible del mismo).

Un segundo análisis que los oferentes a la Licitación estarían interesados en conocer es la **resiliencia** que tuvo Transvip durante la pandemia del COVID-19. Durante el 2020, la empresa vio una caída del 61% de sus ingresos mientras que el gasto por los conductores disminuyó un 45% (lo que es señal del apalancamiento del costo fijo descrito en la sección anterior). Sin embargo, para el 2021 la empresa obtuvo un aumento de sus ingresos en un 68%, mientras que el gasto por los conductores incrementó sólo un 33%, lo que significó que culminara el año con un margen de ganancias positivo a pesar de aún existir restricciones debido a la pandemia. Este aumento menor del gasto por los conductores se justifica debido al incremento de los contratos del tipo "Freelance". Es decir, la buena gestión de Transvip le permitió resurgir rápidamente en un mercado muy afectado por las restricciones sanitarias. Esta experiencia es sin duda de interés para los oferentes, los cuales desearían imitar elementos de la gestión de Transvip para mitigar los riesgos existentes en el modelo de negocios. Relacionado con este punto, en la página 23 del memorándum del Proyecto Mustang (Larraín Vial, 2022a) se expone el nivel de deuda de la empresa, información que puede ser utilizada para conocer la resiliencia de Transvip ante una nueva situación de estrés (como puede ser una guerra de precios).

Otra información relevante es la **capacidad de Transvip para modificar la tarifa.**

En la página 21 del memorándum del Proyecto Mustang se observa que el precio promedio del pasaje se mantuvo estable durante el 2022 (Larraín Vial, 2022a). Durante los primeros meses de la pandemia, la empresa tuvo que reducir fuertemente sus tarifas, pero a los pocos meses pudo recuperar su tarifa de tendencia. Esta dinámica es muy importante para el oferente a la Licitación ya que él busca estabilidad en el precio. Es importante precisar que, si bien las tarifas por ruta de Transvip y WeTransport son públicas y, por tanto, pueden ser conocidas por Cabify, **la información del precio promedio no está disponible ya que depende de la cantidad de pasajeros en cada ruta, lo que es información confidencial.**

Por otra parte, dada la irrupción de la tecnología en el país, conocer las ventas realizadas por canales digitales permite gestionar la capacidad tecnológica que necesitará el adjudicatario de la Licitación. En la página 13 se presenta la evolución de la proporción de ventas de Transvip a través del canal digital la cual presenta la importancia de este canal de ventas (Larraín Vial, 2022a). Si bien los datos del Proyecto Mustang son hasta el 2021, lo más probable es que haya aumentado debido a la tecnologización que ha sufrido la población en los últimos años.

6. Implicancias del uso de la información del Proyecto

Mustang por Cabify

El análisis de la sección precedente permitió observar cómo **la información confidencial del Proyecto Mustang ayuda a mitigar los riesgos más claves de este negocio** y, por lo tanto, los costos de información adversa, de un oferente de la Licitación. A continuación, se evalúa los antecedentes que dan cuenta del posible uso de esta información por parte Cabify y cómo su utilización en la Licitación perjudica a Transvip al desviar su clientela.

6.1. Antecedentes del interés de Cabify por participar en el servicio de transporte público mediante minibuses del aeropuerto AMB

La primera interrogante que se puede tratar de responder es si Cabify conocía el mercado de servicio de transporte público mediante minibuses del aeropuerto AMB y si tenía interés de participar en él.

Según antecedentes entregados por Larraín Vial, José Ignacio Gutiérrez del Pedregal (LATAM Regional Manager de Cabify) el 20 de julio de 2022 realizó un conjunto de quince preguntas relacionadas con el Proyecto Mustang, las cuales fueron respondidas el 28 de julio de 2022 por Larraín Vial. Al analizar las preguntas, se observa que **7 de las 15 interrogantes se relacionan con los riesgos identificados en la sección 4 de este informe**. A continuación, se presentan las preguntas de Cabify sobre el Proyecto Mustang (Larraín Vial, 2022c)⁹:

⁹ Se omitieron las respuestas por contener información confidencial. El detalle de las respuestas se encuentra en la cadena de correos entre Cabify y Larraín Vial (Larraín Vial, 2022c).

- Pregunta 2 de Cabify: "En la slide 13 hablan de digital channel revenues, se refieren al revenue que viene de web + driver app? El resto del revenue viene por el canal de punto físico en el aeropuerto?"¹⁰
- Pregunta 3 de Cabify: "Transvip es dueña del 20% de los vehículos que operan, esos drivers que operan los vehículos están bajo un tipo de contrato laboral?"¹¹
- Pregunta 4 de Cabify: "Que tipo de relación existe entre los drivers freelance y Transvip?"¹²
- Pregunta 5 de Cabify: "Que porcentaje de la flota de pasajeros esta bajo D80? Que porcentaje bajo patente turismo?"¹³
- Pregunta 6 de Cabify: "Cual es el churn rate de los freelance drivers?"¹⁴
- Pregunta 7 de Cabify: "Cuentenos un poco mas de su sistema de grouping / shared services."¹⁵
- Pregunta 8 de Cabify: "Cuentenos un poco mas de su tecnología de fleet management"¹⁶

¹⁰ Esta pregunta tiene como objetivo conocer la proporción de las ventas del servicio de pasajeros hacia/desde el aeropuerto que se realizan por un canal digital (web o aplicación móvil) o por un canal físico.

¹¹ Esta pregunta se enfoca en conocer la figura contractual de los conductores de los vehículos de los cuales Transvip es dueño.

¹² Esta pregunta se enfoca en conocer la figura contractual de Transvip con los conductores de los vehículos de los cuales no es dueño.

¹³ Esta pregunta tiene como objetivo conocer la proporción de vehículos bajo el Decreto 80 del Ministerio de Transporte, que permite prestar un servicio de transporte privado remunerado bajo ciertos requisitos como características técnicas del vehículo y una licencia profesional del conductor, y bajo la patente de turismo o ejecutivo, que impone menos requisitos pero el tipo de servicio que puede ofrecer es más acotado.

¹⁴ Esta pregunta consulta acerca de la tasa de rotación de los conductores bajo la figura contractual "Freelance".

¹⁵ Esta pregunta tiene como objetivo conocer más en detalle el servicio de transporte compartido, como es el servicio de traslado de pasajeros mediante minibuses del aeropuerto.

¹⁶ Esta pregunta busca conocer con mayor detalle el sistema de gestión de flota de vehículos de Transvip.

- Pregunta 10 de Cabify: "Que % de sus trayectos al aeropuerto son reservas?"¹⁷

De estas interrogantes se pueden destacar tres conclusiones importantes:

- 1) **Cabify no conocía el servicio** de transporte público mediante minibuses,
- 2) El memorándum del Proyecto Mustang **le generó el interés por el servicio** de transporte público mediante minibuses y
- 3) Las preguntas de Cabify claramente apuntan a los factores de riesgo clave que identificamos en este informe y a las cuales **tuvo respuesta gracias a su participación en el Proyecto Mustang** y la confirmación confidencial que obtuvo en éste.

El interés de Cabify por participar en la tercera licitación de la SCNP se generó antes de que la concesionaria publicara las bases de postulación, lo que, según los antecedentes revisados, ocurrió a instancias de Cabify. Esto se demuestra ya que el 20 de junio de 2023, el Gerente General de Cabify, don Álvaro Pasquez, envió una carta al Director General de Concesiones, señalando su interés en participar como prestador del servicio de transporte público de minibuses en aeropuerto AMB y en que se abriera una nueva licitación para posibilitarlo¹⁸.

Luego, el 20 de julio de 2023, Sergio Saldías, Gerente de Asuntos Corporativos de Cabify, solicitó una reunión por Ley de Lobby con el Director General de Concesiones, señor Juan Sánchez, en relación con la carta previamente enviada y

¹⁷ Esta pregunta busca conocer qué proporción de los servicios de transporte que realiza Transvía al aeropuerto se realiza con una reserva previa.

¹⁸ Según lo reseñado en el Ordinario N°51 de 21 de julio de 2023 por el Director General de Concesiones, señor Juan Sánchez.

para revisar la “eventual apertura del proceso de licitación” para adjudicarse el servicio de transporte.

El mismo Sergio Saldías, posteriormente, solicitó una nueva reunión por Ley del Lobby con Paulina Rojas, Jefa del Departamento de Construcción de Obras de Edificación Pública de la Dirección General de Concesiones, la cual se llevó a cabo de forma telemática por Google Meet el 22 de septiembre de 2023 a las 11:00 (Plataforma Ley del Lobby, 2023). El objetivo de la reunión fue “... conocer los avances de una eventual licitación en el marco de Decreto 211 del Ministerio de Transporte de Chile que tiene relación con el servicio de minibuses y vanes que prestan servicio desde y hacia el Aeropuerto” (Plataforma Ley del Lobby, 2023).

Dado este antecedente, es necesario realizar un resumen de la cronología del interés de Cabify por el servicio de transporte público mediante minibuses del AMB:

- 2021: Publicación de primera licitación - Cabify no muestra interés.
- 22 de marzo de 2022: Publicación de segunda licitación - Cabify no muestra interés.
- 20 de junio de 2022: Larraín Vial envía información de Proyecto Mustang a Cabify.
- 28 de julio de 2022: Larraín Vial responde a preguntas sobre el Proyecto Mustang realizadas por Cabify.
- 20 de junio de 2023: Gerente general de Cabify envía carta al Director General de Concesiones.
- 20 de julio de 2023: Gerente de Asuntos Corporativos de Cabify se reúne por Ley del Lobby con el Director General de Concesiones señor Juan Sánchez,

a cargo de la concesión del aeropuerto AMB. El objetivo de la reunión fue discutir la carta de 20 de junio de 2023 y "revisar avances y eventual apertura del proceso de licitación para los Servicios de Transporte Público mediante Minibuses en el Aeropuerto Internacional Arturo Merino Benítez de Santiago".

- 22 de septiembre de 2023: Gerente de Asuntos Corporativos de Cabify se reúne por Ley del Lobby con la Jefa del Departamento de Construcción de Obras de Edificación Pública, de la Dirección General de Concesiones, a cargo de concesión del aeropuerto AMB. El objetivo de la reunión fue conocer los avances de una eventual tercera licitación.
- 11 de octubre de 2023: SCNP publica llamado a la tercera licitación.
- 22 de diciembre de 2023: Cabify se adjudica tercera licitación.

Lo primero que permite concluir la cronología recién descrita es que Cabify no mostró interés en participar en ninguna de las dos licitaciones que se realizaron previamente a que accediera a la información del Proyecto Mustang. Una segunda conclusión es que Cabify, a través de sucesivas gestiones ante personeros de la Dirección General de Concesiones, dio cuenta de su interés de participar en el servicio de transporte público mediante minibuses del AMB, impulsando que se llamara una tercera licitación para conseguirlo. Todas estas gestiones se llevaron a cabo después de su participación en el Proyecto Mustang y antes de la publicación de las bases de la tercera licitación de la SCNP. Este último punto es importante ya que demuestra que **no fueron las bases de la tercera licitación las que generaron el interés de Cabify de participar en ella**, ya que se supone que tuvo acceso a ellas solo una vez que la SCNP realizó la publicación de la licitación. Esto

demuestra la importancia del Proyecto Mustang en el interés de Cabify de entrar a este mercado.

Dado el interés de Cabify por conocer más acerca del servicio de transporte público mediante minibuses, sumado a la serie de acciones desplegadas por Cabify para obtener la apertura de la tercera licitación, incluso antes de que la se hiciera pública, **se puede concluir que el Proyecto Mustang incidió en la decisión de Cabify de participar en la Licitación de la SCNP.** Considerando que la información del Proyecto Mustang es altamente valiosa para mitigar los riesgos existentes de la Licitación, **sería ingenuo descartar que Cabify haya usado esta información para adjudicarse la Licitación y que la usará para competir en el mercado del transporte en minibuses.**

Por último, es importante aclarar que el servicio de transporte público mediante minibuses tiene un modelo de negocios con grandes diferencias, principalmente en el ámbito logístico y comercial, al rubro tradicional de empresas como Cabify y Uber, cuyo negocio es más similar al de los taxis. Morris et al. (2020) analizan el servicio de viajes compartidos de Uber y Lyft (UberPool y Lyft Shared) encontrando que, tanto conductores como pasajeros, tuvieron insatisfechos con el servicio por razones como la duración mayor a la esperada de los viajes, fricciones entre pasajeros, apreciación de la compensación de los viajes compartidos como injusta y estrés debido a la dificultad de seguir las instrucciones de ruta, las cuales en muchas ocasiones consideran irracionales. Además, la obligatoriedad de la licitación de la SCNP de poseer counters físicos, ejecutivos presenciales y coordinadores operativos en terreno dista del negocio tecnológico que tiene Cabify

en la actualidad. Por lo tanto, esto demuestra la importancia que tiene la información de Transvip para que una empresa como Cabify, que opera en un mercado diferente, pueda ingresar a un nuevo servicio como es el transporte público mediante minibuses.

6.2 Efectos del uso de la información del Proyecto Mustang en la clientela de Transvip

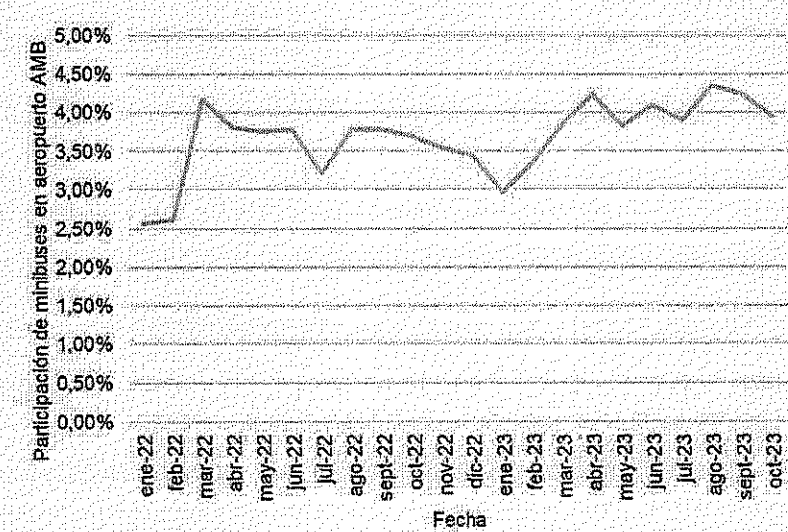
Es natural que exista un desvío de la clientela de Transvip si ingresa un nuevo competidor. WeTransport comenzó a operar en febrero del 2023 con una flota de 50 minibuses, mientras que Transvip ya se encontraba operando con una flota de alrededor de 120 minibuses. En la Figura 2 se observa la dinámica de pasajeros del servicio de transporte público mediante minibuses del aeropuerto AMB entre 2022 y 2023. Se observa que, desde el ingreso de WeTransport, aumentó la participación del servicio mediante minibuses respecto al total de pasajeros de un 3,62% a un 3,99%. Si existía un exceso de demanda por el servicio mediante minibuses previo al ingreso de WeTransport¹⁹, Transvip no debió haber visto afectada su clientela en 2023. Sin embargo, se observa que el incremento de la participación del sector fue menor al aumento de los vehículos disponibles por la entrada de WeTransport²⁰. Es decir, se puede concluir que no existía un exceso de demanda previo al ingreso de WeTransport. Si lo anterior se suma a que la tarifa que cobran ambas empresas es

¹⁹ Un exceso de demanda por el servicio de transporte público mediante minibuses significa que la oferta de servicios de Transvip previo al ingreso de WeTransport no era suficiente para cubrir la demanda de pasajeros que deseaba utilizar el servicio de minibuses.

²⁰ Si se considera que el ingreso de WeTransport significó un incremento del 41,67% de la flota de minibuses disponibles en el aeropuerto AMB, la participación del sector debió haber aumentado a 5,1% aproximadamente si se aplica la misma tasa de cambio. Sin embargo, sólo se incrementó a 3,99%.

similar, se puede suponer que WeTransport le quitó parte de su clientela a Transvip. Por lo tanto, el ingreso de una nueva empresa le debería quitar parte de la clientela a Transvip y WeTransport (ya que sólo es un movimiento de pasajeros de un proveedor a otro).

Figura 2. Participación de minibuses en el aeropuerto AMB.



Fuente: Elaboración propia a partir de SCNP (2023b).

El descrito corresponde a un desvío de clientela natural debido al ingreso de un nuevo participante al mercado, pero también puede presentarse un **desvío de clientela ilegítimo debido al uso de información confidencial de Transvip**. Es decir, en este informe se proponen dos tipos de desvío de clientela:

- 1) **Desvío de clientela natural:** Es la cantidad de pasajeros que las empresas existentes pierden debido al ingreso legítimo de un nuevo participante al mercado que no utilizó información confidencial de la competencia.

2) **Desvío de clientela ilícito:** Es la cantidad extra de desvío de clientela que existe debido al uso de información confidencial de la competencia (competencia desleal).

Entonces la pregunta que surge es: ¿por qué utilizar información confidencial genera un mayor desvío de la clientela?

Como se explicó en la sección 3, el riesgo producto de la falta de información genera una pérdida para el oferente que se denomina **costo de información implícita**. El valor de este costo se obtiene de la diferencia de las ganancias si se tuviera toda la información menos las ganancias que se obtienen al tener información parcial. Por lo tanto, el oferente que tiene un menor costo de información implícita puede fijar una tarifa más baja, lo que induce a una mayor demanda por sus servicios cuando entre en operación, desviando clientela del resto de los participantes. Si esta menor tarifa ocurrió debido a que la empresa tuvo acceso a información confidencial de la competencia, el desvío de clientela que se genera se debe en parte a esta información confidencial.

Dado que Transvip ya se encuentra operando con esa información, se podría pensar que esta empresa no se ve afectada por el costo de información implícita. Sin embargo, hay que tener en cuenta que Transvip para adquirir el conocimiento del negocio tuvo que pasar por momentos malos y buenos, en cambio **Cabify, al acceder a la información de manera ilícita, se apropia de ella y la emplea gratis y, más aún, en perjuicio de su dueño**. Por lo tanto, el costo de información imperfecta también está considerado en la tarifa que cobra Transvip actualmente.

De este modo, la última pregunta que queda por responder es cómo la información confidencial a la que tuvo acceso Cabify desvía clientela ilegalmente de Transvip. Es importante aclarar que existe una gran cantidad de situaciones que se podrían plantear que explican la potencial existencia de un desvío de clientela ilícito, las cuales en su mayoría se refieren a una reducción de la tarifa y de costos. Por simplicidad, a continuación, se presentan las principales situaciones.

Mecanismos relacionados a la tarifa

Los mecanismos más evidentes para desviar clientela se relacionan con la tarifa:

- **Si Cabify cobra un precio menor que Transvip, adquirirá pasajeros que antes utilizaban el servicio de esta última empresa.** Como se observó en la sección 5, Transvip se ha destacado por su gestión financiera en los últimos años a pesar de verse afectado por la pandemia del COVID-19. Al estar Cabify en posesión de esta información de manera “gratuita”, puede estar dispuesto a disminuir la tarifa y obtener un menor margen de ganancias para atraer una mayor cantidad de clientela, siendo parte de ésta de Transvip. Esta acción es beneficiosa para Cabify ya que, si bien el margen de ganancias es menor, las utilidades que ingresan a la empresa son mayores debido al aumento de la clientela. Incluso Cabify podría decidir comenzar una guerra de precios colocando una tarifa bajo el costo para que la competencia salga del mercado y termine siendo un monopolio, riesgo abordado en la sección 2 utilizando como ejemplo a Uber.
- **La tasa de ocupación de los minibuses es un indicador crucial para esta industria ya que permite determinar una tarifa y estimar las ganancias**

que se obtendrá por cada viaje. Por ejemplo, supongamos que el costo de un viaje de un minibús es de \$70.000 pesos. Si tasa de ocupación es baja y en promedio los viajes se realizan con dos pasajeros, la empresa deberá cobrar una tarifa de \$35.000 pesos a cada uno para no tener pérdidas. En cambio, si la tasa de ocupación es alta y en promedio los viajes se realizan con siete pasajeros, la empresa sólo deberá cobrar \$10.000 a cada uno para no tener pérdida. Esta relación entre la tasa de ocupación y el precio está presente en las consideraciones de los oferentes al realizar una oferta en la Licitación. Dado que la tasa de ocupación que se expone en el memorándum del proyecto Mustang es alta, quién posea esta información podrá fijar una tarifa menor. Por esta razón, que Cabify utilice esta información genera un desvío de clientela similar a lo ocurrido en el ejemplo anterior.

- En el memorándum del Proyecto Mustang, **Cabify pudo observar que las ventas por el canal digital, que son su especialidad, son la mayoría de las reservas que los pasajeros realizan.** Como se evidencia en las preguntas que realizó Cabify a Larraín Vial, la empresa no estaba en conocimiento al detalle de esta información, por lo que pudo pensar que para participar del servicio de transporte público mediante minibuses era necesario invertir fuertemente en el canal físico. Esta última suposición hubiera implicado mayores costos y, por consecuencia, la fijación de una tarifa más alta. Al eliminar esta falta de información, Cabify puede cobrar una tarifa más baja y desviar clientela de Transvip.
- **Relacionado también con los costos, Cabify en sus preguntas a Larraín Vial mostró interés por el tipo de contrato "Freelance".** Una de las

mayores peculiaridades de este contrato es que el minibús es de propiedad del conductor, es decir, la empresa no debe desembolsar en la compra de todos los vehículos. Si Cabify no hubiera conocido lo efectivo que ha resultado ser este mecanismo de trabajo, pudo haber considerado que era necesario comprar una gran cantidad de minibuses para proveer el servicio al aeropuerto AMB debido a que entraría a un mercado legal. Esta información que obtuvo Cabify del memorándum Proyecto Mustang le permite disminuir costos y, por lo tanto, disminuir la tarifa que cobraría en el caso de que no tuviera los antecedentes.

Mecanismos de desvío de clientela relacionados con la oferta de servicios

Pero no es sólo a través de la tarifa como Cabify puede desviar la clientela de Transvip. Otro mecanismo es a través de la oferta de servicios.

- En el memorándum Proyecto Mustang se observó lo efectivo que han resultado para Transvip los **tipos de contratos y los beneficios que entrega a sus contratistas**. Esto pudo haber implicado en que Cabify quiso conocer con mayor detalle acerca de este punto y realizó diversas preguntas a Larraín Vial respecto al tema. Dada la escasez de conductores profesionales en Chile, Cabify podría tomar la determinación de copiar el sistema contractual de Transvip y mejorarlo, a pesar de que esto signifique un aumento de sus costos, para atraer a los conductores de Transvip a Cabify. Se ha visto que el volumen de conductores en estas plataformas está determinado por el beneficio que esperan recibir (Bai et al., 2019). Esta menor disponibilidad de conductores para Transvip provocará que ofrezca

menos servicios, por lo que parte de la clientela se traspasará a la empresa que sí tenga servicios, que será Cabify debido a los conductores de Transvip que contrató.

Los ejemplos detallados en esta sección tienen como fin demostrar por qué **el uso de información confidencial de Transvip puede generar un desvío de clientela mayor al que ocurre en una licitación y una posterior competencia en ausencia de esa información.** En caso de que Cabify, una empresa sin experiencia en el servicio de transporte público mediante minibuses, se adjudique la Licitación, es altamente probable que haya utilizado la información confidencial que recibió a través del Proyecto Mustang.

1. Postura de la SCNP

Una última interrogante que se buscará responder en este informe es cuál debe ser la postura de la SCNP ante el conocimiento de la posible utilización de información confidencial de Cabify para adjudicarse la Licitación.

En relación con el inciso 1.9 **“Declaratoria de desierta”** de la página 33 de las bases de la Licitación, la SCNP declara que podrá considerar desierta la licitación “Cuando se presenten hechos que a juicio de SCNP, pongan en duda la transparencia del proceso y que impidan la selección objetiva de SCNP; o bien que demuestran una incoherencia mayor en el modelo de operación, y/o económico propuesto” (SCNP, 2023). Hay que considerar que el posible actuar de Cabify influyó en que los demás oferentes no pudieran competir en igualdad de condiciones²¹, uno de los hechos esenciales en los que se basa la libre competencia. Por lo tanto, este actuar pone en duda la transparencia del proceso, lo que implica que se cumpla una de las condiciones para declarar desierta la licitación.

En las bases de la Licitación, la SCNP indica que uno de los objetivos declarados para la operación del servicio es **“Generar condiciones de mercado para que exista competencia entre los diferentes actores que vayan a prestar el Servicio, esto con el fin de lograr mejoras en la calidad de los servicios y regular las tarifas entregadas a los usuarios”** (SCNP, 2023, p.9). Pues bien, los efectos de

²¹ El actuar de Cabify influye en la competencia tanto en el contenido de las ofertas como en la decisión de ofertar.

la competencia desleal de Cabify, por el uso de información confidencial, son contrarios a este objetivo planteado en las bases de licitación.

En la literatura académica se ha observado que un número suficiente de conductores es esencial para garantizar la calidad del servicio a los pasajeros (Huang, Liang y Zhao, 2023). Esto porque, si se tienen menos conductores, se puede ofrecer menos servicios simultáneamente provocando que la prioridad de las empresas sea la cantidad de viajes que realizan y no la calidad de estos.

Considerando la escasez de conductores profesionales y el último ejemplo expuesto en la sección 5.2, ¿no es éste un riesgo para lograr el objetivo de la licitación de mejorar la calidad del servicio?

Huang, Liang y Zhao (2023) hallaron que la estrategia de fijación de precios de una empresa de aplicación de transportes (EAT) es la variable central que determina su participación en el mercado. Además, las grandes EAT transnacionales, como Cabify, se encuentran en una posición ventajosa, mientras que las pequeñas empresas, como Transvip o WeTransport, se encuentran en una posición débil respecto de la competencia. Las grandes EAT pueden ganar fácilmente cuotas de mercado gracias a los aumentos de tarifas de las pequeñas empresas, pero es más difícil para las pequeñas empresas beneficiarse de los aumentos de tarifas de las grandes EAT. Esto explica por qué Thelen (2018) señala que la estrategia de Uber de usar su capital para subsidiar viajes y expulsar a los taxis tradicionales del mercado implica la posibilidad de que esta empresa establezca un monopolio y suba los precios una vez que haya eliminado la competencia. **Esta situación es la misma que ocurrirá si Cabify utiliza la información confidencial del Proyecto**

Mustang para llevar al límite a Transvip y WeTransport para que estas empresas salgan del mercado. Una vez realizado esto, como único oferente Cabify podrá establecer una tarifa más alta a la actual, cercana al límite establecido en su oferta a la licitación, causando un perjuicio a la clientela.

Por último, en muchos de los documentos entregados por la SCNP en la Licitación se observa la buena intención del concesionario de favorecer la competencia dentro del aeropuerto para mejorar la calidad del servicio a los usuarios. Por ejemplo, en la página 24 del anexo A1 de las bases de la Licitación se hace relación a las **causales que implican un término anticipado del contrato**, dentro de las cuales se encuentra "Cuando el Operador, en el ejercicio del presente Contrato, ejecute o celebre, individual o colectivamente, cualquier hecho, acto o convención que impida, restrinja o entorpezca la libre competencia, o que tienda a producir dichos efectos" (SCNP, 2023d). **Si es posible anticipar que el posible mecanismo ilegal por el cual Cabify podría adjudicarse la licitación entorpecerá la libre competencia,** ¿**Por qué no tomar acciones de inmediato?** La oferta más atractiva no siempre significará una mejora en la calidad del servicio para los usuarios.

2. Conclusión

Este informe técnico analiza la acusación de que Cabify, al participar en la licitación para servicios de transporte público mediante minibuses en el Aeropuerto Arturo Merino Benítez (AMB), utilizó de manera indebida información confidencial obtenida de Transvip a través del Proyecto Mustang en el cual Cabify mostró interés preliminar por invertir en Transvip.

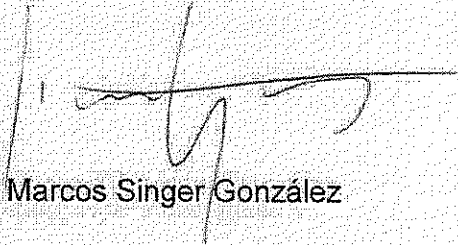
Existen antecedentes que demuestran que, previo a su participación en el Proyecto Mustang, Cabify no conocía el servicio de transporte colectivo de pasajeros en el aeropuerto AMB, lo que se observa particularmente en las preguntas dirigidas por Cabify a Larraín Vial. **Solo una vez que conoció el modelo de negocios de Transvip, Cabify demostró interés en prestar directamente dicho servicio de transporte**, para lo cual realizó intensas gestiones ante la Dirección General de Concesiones, previo a la publicación de las bases de la tercera licitación. Esto da cuenta de que **Cabify decidió emplear información que le fue entregada bajo confidencialidad para fines distintos de los declarados en el Proyecto Mustang, persiguiendo desviar clientela de Transvip.** Considerando que la información del Proyecto Mustang es altamente valiosa para mitigar los riesgos existentes de la Licitación, **sería ingenuo descartar que Cabify haya usado esta información para adjudicarse la Licitación y que la usará para competir en el mercado del transporte en minibuses.**

Desde un punto de vista teórico, **la disponibilidad de información respecto de los competidores significa una ventaja crucial en los procesos de licitación**, pues permite formular una propuesta asimétricamente competitiva. En el caso de la licitación para el servicio de transporte público mediante minibuses en el aeropuerto AMB, la utilización de datos confidenciales obtenidos por Cabify pudo mitigar significativamente los riesgos asociados al negocio, gracias a una comprensión detallada del mercado y las operaciones existentes. Este conocimiento no solo permite una oferta óptima desde el punto de vista económico, sino que también **permite a Cabify diseñar estrategias específicas para desviar de manera**

desleal la clientela de Transvip, alterando la equidad del proceso competitivo en el mercado.

Al tener una comprensión detallada de las operaciones y estrategias de Transvip, Cabify podría implementar tácticas específicas para atraer a su clientela, afectando negativamente la cuota de mercado de Transvip y alterando el equilibrio competitivo. Este desvío no solo comprometería la viabilidad comercial de Transvip sino que también podría limitar las opciones disponibles para los usuarios del servicio de transporte en el aeropuerto.

Ante este conflicto, es **imperativo que la SCNP adopte una postura firme para preservar la equidad y transparencia del proceso de licitación** como lo estipula las bases de licitación. Esto incluye revisar cuidadosamente los documentos para incorporar salvaguardas contra el uso de información confidencial y asegurar que todos los participantes compitan en igualdad de condiciones. No hacerlo significaría un eventual beneficio momentáneo para los clientes, pero una destrucción irreversible de la competencia. **Sin competencia, la participación de Cabify en el segmento en el futuro cercano será prácticamente monopólica, lo cual generará un perjuicio irreparable para los clientes.**



Marcos Singer González



Francisco Olivares Pardo

Referencias

Athey, S., y Levin, J. (2001). Information and competition in US forest service timber auctions. *Journal of Political economy*, 109(2), 375-417.

Bai, J., So, K. C., Tang, C. S., Chen, X., y Wang, H. (2019). Coordinating supply and demand on an on-demand service platform with impatient customers. *Manufacturing & Service Operations Management*, 21(3), 556-570.

Bajari, P., y Tadelis, S. (2001). Incentives versus transaction costs: A theory of procurement contracts. *RAND Journal of Economics*, 32(3), 387-407.

Casadesús-Masanell, R., y Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464-482.

Dóz, Y. L., y Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382.

Flyvbjerg, B., Holm, M. S., y Buhl, S. (2002). Underestimating costs in public works projects: Error or lie? *Journal of the American Planning Association*, 68(3), 279-295.

Huang, G., Liang, Y., y Zhao, Z. (2023). Understanding market competition between transportation network companies using big data. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 178, 103861.

Larraín Vial. (2022a). Proyecto Mustang - CIM Final.

Larraín Vial. (2022b). Project Mustang - Financial Model Output.

Larraín Vial. (2022c). Cadena de correos entre LV y Cabify.

Ley 20.169. (2019). Regula la competencia desleal. Disponible en <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=258377>.

Maskus, K. E. (2000). Intellectual property rights in the global economy. Peterson Institute.

Morris, E. A., Zhou, Y., Brown, A. E., Khan, S. M., Derochers, J. L., Campbell, H., ... y Chowdhury, M. (2020). Are drivers cool with pool? Driver attitudes towards the shared TNC services UberPool and Lyft Shared. *Transport Policy*, 94, 123-138.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.

SCNP. (2023a). Bases de Licitación Servicios de Transporte Público mediante Minibuses en el Aeropuerto AMB de Santiago.

SCNP. (2023b). Anexo 2. Bases de Licitación Servicios de Transporte Público mediante Minibuses en el Aeropuerto AMB de Santiago.

SCNP. (2023c). *Compilación de preguntas acerca de las Bases de Licitación Servicios de Transporte Público mediante Minibuses en el Aeropuerto AMB de Santiago*.

SCNP. (2023d). Anexo A1. Contrato de utilización de la infraestructura asociada al transporte público para la prestación de servicios de transporte de pasajeros mediante minibuses en el Aeropuerto AMB de Santiago.

Simon, H. A. (1959). Theories of decision-making in economics and behavioral science. The American Economic Review, 49(3), 253-283.

Teece, D. J. (2000). Managing intellectual capital: Organizational, strategic, and policy dimensions. Oxford University Press, USA.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43(2-3), 172-194.

Thelen, K. (2018). Regulating Uber: The politics of the platform economy in the United States and Europe. Perspectives on Politics, 16(4), 938-953.

Certifico que a solicitud de
Consuelo Diaz
protocolicé este documento con el
N° 3816- al final de mi Registro
Corriente de Escrituras Públicas.

246 SANTIAGO, 02/07/2024

