



REST BOX

Parte II

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

Alumno : Sandro Aguilera

**Profesor
Guía** : Arturo Toutin Donoso

Santiago de Chile, Abril de 2017

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	4
I.Oportunidad de negocio.....	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	6
2.1 Industria	6
2.2 Competidores.....	6
2.3 Clientes.....	6
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	7
Modelo de negocios.....	7
• Descripción Modelo de Negocio	7
• Segmentos de Mercado.....	7
• Propuesta de Valor	7
• Modelo de Flujo de Ingresos.....	7
• Actividades Claves	7
• Asociaciones Claves.....	7
• Recursos Clave:	7
• Estructura de Costos	7
IV. Plan de Marketing.....	8
V. Plan de Operaciones	9
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	9
5.2 Flujo de operaciones.....	10
5.3 Plan de desarrollo e implementación	11
5.4 Dotación.....	13
VI. Equipo del proyecto	14
6.1 Equipo gestor.....	14
6.2 Estructura organizacional.....	14
6.3 Incentivos y compensaciones	15
VII. Plan Financiero.....	17
7.1. Supuestos.....	17
7.2. Estimación de ingresos	19
7.3. Estado de Resultado.....	20
7.4. Flujo de caja.....	21
7.5. Balance.....	22
7.6. Requerimientos de capital.....	23
7.7. Evaluación financiera del proyecto.....	23
7.7.1. Tasa de descuento.....	23
7.7.2. Valor Liquidación de activos (Valor residual o desecho).....	24
7.7.3. VAN, TIR, PAYBACK, ROI, ROE y EBITDA/VENTAS.....	25
7.8 Punto de Equilibrio.....	26

7.9 Análisis de Sensibilidad	26
VIII. Riesgos críticos	27
IX. Propuesta Inversionista	30
9.1 Factibilidad económica Financiera	30
9.2 Capacidad del Equipo Emprendedor.....	30
9.3 Ventaja Competitiva	30
9.4 Riesgos Corporativos v/s Oportunidades	30
X. Conclusiones	32

Índice de Tablas

Tabla 1 Presupuesto de Inicio (Startup).....	12
Tabla 2 Carta Gantt de implementación	13
Tabla 3 Dotación de personal Rest Box.....	13
Tabla 4 Estimación de Ingresos.....	19
Tabla 5 Estado de Resultados.....	20
Tabla 6 Flujo de Caja.....	21
Tabla 7 Balance.....	22
Tabla 8 Capital de trabajo (Déficit operacional)	23
Tabla 9 Calculo CAPM Ajustado.....	23
Tabla 10 Valor Liquidación de activos.	24
Tabla 11 VAN, TIR, PAYBACK, ROI, ROE y EBITDA/VENTAS	25
Tabla 12 Punto de Equilibrio.....	26
Tabla 13 Análisis de Sensibilidad.	26
Tabla 14 Plan de Mitigación.....	28
Tabla 15 Flujo Puro con valor de Desecho Económico.....	29
Tabla 16 Resumen de indicadores financieros para inversionista.....	30
Tabla 17 Flujo VAN y TIR Inversionista	31

Índice de Figuras

Figura 1 Rest Box - Vista de general y de planta	5
Figura 2 Cadena de Valor.....	10
Figura 3 Flujograma del servicio al cliente (Proceso de estadía de pasajeros)	10
Figura 4 Mapa de Ubicación.	11
Figura 5 Estructura organizacional	15

Índice de Anexos

Anexo 1 Carta Cabinas de Descanso Aeropuerto de Santiago.....	33
Anexo 2 Análisis PESTEL.....	34
Anexo 3 Análisis Porter.....	35
Anexo 4 Análisis FODA.....	36
Anexo 5 Modelo de Encuesta Competidores.....	37
Anexo 6 Encuesta Clientes (BtoC).....	39
Anexo 7 Resultado de encuesta posibles clientes (BtoC).....	41
Anexo 8 Bechmarking de precios y servicio ofrecido a nivel mundial.....	47
Anexo 9 CANVAS.....	48
Anexo 10 Publicidad – Caja de Luz Aeropuerto internacional Arturo Merino Benitez.....	49
Anexo 11 Ejemplo de Reporte de Retrasos (LATAM AIRLINES).....	49
Anexo 12 Ejemplo de Itinerario de Salida/ Llegada de vuelos. Aeropuerto de Santiago.....	50
Anexo 13 Ejemplo de factor de ocupación de aeronaves (LATAM AIRLINES).....	51
Anexo 14 Antecedentes del equipo gestor.....	52
Anexo 15 Perfil de cargo.....	53
Anexo 16 Cotización de cabinas.....	54

Resumen ejecutivo

El continuo incremento de pasajeros en los terminales aéreos nacional e internacional del aeropuerto de Santiago ha generado una serie de requerimientos nuevos, los cuales además se encuentran en línea con las tendencias internacionales del rubro. En este contexto, se ha detectado el surgimiento de una necesidad creciente de descanso en las dependencias del aeropuerto de Santiago de pasajeros en tránsito o bien con vuelos demorados. Sin embargo, estos pasajeros habitualmente no disponen del tiempo necesario para traslados fuera del terminal internacional.

El presente plan de negocios tiene como objetivo analizar la viabilidad, factibilidad y rentabilidad de un negocio de servicios denominado “Rest Box”, consistente en seis (6) cabinas para descansar al interior del terminal internacional del aeropuerto Arturo Merino Benítez.

Referente a la factibilidad económica financiera del proyecto se observa como un plan de negocio atractivo por los siguientes aspectos principales analizados a un periodo de cinco (5) años:

- El VAN del proyecto es de \$178.793.652.
- El Payback para Rest Box a través de los flujos de caja es de 2,01 años.
- Rest Box posee una tasa de rentabilidad esperada que es mayor a la tasa de descuento exigida para el proyecto **TIR>Tasa de descuento 46,2%>13,41%** lo corresponde a 3,4 veces la tasa de descuento exigida del proyecto he implica un indicativo de un buen proyecto.
- También se observa que los posibles riesgos que presenta el emprendimiento pueden ser mitigados sin mayores inconvenientes y que existen estrategias de salida razonables.

Para resumir el emprendimiento a ser presentado es atractivo, innovador, factible y rentable a largo plazo como será confirmado durante capítulos posteriores.

I. Oportunidad de negocio

Idea del servicio / necesidades a satisfacer

Rest Box son pequeñas cápsulas que proporcionan un ambiente privado, seguro y cómodo donde se puede descansar, dormir o establecer comunicación vía internet.

Las cabinas Rest Box se encuentran equipadas en su interior con una cama de una (1) plaza, wifi, despertador con anuncio de vuelos, snack, televisión, mesa de computador, enchufes internacionales para energía, climatización y acústica y utensilios de aseo (Ver Figura 1).

Figura 1 Rest Box - Vista de general y de planta.



Fuente: Elaboración propia.

Existen diversos aeropuertos a nivel mundial han decidido innovar. En este contexto, algunos aeropuertos internacionales por ejemplo, Múnich, Moscú, Berlín, Amsterdam, Dubai, Brasil entre otros han implementado servicios con las características de Rest Box y con buenos resultados¹.

Finalmente es necesario destacar el crecimiento del Aeropuerto de Santiago, el cual proyecta aumentar la capacidad del año 2014 de 16 millones de pasajeros a 30 millones en 2020, con un potencial total de 45 millones de pasajeros anuales². La concesionaria francoitaliana (Nuevo Pudahuel) planifica emular las tendencias de los servicios ofrecidos en los aeropuertos de Europa³. En anexo 1 se presenta la factibilidad de la instalación de estas cabinas Rest Box dentro de las salas de embarque del aeropuerto de Santiago.

¹ <http://www.napcabs.com/>, <http://www.sleepbox.co.uk>, <http://snoozecube.com/>

² <http://www.nuevopudahuel.cl>

³ Reuniones personales Nuevo Pudahuel, Fulvia Zambra. Subgerente Comercial

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria

Con la finalidad de realizar el estudio externo e interno de la industria fue elaborado un análisis de riesgo, exigencias y oportunidades siguiendo la metodología PESTEL, análisis competitivo de la industria utilizando las cinco (5) fuerzas de Porter y análisis FODA el cual se puede visualizar en anexo 2, anexo 3 y anexo 4 respectivamente.

2.2 Competidores

A partir de la información recabada se extraen las siguientes conclusiones:

Entrevistas y encuestas a competidores / sustitutos.

1. Los horarios de atención de los sustitutos son limitados, destacándose poca factibilidad de acceder a un servicio de características similares durante la noche. Se recalcan que existen únicamente tres (3) salones VIP que operan de noche.
2. De los tres (3) salones VIP que se mantienen en funcionamiento en horarios nocturnos ninguno posee camas para descanso efectivo, lo más cercano es el Hotel Holiday Inn ubicado al frente del aeropuerto de Santiago con precios elevados.
3. Ninguno de los siete (7) salones VIP disponibles en el aeropuerto de Santiago poseen pagos en efectivo, únicamente se puede acceder a los mismos por convenios con aerolíneas o pagos con tarjetas de crédito.

2.3 Clientes

La información de clientes ha sido recabada a partir de entrevistas y encuestas, así como también a través de benchmarking de precios y del servicio respecto a las experiencias internacionales.

A partir de este estudio se observa y ratifica la nueva tendencia a brindar un descanso efectivo que se está desarrollando a nivel mundial en diversos aeropuertos internacionales con la finalidad de ofrecerle al cliente un servicio de calidad, a un costo competitivo en comparación con la competencia directa de los hoteles cercanos.

Aclaraciones y detalles del análisis de la industria, clientes y competidores se encuentran en la Parte I de este Plan de Negocios.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Modelo de negocios

- **Descripción Modelo de Negocio**

En el anexo 9 se entrega el modelo CANVAS del negocio.

- **Segmentos de Mercado**

B2C: Los clientes potenciales corresponden a una fracción del volumen de pasajeros que realizan combinaciones o por retrasos de vuelos en el aeropuerto de Santiago. El segmento relevado es Segmento Turista (Usuario; BtoC). Se considera alianzas (B2B) en segunda etapa.

- **Propuesta de Valor**

Los elementos centrales que controlan la propuesta de valor de Rest Box son accesibilidad, exclusividad, horario de atención, privacidad, descanso efectivo y precio.

- **Modelo de Flujo de Ingresos**

Las fuentes de ingresos de Rest Box son pago del servicio, ingresos por dispensadora de alimentos, venta de espacios publicitarios a externos y convenios con bancos.

- **Actividades Claves**

Las actividades claves de Rest Box son obtención de las Cabinas, operación y marketing.

- **Asociaciones Claves**

Las asociaciones claves son el Aeropuerto SCL y Latam.

- **Recursos Clave:**

Los recursos clave son exclusividad por licitación, ubicación, cabinas, espacio físico, horario de atención, tecnología computador, software, energía, diversidad de medios de pago (efectivo y tarjeta de crédito).

- **Estructura de Costos**

La estructura de costos es inversión inicial, costos fijos, costos variables, costo de instalación y puesta en marcha.

Respecto a la ventaja competitiva de Rest Box, un aspecto distintivo lo constituye el mayor tiempo disponible del pasajero para descansar durante viajes nacionales / internacionales en las salas de embarque. Rest Box ofrece un lugar seguro, limpio, cómodo y privado con una ubicación privilegiada.

Aclaraciones y detalles del modelo de negocios y propuesta de valor se encuentran en la Parte I de este plan de negocios.

IV. Plan de Marketing

Objetivos de marketing

Posicionar a Rest Box como una empresa que brinda un servicio de descanso efectivo (en una ubicación exclusiva), medición mensual de la satisfacción de los clientes y definición de estrategias publicitarias para promoción de Rest Box.

Clientes a servir (A quien):

B2C: Los clientes potenciales corresponden a una fracción del volumen de pasajeros que realizan combinaciones o por retrasos de vuelos en el aeropuerto de Santiago.

B2B: Se considera analizar esta opción luego de implementado el negocio, al menos 6 meses en funcionamiento. En particular se considera evaluar generar ingresos por publicidad en cabinas y por intermedio de convenios con bancos.

Necesidad Insatisfecha (Qué): El principal requerimiento es satisfacer la necesidad de descanso en las salas de embarque del Aeropuerto SCL.

Oferta del servicio (Cómo): La propuesta de valor de Rest Box se basa en proporcionar un “*descanso efectivo*”, lo que implica finalmente mayor tiempo para descansar o dormir en las salas de embarque del aeropuerto de Santiago.

Dónde: Estas cabinas se encontrarán ubicadas en el aeropuerto de Santiago, zona de embarque.

Estrategia de Precio

Es importante destacar que se plantea utilizar el método Value Pricing y Value Management como estrategia de penetración, en base a una evaluación del comportamiento del mercado extranjero y alto grado de satisfacción a proporcionar mediante la propuesta de valor a nuestros futuros clientes.

Estrategia de Comunicación y ventas

La estrategia consta de una caja de luz arrendada por Massiva S.A quien administra en forma exclusiva el circuito publicitario del terminal ⁴, CRM tradicional (Customer Relationship Management), página web, programa Google Ad Words, redes sociales, revistas y boca a oído.

Aclaraciones y detalles del plan de marketing se encuentra en la Parte I de este plan de negocios.

⁴ <http://www.nuevopudahuel.cl/>

V. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Rest Box es una entidad de servicios, la cadena de valor está conformada por las actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias se encuentran directamente vinculadas con la creación o entrega del servicio, correspondiendo a:

Logística

Incluye actividades relacionadas con la recepción y contacto con los clientes de Rest Box, recepción, procesamiento de algún requerimiento especial y registro de entrada y salida.

Operaciones

Se refiere a las actividades que posibilitan el uso del servicio. Limpieza de cabinas, entrega de la cabina al cliente y distribución de insumos (sábanas desechables).

Marketing y ventas

Publicidad, página web, Programa Google Ad Words, revistas, redes sociales, promociones de ventas, etc.

Las actividades de operaciones y marketing constituyen los elementos vitales para la consecución de la rentabilidad de Rest Box.

Servicio post venta

Incluye actividades que mejoran o mantienen el valor de un producto o servicio ofrecido y que son posteriores al proceso de venta del servicio. Manejo de CRM y encuestas de satisfacción.

Cada una de las actividades primarias se encuentran vinculadas con las actividades de apoyo, que en el caso de Rest Box son las siguientes:

- Infraestructura: Compra y mantención de cabinas, computadores y camioneta de propiedad de la empresa, entre otros.
- Recursos humanos: Selección y mantención de personal idóneo en cada uno de los cargos de Rest Box. Manejo de un ambiente laboral adecuado, que facilite la concreción de los objetivos estratégicos y sobretodo, el manejo de las relaciones con la Concesionaria del aeropuerto.
- Abastecimiento: Control de insumos de alimentación (snack) y de sábanas desechables.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2 Cadena de Valor.

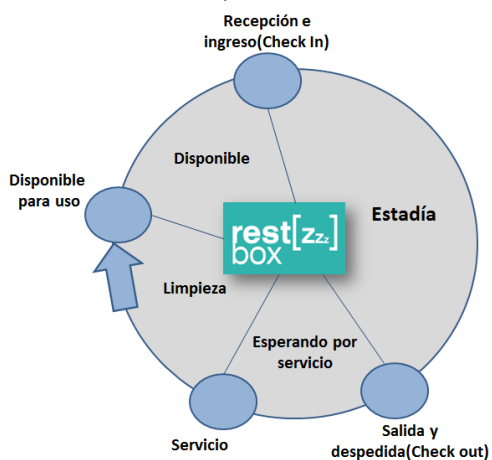
5.2 Flujo de operaciones

Procesos de operación

Todos los procesos de operación de Rest Box tienen relación directa con el cliente, es por ello que el recurso humano juega un papel fundamental en la calidad del servicio y en la fidelidad de los clientes.

Los principales procesos operacionales de Rest Box son:

- Proceso de estadía de pasajeros (Recepción e ingreso, estadía y salida)
- Proceso del servicio de snack
- Proceso de orden y limpieza de cabinas.
- Proceso CRM (retroalimentación interna).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3 Flujograma del servicio al cliente (Proceso de estadía de pasajeros)

5.3 Plan de desarrollo e implementación

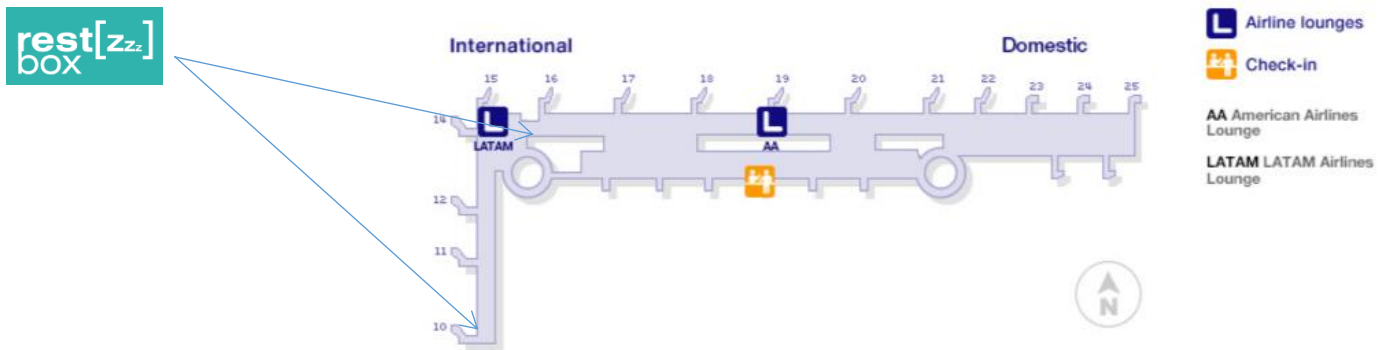
Plan de Implementación

Desarrollo

El primer paso en la implementación de Rest Box en el aeropuerto de Santiago consiste en ponerse en contacto con la Nuevo Pudahuel para lograr tener acceso a los espacios disponibles en zona de embarque internacional (licitación). El segundo paso corresponde a la obtención de los financiamientos necesarios e importación de las cabinas. El tercer paso consiste en abordar la estrategia de marketing adecuada y comenzar la campaña de marketing con al menos mes (1) mes antes de la apertura. El cuarto paso incluye la organización, instalación y habilitación de cabinas en los lugares específicos.

Mapa de ubicación

Seis (6) Rest Box se colocarán estratégicamente en las salas de embarque del aeropuerto de Santiago, pasajeros en tránsito vuelos internacional. Como ha sido mencionado no habrá cabinas entre tramos de vuelos domésticos. Esta situación corresponde a una decisión arbitraria fundamentada en un criterio económico que facilite una menor inversión por parte de los socios. Se considera en principio 2 lugares en todo el aeropuerto, cada uno con tres (3) Rest Box.



Fuente: <https://www.nuevopudahuel.cl/>

Figura 4 Mapa de Ubicación.

Presupuesto Inicial

En primer lugar, el presupuesto inicial muestra los costos necesarios para preparar e iniciar la implementación.

- Un (1) mes para anuncios para el servicio previo a la fecha de inicio de la operación real. Diseño de sitio web para Rest Box con las noticias de inicio de actividades. El encargado de marketing llevará a cabo esta actividad.

- Dos (2) mes para contactos entre Nuevo Pudahuel y Rest Box con la finalidad de consecución de espacios en aeropuerto (licitación). Para la puesta en marcha, se considera necesario los primeros dos meses, por temas de negociaciones y trámites propios de la licitación, cuyas bases aún no se encuentran a disposición de acuerdo a lo consultado con Nuevo Pudahuel.
- Para la habilitación del servicio de las cabinas se deberá realizar una serie de modificaciones e instalaciones en los espacios elegidos y asignados. Esta labor se llevará a cabo en un (1) mes.
- Costo de producción y colocación de los anuncios en la Caja de Luz en el aeropuerto que dirigen a los Rest Box. Se considera un mes y el encargado de marketing supervisará esta actividad que será subcontratada.
- Se contempla un mes (1) de capacitación para el personal operativo de Rest Box.

Tabla 1 Presupuesto de Inicio (Startup)

Costo de ítem	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Total
Costos Mensuales					
Salarios Marketing	625.000	625.000	625.000	625.000	2.500.000
Salarios Operaciones	625.000	625.000	625.000	625.000	2.500.000
Salarios Administrador	875.000	875.000	875.000	875.000	3.500.000
Salarios (Staff, entrenamiento)	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	9.600.000
Salarios Asistente Contable	333.333	333.333	333.333	333.333	1.333.333
Mantenimiento (externo, eléctrico, gasfiter, etc.)				444.444	444.444
Caja de Luz			3.584.280	3.584.280	7.168.560
Pago programa Google Ad Words	200.000	200.000	200.000	200.000	800.000
Pago gastos camioneta	200.000	200.000	200.000	200.000	800.000
Costos Fijos Iniciales					
Creación Sitio web	500.000				500.000
Costo Constitución Sociedad y publicación.	250.000				250.000
Vestuario y accesorios	1.800.000				1.800.000
Costo Sistema de sistema computacional, pago, boleta/facturas y reservas, transbank	2.500.000				2.500.000
				Total Start up	33.696.338

Fuente: Elaboración propia.

Carta Gantt de implementación.

Las inversiones que se requieren para el proyecto se deberán realizar de forma completa antes del lanzamiento, ya que son requisitos mínimos para comenzar. De acuerdo a eso, la carta gantt sería:

Tabla 2 Carta Gantt de implementación

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Constitución Sociedad	■															
Publicación en diario oficial	■															
Arriendo espacios en aeropuerto	■	■														
Compra y traslado cabinas Rest Box		■	■	■												
Revisión de cabinas					■											
Compra computadores y camioneta					■											
Instalación de Cabinas y prestaciones					■	■										
Instalación de sistemas de pago y boleta/facturaciones					■	■										
Capacitación de personal en procesos						■	■									
Documentación de procesos						■	■									
Inicio									■							
Aplicación CRM									■	■	■	■				
Retroalimentación CRM													■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia.

5.4 Dotación

La dotación de personal implica definir el número de puestos de trabajo requeridos para el desarrollo de las actividades involucradas. A continuación se presenta la Tabla 9 la que muestra la dotación requerida.

Tabla 3 Dotación de personal Rest Box.

Cargo	Número de puestos.
Administrador General	1
Jefe Operativo (Responsable de logística y operaciones)	1
Asistente Contable (externo)	1
Jefe MKT y Post Venta	1
Cajera	3
Camarera	3
Mantenimiento (externo, eléctrico, gafiter, etc)	1

Fuente: Elaboración propia.

Perfiles de personal

En general, el personal de Rest Box está conformado por profesionales y técnicos con las siguientes características (Ver Anexo 15):

- Competencia y capacidad técnica en cada una de las áreas funcionales.
- Formación en hotelería, turismo y/o restaurante.
- Experiencia previa en el sector.
- Conocimiento del idioma inglés.
- Habilidades de comunicación, iniciativa y trabajo en equipo.
- Actitud de servicio y de permanente atención al cliente.

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

El directorio estará constituido por los dos (2) socios de la empresa, los cuales tendrán reuniones dos (2) veces al mes con el Administrador General con el fin que este exponga los resultados quincenales y del cierre de mes. Con lo anteriormente mencionado este equipo podrá dar las directrices del negocio. El directorio estará en constante supervisión del cumplimiento del modelo de negocios planteado, de la creación de valor hacia el cliente y sus proyecciones de cara a un crecimiento sostenido en el tiempo para Rest Box. Este directorio en conjunto con el administrador general también cumplirá un rol estratégico fundamental para la búsqueda de nuevos clientes y retención de estos en función del tiempo, con la finalidad de crear en los clientes un sentido de pertenencia hacia Rest Box.

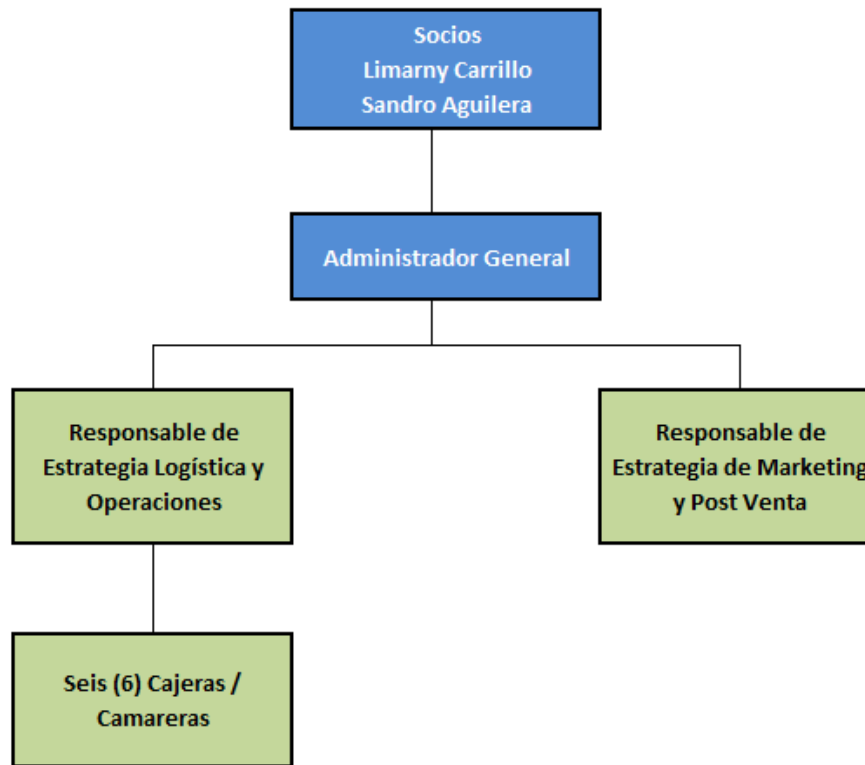
Las dos (2) personas que integran el directorio ya se encuentran definidas (ver anexo 14). Referente al administrador general la búsqueda y reclutamiento de este gestor se realizará vía internet en páginas web de ofertas laborales como trabajando.com o laborum.com, también, se utilizarán herramientas como LinkedIn, y las redes de contactos de colegas. Se centrará la búsqueda en personas que residan en la ciudad de Santiago, Chile.

Los requisitos generales de los perfiles de cargo se detallan en anexo 15.

6.2 Estructura organizacional

Dado la naturaleza del negocio, la estructura organizacional no es compleja. En la figura 4. se muestra la estructura organizacional de Rest Box, la que contempla los socios o directores, un administrador general que tendrá a cargo dos (2) profesionales encargados de las estrategias de logística y operaciones y de las estrategias de marketing Ventas/Post Venta. Por otra parte, existirá un staff encargado de la operación diaria del servicio, este staff contará de un equipo que trabajará por turno (tres (3) turnos, mañana (6 a 15), tarde (15 a 23) y noche (23 a 6)) esto con la finalidad para velar por el funcionamiento, mantención, servicio y atención al cliente requerido para Rest Box.

Figura 5 Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia.

6.3 Incentivos y compensaciones

El administrador general y sus gestores comerciales tendrán incentivos por el cierre de nuevos negocios como alianzas con nuevos clientes B to B mediante por ejemplo anuncios publicitarios, búsqueda, captación y retención de nuevos clientes o innovando con la generación de negocios que complementen a Rest Box creando un mayor valor a la propuesta entregada. Este resultado será medido por el cumplimiento del KPI crecimiento, que relacionan los ingresos por venta del año anterior versus los ingresos del año actual, manteniendo controlado el margen operacional. Si se cumple al 100% los KPI se entregará un bono correspondiente al 50% de su sueldo bruto, este será entregado anualmente. Adicionalmente, vía mail la empresa entregará reconocimientos mensuales donde se nombrará al “empleado del mes”, se medirá su efectividad, atención al cliente y su cordialidad mediante una encuesta que deberá ser llenada por los clientes posteriores a la utilización del servicio.

Respecto de las compensaciones, la descripción es la siguiente:

(a) Compensaciones económicas directas:

Como compensación económica directa para el administrador general y sus profesionales se contempla en un bono anual a pagar en diciembre de cada año. Este bono dependerá directamente de la evaluación de desempeño a ser elaborada anualmente, con evaluaciones intermedias cada seis (6) meses. Para un rendimiento sobre lo esperado o excepcional el bono podrá ser entre uno (1) sueldos bruto. Para evaluaciones catalogadas en lo esperado o debajo del rendimiento esperado no se contempla bono.

(b) Compensaciones económicas indirectas:

No se consideran.

(c) Compensaciones no económicas:

Gratas condiciones de trabajo, buenas relaciones interpersonales, oportunidades de participación, aprendizaje, desarrollo y formación, símbolos de prestigio: identidad, pertenencia, flexibilidad en el trabajo, relación trabajo y familia, empleabilidad y liderazgo.

VII. Plan Financiero

En este capítulo se analizará la información financiera del proyecto. Se mostrarán la inversión requerida, los gastos e ingresos para esta empresa. Se concluirá con flujos de cajas evaluados en un horizonte de cinco (5) años, dadas las características del proyecto. Finalmente se analizará distintos escenarios y sensibilidades de los flujos.

7.1. Supuestos

Generales

- El incremento del Ingreso se efectuará anual a un 5%.
- Para efectos de cálculos se supone un (1) dólar a 665,92 pesos chilenos 9/3/2017.
- Se considera UF a 26434,43 pesos chilenos al 9/3/2017⁵.
- De acuerdo al servicio de impuesto interno se toma un 24% para el primer y 25% entre el año 2 y año 5 como impuesto a la renta en primera categoría⁶.
- No se incluye IVA. Se trabaja en valores netos.
- No se incluye pagos previsionales mensuales.
- El año 0 corresponde al año 2017.

Estimación de ingresos.

- La Demanda Potencial de Rest Box se estima 1177 personas por mes (1963 Demanda Universo de Rest Box * 2,5% de participación * 30días). Lo que es menor a 4320 (6 cabinas*24Hrs*30días).
- Los ingresos fueron creados de forma mensual para el primer año y anual para el resto del periodo evaluación.
- En la estimación de ingresos conservadoramente no se está considerando ingresos por publicidad, ventas de frigobar, ni ganancias por alianzas o convenios de estrategias BtoB.
- Ventas por medio de pago: 20% efectivo, 40% débito y 40% crédito. Con cuota comercio.

Estado de Resultados / Flujo de caja / Balance general.

- Los gastos financieros incluyen la comisión de transbank y los intereses del leasing. Con una comisión de transback de 5% sobre los ingresos por ventas.

⁵ <http://www.sii.cl/pagina/valores/uf/uf2017.htm>

⁶ http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.

- Precio de cabina unitaria de acuerdo a cotización elabora 25720 dólares. Ver anexo 16.
- En el flujo puro no se incluye ahorro tributario del leasing, dado que al rebajar las cuotas pagadas también se debe agregar las depreciaciones de los activos del leasing (ya que no son de propiedad de la empresa) a la utilidad antes de impuesto, lo que finalmente no afecta el resultado.
- Se considera un 15 % del valor total de las cabinas por conceptos de traslados e impuesto de entrada al país.
- Se asume también que en la fase de implementación de 2 meses el personal técnico es contratado y remunerado solo los 2 meses que tiene de duración la capacitación en terreno.
- Se deprecia a cinco (5) años en conformidad con normativa contable y en cumplimiento con contrato de leasing.
- Para el cálculo del valor de desecho comercial se ha utilizado únicamente las camionetas, las cabinas y la amortización corresponde a 1/3 de la inversión requerida para la puesta en marcha⁷.
- Se asume 2UF por metro cuadro de arriendo en el aeropuerto⁸.
- La comisión por ventas en el aeropuerto se supone que es un 15% de las utilidades brutas.
- Para el valor de desecho económico se considera una proyección al 5% de crecimiento.
- Para el valor de desecho comercial se considera un 10 % del valor de compra para efectos de liquidación de activos, descontando el 25 % de impuesto a la renta.

Capital de trabajo (Déficit operacional)

- Realizado bajo el método de déficit acumulado máximo⁹.

Fuentes de Financiamiento

- Los socios aportarán el 39% aproximadamente de la inversión inicial en efectivo, el resto de la inversión inicial requerida fue solicitado mediante leasing financiero.

⁷ Profesor José Sapag. – Evaluación de proyectos de Marketing, MBA.

⁸ Plan de negocios: Air Nails.

⁹ Preparación y evaluación de proyectos. José Manuel Sapag, Reinaldo Sapag Chain, Nassir Sapag. Sexta Edición.

7.2. Estimación de ingresos

Aun cuando la estimación de ingresos que Rest Box tendrá en régimen permanente proviene de diversas fuentes (Frigobar, snack, publicidad y alianzas) el cálculo para los efectos del presente plan de negocios considera en forma conservadora únicamente el ingreso proveniente del concepto de ventas directas por ocupación de las cabinas en aeropuerto.

La Tabla 10 muestra la estimación de ingresos mensuales para el primer año y a partir del año dos (2) anualmente hasta el año cinco (5).

Tabla 4 Estimación de Ingresos.

DETALLE PROYECCION MENSUAL DE INGRESOS PRIMER AÑO													
Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 1
Incremento de Ingreso	0,0042	0,0042	0,0042	0,0042	0,0042	0,0042	0,0042	0,0042	0,0042	0,0042	0,0042	0,0042	0,0042
Poblacion objetivo	1472	1478	1484	1490	1497	1503	1509	1515	1522	1528	1534	1541	18074
Precio de venta	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
capacidad hotelera	4320	4320	4320	4320	4320	4320	4320	4320	4320	4320	4320	4320	4320
Ingreso	\$ 22.080.000	\$ 22.172.000	\$ 22.264.383	\$ 22.357.152	\$ 22.450.306	\$ 22.543.849	\$ 22.637.782	\$ 22.732.106	\$ 22.826.823	\$ 22.921.935	\$ 23.017.443	\$ 23.113.349	\$ 271.117.129

DETALLE PROYECCION ANUAL DE INGRESOS (AÑO 1 - AÑO 5)					
Años	1	2	3	4	5
Incremento de Ingreso		0,05	0,05	0,05	0,05
Poblacion objetivo	18074	17664	18547	19475	20448
Precio de venta	15000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
capacidad hotelera	4320	4320	4320	4320	4320
Ingreso	\$ 271.117.129	\$ 284.672.986	\$ 298.906.635	\$ 313.851.967	\$ 329.544.565

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla anterior la proyección de ingresos es creciente a partir del primer año.

7.3. Estado de Resultado

En la Tabla 11 se presenta el Estado de Resultado proyectado para el periodo en estudio. El resultado antes de impuesto arroja incrementos porcentuales que varían en el orden de un 12 % y 17 % entre años consecutivos. En cuanto a la utilidad del ejercicio después de impuestos la variación porcentual entre años consecutivos se encuentra entre 12 % y 20% aproximadamente. Se aprecia que ambas utilidades (antes y después de impuesto) son positivas y con incrementos sostenidos

Tabla 5 Estado de Resultados.

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 271.117.129	\$ 284.672.986	\$ 298.906.635	\$ 313.851.967	\$ 329.544.565
(-) Costo de Ventas	\$ 56.150.626	\$ 58.184.004	\$ 60.319.052	\$ 62.560.851	\$ 64.914.741
(=) Margen Bruto	\$ 214.966.503	\$ 226.488.981	\$ 238.587.583	\$ 251.291.115	\$ 264.629.824
(-) Remuneraciones	\$ 76.687.500	\$ 76.687.500	\$ 76.687.500	\$ 76.687.500	\$ 76.687.500
(-) Gastos Financieros	\$ 36.951.618	\$ 37.493.852	\$ 38.063.198	\$ 38.661.011	\$ 39.288.715
EBITDA	\$ 101.327.385	\$ 112.307.629	\$ 123.836.885	\$ 135.942.604	\$ 148.653.608
(-) Depreciaciones+Amortizaciones	\$ 36.473.139	\$ 36.473.139	\$ 36.473.139	\$ 31.284.250	\$ 31.284.250
EBIT	\$ 64.854.246	\$ 75.834.490	\$ 87.363.746	\$ 104.658.353	\$ 117.369.358
(=) Resultado antes de Imp.	\$ 64.854.246	\$ 75.834.490	\$ 87.363.746	\$ 104.658.353	\$ 117.369.358
(-) Impuesto a la Renta (24% y 25%)	\$ 15.565.019	\$ 18.958.622	\$ 21.840.936	\$ 26.164.588	\$ 29.342.340
(=) Utilidad del ejercicio	\$ 49.289.227	\$ 56.875.867	\$ 65.522.809	\$ 78.493.765	\$ 88.027.019

Fuente: Elaboración propia.

7.4. Flujo de caja

La Tabla 12 se muestra el Flujo de Caja, donde se observa que el año 0 (sólo 2 meses del 2017) por ser el año de la inversión inicial (infraestructura, equipamientos y adquisición de activos) existe déficit de caja, pero a partir del año 1 de operación el negocio presenta un flujo de caja neto positivo y que se incrementa en forma constante con los años.

Tabla 6 Flujo de Caja.

Flujo de efectivo proyectado (Flujo Puro).						
ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Moneda (Pesos)	\$					
UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS		49.289.227	56.875.867	65.522.809	78.493.765	88.027.019
Depreciación y Amortizaciones		36.473.139	36.473.139	36.473.139	31.284.250	31.284.250
INVERSIONES	179.623.730	0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos						
Inversión en Infraestructura / Obras	118.241.252					
Inversión en Equipamiento / Maquinaria	38.180.000					
Inversión en Activos Intangibles	15.566.667					
Inversión en capital de trabajo (KT)	7.635.812					
FLUJO DE CAJA NETO	-179.623.730	85.762.366	93.349.007	101.995.949	109.778.015	119.311.269
Tasa de descuento		13,41%				
VAN		168.469.760				
TIR		45,27%				
PERIODO DE PAYBACK	Años	2,01	La inversión se recupera en 2,01 años			

Flujo Puro con Valor de Desecho Comercial						
ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Capacidad Pago	(179.623.730)	85.762.366	93.349.007	101.995.949	109.778.015	119.311.269
Recuperación del KT						7.635.812
Valor de Desecho comercial						11.731.594
FLUJO DE CAJA PURO	(179.623.730)	85.762.366	93.349.007	101.995.949	109.778.015	138.678.675
VAN AL PERIODO	(179.623.730)	(93.861.364)	(512.357)	101.483.591	211.261.607	349.940.281

VAN PURO	178.793.652
TIR	46,2%

Fuente: Elaboración propia.

7.5. Balance

A partir del balance se puede apreciar que la empresa presenta resultados del ejercicio positivos para los cinco (5) años de análisis. Asimismo, los efectivos y equivalentes a efectivos presentan incrementos sostenidos hasta el quinto año. El presente balance también incluye los activos en leasing y la depreciación de los mismos como también los pasivos correspondientes a las obligaciones en los estos. (Ver Tabla 13).

Tabla 7 Balance.

BALANCE GENERAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo y Efectivo Equivalente (Caja - Banco)	85.762.366	179.111.373	281.107.322	390.885.337	510.196.606
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	85.762.366	179.111.373	281.107.322	390.885.337	510.196.606
Activos en leasing	156.421.252	156.421.252	156.421.252	156.421.252	156.421.252
Depreciación de activos en leasing	-31.284.250	-62.568.501	-93.852.751	-125.137.001	-156.421.252
Activos Intangibles	15.566.667	15.566.667	15.566.667	0	0
Amortización de intangibles	-5.188.889	-10.377.778	-15.566.667	0	0
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	135.514.779	99.041.640	62.568.501	31.284.250	0
TOTAL ACTIVOS	221.277.146	278.153.013	343.675.822	422.169.587	510.196.606
PASIVOS					
Obligaciones Leasing	156.421.252	156.421.252	156.421.252	156.421.252	156.421.252
TOTAL PASIVO CORRIENTE	156.421.252	156.421.252	156.421.252	156.421.252	156.421.252
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	156.421.252	156.421.252	156.421.252	156.421.252	156.421.252
PATRIMONIO					
Capital	15.566.667	15.566.667	15.566.667	15.566.667	15.566.667
Utilidades Acumuladas	0	49.289.227	106.165.094	171.687.904	250.181.669
Resultado del Ejercicio	49.289.227	56.875.867	65.522.809	78.493.765	88.027.019
TOTAL PATRIMONIO	64.855.894	121.731.761	187.254.571	265.748.336	353.775.354
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	221.277.146	278.153.013	343.675.822	422.169.587	510.196.606

Fuente: Elaboración propia.

7.6. Requerimientos de capital

Capital de trabajo (Déficit operacional)

La determinación de Capital de Trabajo se ha estimado a través del método del Máximo Déficit Acumulado del Flujo de Caja, que en el caso de Rest Box se produce en el primer mes de operaciones, como se presenta en la Tabla 14.

Tabla 8 Capital de trabajo (Déficit operacional)

MÉTODO DE DEFICIT ACUMULADO												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingreso (mensual)	22.080.000	22.172.000	22.264.383	22.357.152	22.450.306	22.543.849	22.637.782	22.732.106	22.826.823	22.921.935	23.017.443	23.113.349
Costos+Gastos Totales	29.715.812	14.149.145	14.149.145	14.149.145	14.149.145	14.149.145	14.149.145	14.149.145	14.149.145	14.149.145	14.149.145	14.149.145
Total Líquido Efectivo	-7.635.812	8.022.855	8.115.238	8.208.006	8.301.161	8.394.704	8.488.637	8.582.961	8.677.678	8.772.790	8.868.298	8.964.204
Deficit Acumulado	-7.635.812	387.043	8.502.281	16.710.287	25.011.448	33.406.152	41.894.789	50.477.750	59.155.428	67.928.217	76.796.515	85.760.719
Capital de Trabajo	-7.635.812											

Fuente: Elaboración propia.

7.7. Evaluación financiera del proyecto

7.7.1. Tasa de descuento

A continuación, se presenta el cálculo de la tasa de descuento, la que se basó en el modelo CAPM ajustados el cual incluye el riesgo específico del negocio y premio por liquidez (Ver Tabla 15).

Tabla 9 Calculo CAPM Ajustado.

Modelo CAPM (Ajustado)	Nomenclatura	Valor	Fuente
Tasa libre de riesgo	Rf	4,02% ¹⁰	Banco central de Chile – Estadísticas – Tasa de Interés - Bonos licitados en pesos Chilenos a 5 años.
Premio por riesgo de mercado en Chile	Rm-rf	6,55% ¹¹	Damodaran - Total Equity Risk Premium
Beta	β	0,67	Damodaran - Unlevered beta corrected for cash
Premio por liquidez	PL	3%	Dado por la U. de Chile.
Riesgo específico del negocio.	REN	2%	Supuesto.

Fuente: Elaboración propia.

$$CAPM = rf + \beta(rm - rf) + PL + REN. \text{ Tasa de descuento} = 13,41 \%$$

¹⁰ <http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>

¹¹ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

7.7.2. Valor Liquidación de activos (Valor residual o desecho)

Se estima como promedio y en una situación conservadora que al quinto (5) año se podrá vender las obras físicas y equipos a un 10% de su valor original (inversión)¹². La Tabla 16 muestra el valor de liquidación de activos.

Tabla 10 Valor Liquidación de activos.

PLAN DE INVERSIÓN INICIAL EN EQUIPOS					
Maquinas	Cantidad	Costo unitario (\$).	Costo total (\$).	Vida útil. (Años)	Valor de desecho \$.
COMPUTADORAS	8	500.000	4.000.000	5	400.000
IMPRESORAS	2	100.000	200.000	5	20.000
PERCHERO	6	10.000	60.000	5	6.000
GENERADOR	1	600.000	600.000	5	60.000
CALENTADORES DE AGUA	6	50.000	300.000	5	30.000
FRIGOBAR	6	120.000	720.000	5	72.000
SABANAS DESECHABLES (Disposal Bedsheet)	360	25.000	9.000.000	5	900.000
FRAZADAS	60	15.000	900.000	5	90.000
EQUIPAMIENTO DE CABINAS	6	300.000	1.800.000	5	180.000
CAMIONETA DOBLE CABINA	1	17.000.000	17.000.000	5	1.700.000
TELEVISORES	6	600.000	3.600.000	5	360.000
Inversion inicial en equipos			38.180.000		3.818.000

PLAN DE INVERSIÓN INICIAL EN OBRA FISICA							
Rubro	Unidad de medida.	Cantidad	Costo unitario (\$).	Costo total (\$).	Vida útil. (Años).	Depreciación	Valor de Desecho
Cabinas (USD=665,92 al 09 de marzo de 2017)	Un.	6	18.840.209	113.041.252	5	22.608.250	11.304.125
Caseta de pago/ingreso	m ²	6	200.000	1.200.000	5	240.000	120.000
Construcción e Instalaciones Servicio Básicos	Gl.	1	2.000.000	2.000.000	5	400.000	200.000
Instalaciones de Redes/Comunicación	Gl.	1	2.000.000	2.000.000	5	400.000	200.000
Inversion en obra fisica.				118.241.252		-23.648.250	11.824.125

Fuente: Elaboración propia.

¹² Profesor José Sapag. – Evaluación de proyectos de Marketing, MBA.

7.7.3. VAN, TIR, PAYBACK, ROI, ROE y EBITDA/VENTAS

Tabla 11 VAN, TIR, PAYBACK, ROI, ROE y EBITDA/VENTAS

Tasa de descuento	13,41%
VAN	178.793.652
TIR	46,2%
PERIODO DE PAYBACK AÑOS	2,01

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI Retorno Sobre inversión	22,3%	20,4%	19,1%	18,6%	17,3%
ROE Retorno Sobre Patrimonio	76,0%	46,7%	35,0%	29,5%	24,9%
EBITDA/VENTAS	37,4%	39,5%	41,4%	43,3%	45,1%

Fuente: Elaboración propia.

A partir los resultados presentados se concluye lo siguiente:

- El VAN positivo de Rest Box generará \$178.793.652, más allá del retorno del capital invertido en el proyecto, lo que implica que Rest Box es un emprendimiento generador de riqueza.
- Siguiendo el mismo orden de ideas conociendo que para Rest Box la tasa de rentabilidad esperada es mayor a la tasa de descuento exigida para el proyecto **TIR>Tasa de descuento** 46,2%>13,41% lo corresponde a 3,4 veces la tasa de descuento exigida del proyecto he implica una condición de un buen proyecto.
- El Payback para Rest Box o periodo de recuperación proporciona el plazo en el que se recupera la inversión inicial a través de los flujos de caja que para este emprendimiento es de 2,01 años.
- Los indicadores adicionales ROI, ROE y EBITDA/VENTAS complementan y confirman la atractividad del negocio.

7.8 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio fue calculado de acuerdo a la siguiente expresión que corresponde al punto de equilibrio en valor.

$$\text{Punto de Equilibrio Global} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Netas}}}$$

Tabla 12 Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio en Valor (Ventas)	
Ventas Netas	\$ 271.117.129
Costos Variables Totales	\$ 14.881.856
Costos Fijos Totales	\$ 15.483.056
Punto de Equilibrio	\$ 16.382.295

Fuente: Elaboración propia.

Los valores antes descritos indican que con un nivel de ventas de 16.382.295 anuales se cubren todos los costos fijos y variables del proyecto. Esto significa que con aproximadamente 1092 pasajeros de una hora de estadía al año, se está en condiciones de soportar los costos fijos y variables totales, valor que es claramente factible de alcanzar. En otras palabras, este nivel, que corresponde al nivel a partir del cual se generarán utilidades, es objetivamente simple de alcanzar.

7.9 Análisis de Sensibilidad

Tabla 13 Análisis de Sensibilidad.

Calculo de VAN y TIR	Escenario Base	Escenario 1: Aumento Vtas 10%	Escenario 2: Disminución 10% en Vtas	Escenario 3: Aumento Vtas 20%
Inversion Inicial	179.623.730	179.623.730	179.623.730	179.623.730
VAN	168.469.760	241.603.831	115.983.472	304.414.010
TIR	45,3%	56,8%	35,3%	67,0%
PAYBACK	2,01	1,70	2,41	1,47

Fuente: Elaboración propia

El análisis de sensibilidad permite visualizar que los VAN y TIR se mantienen en valores aceptables incluso en condiciones de disminución de un 10% del nivel de ventas. Por su parte, el periodo de recuperación de la riqueza también presenta fluctuaciones en rangos que son aceptables (entre 1,47 y 2,41 años), según las condiciones de análisis.

VIII. Riesgos críticos

Riesgos Financieros: derivados de la correcta disposición de fondos, presupuestos y proyecciones económicas deficientes, relacionados con el negocio de Rest Box.

Riesgos por capacidades internas: que puede incluir elementos como experiencia en el negocio “hoteles-hostales”, conocimiento de la industria, complejidades en aeropuerto, manejo de retroalimentación de clientes respecto al servicio, etc.

Riesgos por falta de conocimiento del Cliente: la gran variabilidad en los perfiles de los clientes hace dificultoso el conocimiento de los mismos. Este aspecto es muy relevante dado que constituye el eje en torno al cual se elabora la actual propuesta de valor de Rest Box, orientados a los clientes “Turistas”

Riesgos por competidores: Nuestras principales amenazas son los competidores. Hoteles cercanos que ofrecen más comodidad, espacio y un servicio de mayor calidad que Rest Box difícilmente puede lograr. Además, existe un riesgo por salones VIP, según se ha detallado en capítulo 2.

Riesgos por relación con Concesionaria: derivados de temas contractuales o de operación en aeropuerto. Como es lógico en un negocio que tiene en la ubicación un factor crítico de éxito, la relación tanto económica como humana entre las partes lleva consigo un riesgo importante en caso de no ser adecuada.

Riesgos Políticos: Aun cuando son riesgos que se consideran bajos en la situación internacional y nacional actual de Chile, siempre existe una probabilidad de tener algunos problemas como por ejemplo alza de impuestos, problemas internacionales limítrofes u otro que signifiquen cambios en la demanda de Rest Box.

Tabla 14 Plan de Mitigación

RIESGOS	IMPACTO	PLAN DE MITIGACION
Riesgos Financieros	Financiamiento de Rest Box.	<ul style="list-style-type: none"> - Formación de sociedades. - Financiamientos bancarios. - Formación de alianzas. - Inclusión de socio adicional.
Riesgos por Capacidades Internas	Puesta en marcha/Operación de Rest Box	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa externa para contrataciones. - Gestión de RRHH - Retroalimentación de CRM.
Riesgos por falta de conocimiento del Cliente	Decisiones deficientes que afectan el negocio.	<ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentación de CRM permanente. - Gestión de RRHH.
Riesgos por competidores	Decisiones deficientes que afectan el negocio.	<ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentación de CRM. - Gestión de RRHH. - Manejo de plan de promociones y nuevas alianzas estratégicas.
Riesgos por relación con Concesionaria	Se pone en riesgo la supervivencia del negocio en aeropuerto de Santiago.	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoría de un (1) profesional. - Carta de factibilidad de desarrollo del proyecto proporcionada por Nuevo Pudahuel (Ver anexo 1). - Gestión de la relación. - Estrategia de salida.
Riesgos Políticos	Baja en margen de utilidad de Rest Box.	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de salida. - Manejo de financiamiento adecuado (ej. Leasing).

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia de salida

El arriendo es por un lapso de cinco (5) años con posibilidad de ampliación de contrato por un plazo similar. De acuerdo a esto se define la posibilidad de que el negocio sea a este plazo. Basados en este concepto la estrategia de salida considera lo expuesto en los párrafos siguientes:

Financiamiento vía leasing en el caso de las cabinas para Rest Box. Este leasing puede ser respaldado en los estados financieros de la empresa Geodrilling Ltda (propiedad de uno de los socios). Se estima alrededor de 109 millones por concepto de financiamiento vía leasing. Con esta magnitud, se estima alcanzar el financiamiento de aproximadamente el 61% del proyecto y por tanto se reduce drásticamente el riesgo económico para los socios.

El otro 39% constituye el financiamiento personal de los socios (2 socios) que en un caso crítico deberá ser absorbido por cada socio.

En cualquier situación, se considera la posibilidad de vender la empresa a los empleados o eventualmente vender la empresa a otra empresa, sí así se requiriese. En este sentido, una vez que el proyecto se encuentre en régimen permanente se deberá valorizar la empresa e iniciar un plan de acciones para empleados. También, existe una posibilidad de trasladar el servicio a otro aeropuerto u centro comercial, en particular se tiene la alternativa del aeropuerto Jorge Chávez de Lima, Perú.

Como antecedente relevante se entrega una primera aproximación de un flujo de caja con valor de desecho económico, considerando la venta de la empresa (flujo a perpetuidad).

Tabla 15 Flujo Puro con valor de Desecho Económico

Flujo Puro con Valor de Desecho Económico						
ITEM	0	1	2	3	4	5
Flujo Capacidad Pago	(179.623.730)	85.762.366	93.349.007	101.995.949	109.778.015	119.311.269
Recuperación del KT						
Valor de Desecho Economico						478.186.808
FLUJO DE CAJA PURO	(179.623.730)	85.762.366	93.349.007	101.995.949	109.778.015	597.498.077
VAN AL PERIODO	(179.623.730)	(93.861.364)	(512.357)	101.483.591	211.261.607	808.759.683

VAN PURO	423.369.598
TIR	62,7%

Fuente: *Elaboración propia.*

IX. Propuesta Inversionista

9.1 Factibilidad económica Financiera

El inversionista tendrá acceso a un proyecto con indicadores financieros que constatan un excelente proyecto, a saber:

Tabla 16 Resumen de indicadores financieros para inversionista

INDICADOR	VALOR	CONCLUSIONES
VAN (\$)	178.793.652	Valor alto, positivo, muy atractivo
TIR (%)	46,2%	Se considera una tasa muy buena para este tipo de proyectos.
PAYBACK (AÑOS)	2,01	La inversión se recupera en 28 meses, un tiempo muy razonable.
ROI (%)	17– 22	Rango siempre positivo y atractivo.
ROE (%)	29– 76	Rango siempre positivo y atractivo.
EBITDA/VENTAS	37,4– 45,1	Rango siempre positivo y atractivo.

Fuente: Elaboración propia.

9.2 Capacidad del Equipo Emprendedor

El capital humano es una herramienta muy relevante para este negocio y, en particular el integrante del equipo emprendedor, que reviste una importancia central en varios aspectos. En este sentido, dadas las capacidades y habilidades del equipo gestor se puede concluir una fortaleza real y con objetivas proyecciones respecto a su concreción. Se destacan los contactos existentes en aeropuerto de Santiago, lugar donde trabaja actualmente uno de los socios de Rest Box. Por otra parte, los niveles de pregrado y sobretudo el nivel de postgrado MBA, con los conocimientos y prácticas atingentes que esto involucra como herramienta de análisis y gestión del proyecto.

9.3 Ventaja Competitiva

En el momento que Rest Box tenga éxito en la licitación habrá hecho suya la principal ventaja competitiva que es la exclusividad del servicio. Rest Box no cuenta con un competidor directo que preste un servicio igual y mucho menos en ese espacio físico (sala de embarque internacional del aeropuerto), constituyendo un factor clave del éxito de la empresa. Se destaca el hecho de que esta ventaja competitiva, en términos prácticos se está pagando mensualmente.

9.4 Riesgos Corporativos v/s Oportunidades

La estrategia de financiamiento posee un apalancamiento de un 61%. Esta decisión ha sido tomada considerando que una vez que Rest Box haya ganado la licitación tendrá una demanda mínima asegurada, lo que se apoya en el adecuado trabajo de terreno y gabinete

ejecutado como parte de este plan de negocios. Esta demanda entonces tendrá bastante certidumbre y por tanto reducirá el riesgo de merma de rentabilidad por exceso de deuda. Al ejecutar el análisis desde el punto de vista del inversionista se aprecia un aumento considerable del VAN y TIR del proyecto. En la siguiente tabla se entrega el resultado del flujo del inversionista (método del VAN Ajustado¹³) que aporta \$70.128.854 (caso plan financiero Rest Box).

Tabla 17 Flujo VAN y TIR Inversionista

TIR Inversionista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO Inversionista	(70.128.854)	(98.508.256)	14.190.224	135.449.829	264.472.002	422.374.134
TIR	55,5%					
VAN Inversionista	331.935.362					

Fuente: Elaboración propia.

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

¹³ Preparación y evolución de Proyectos. Sexta edición. Nassair y Sapag.

X. Conclusiones

De acuerdo al análisis de la industria, competidores, clientes y los diferentes modelos analizados para el desarrollo de este plan de negocios como Canvas; Porter; FODA; PESTEL y plan financiero, se logran extraer las siguientes conclusiones:

- Debido al potencial crecimiento de las instalaciones del aeropuerto de Santiago se generará un incremento en el flujo de pasajeros proyectado de 16 millones de pasajeros anuales en el 2014 a 45 millones de pasajeros anuales para el 2020, lo que refleja un emprendimiento con un fuerte crecimiento potencial a largo plazo.¹⁴.
- Rest Box posee como principal ventaja competitiva su exclusividad dentro de las salas de embarque del aeropuerto de Santiago. Esta exclusividad será adquirida vía licitación y representa un factor crítico de éxito.
- De acuerdo al plan financiero se detecta una rentabilidad creciente y sostenida, con una tasa interna de retorno mayor a la exigida y, que posee un periodo de recuperación (Payback) aceptable para la magnitud del proyecto en cuestión y para lo exigido por los inversionistas. Por otra parte, a través de un análisis de sensibilidad se aprecia que Rest Box presenta una buena rentabilidad incluso en un escenario adverso de reducción de ingresos de 10% con respecto a la estimación inicial (Escenario base).
- Adicional a lo anterior mencionado también se observa riesgos mitigables para el desarrollo de este emprendimiento con estrategias de salida que permiten atenuar los riesgos del negocio para el inversionista.

En síntesis, se observa un emprendimiento generador de riquezas el cual cumple con las necesidades detectadas del cliente objetivo y que es viable de ejecutar.

¹⁴ <http://www.nuevopudahuel.cl>

Anexos

Anexo 1 Carta Cabinas de Descanso Aeropuerto de Santiago.

Nuevo Pudahuel

Santiago, 11 de agosto de 2016

Sres. Limarny Carrillo
Sandro Aguilera.

Por medio de la presente, les informamos que existe la factibilidad para instalar el servicio de cabinas de descanso en los embarques del aeropuerto de Santiago, sin embargo, lo anterior no se encuentra presupuestado en el proyecto actual de la Concesionaria Nuevo Pudahuel.

Atentamente,



Javiere Mandujano C.
KAM Retail
Nuevo Pudahuel

Anexo 2 Análisis PESTEL.

(+) Impacta positivamente el desarrollo del negocio

(-) Impacta negativamente el desarrollo del negocio

(-/+) No impacta positiva ni negativamente el desarrollo del negocio.

Factores Políticos-Legales	La protección a la propiedad industrial e intelectual (marcas, patentes). (-) Impacta negativamente el desarrollo del negocio.
	La protección a la inversión. (+) Impacta positivamente el desarrollo del negocio.
	Estabilidad política alta, debido a que Chile es considerado un país estable. (+) Impacta positivamente el desarrollo del negocio.
	Alianzas políticas internacionales. (+) Impacta positivamente el desarrollo del negocio.
	El respeto de los derechos civiles alto con mentalidad progresista (+) Impacta positivamente el desarrollo del negocio.
Factores Económicos	Impuestos en aeropuerto, (-) Impacta negativamente el desarrollo del negocio.
	Variación tipo de cambio. (-/+) No impacta positiva ni negativamente el desarrollo del negocio.
	Estabilidad económica con dependencia de mercados internacionales. (+) Impacta positivamente el desarrollo del negocio.
	Aumento costos de servicios como arriendos, energía, entre otros. (-) Impacta negativamente el desarrollo del negocio.
	Aumento de flujos y demanda de pasajeros debido a expansión del aeropuerto. Inauguración del 2020. (+) Impacta positivamente el desarrollo del negocio.
	Tasas impositivas por el aeropuerto. (-) Impacta negativamente el desarrollo del negocio.
Factores Tecnológicos	Nuevas tendencias tecnologías a nivel mundial y marketing digital. (+) Impacta positivamente el desarrollo del negocio.
Factores Socioculturales	Crecimiento de la población debido a inmigrantes. (+) Impacta positivamente el desarrollo del negocio.
	Movilidad social. Estilos de vida. Cambios socio culturales en marcha. (+) Impacta positivamente el desarrollo del negocio.
	Condiciones de vida de la población actual. (+) Impacta positivamente el desarrollo del negocio.
Factores Ecológicos	Chile es un destino turismo importante por su gran variedad de climas, flora y fauna (+) Impacta positivamente el desarrollo del negocio.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3 Análisis Porter.

Amenazas de Nuevos Participantes: Alta	La necesidad de exclusividad por licitación dentro de las salas de embarque.
	Patentes.
	Inversión media/alta para emprendedores privados.
Poder Negociación Compradores: B to C: Bajo.	Para B to C: Bajo. <ul style="list-style-type: none"> - Costos del servicio convenientes vs sustitutos. - Disponibilidad 24/7 en el lugar adecuado. - Poca existencia de alternativas en las dependencias del aeropuerto, salas de embarque.
Poder Negociación Proveedores: Bajo	Existen dos (2) proveedores aproximadamente de las cabinas a nivel mundial, debido a lo anterior se pueden negociar con ambos y no hay restricción a comprar.
Amenaza de Productos Sustitutos: Baja	Existen sustitutos como los salones VIP de los aeropuertos y competidores directos como hoteles, sin embargo, ninguno de los anteriores cumple a cabalidad con la necesidad requerida sea por el lugar de localización en el caso del hotel o servicio ofrecido en caso de los salones VIP.
Rivalidad entre Empresas Existentes: Baja	Poca variedad de competidores.
	Pocos Sustitutos.
	Negocio piloto.
Poder Negociación Complementadores: Bajo.	Los servicios complementadores como TV cable, internet, snacks, entre otros poseen un poder de negociación bajo dado que trabajan con precios estandarizados de acuerdo al paquete de producto / servicio adquirido.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4 Análisis FODA.

FODA	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad 24/7. - Descanso efectivo. - Mayor tiempo para descansar. - Accesibilidad. - Calidad de servicio. - Diseño del Rest Box. 	<ul style="list-style-type: none"> - Espacios físicos en el aeropuerto limitados (Exclusividad por licitación). - Difícil conocimiento del cliente por gran variabilidad de perfiles. - Negocio piloto.
Análisis Interno	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento exponencial debido a ampliación del aeropuerto. - Demanda insatisfecha. - Crecimiento del turismo a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de competidores como hoteles y sustitutos como salones VIP.
Análisis Externo		

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias derivadas de FODA.

Estrategia	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Establecer una estrategia focalizada en otorgar mayor tiempo para descanso efectivo en las salas de embarque del aeropuerto.	Realizar una base de datos CRM y estudios de clientes que permita llevar un control de las necesidades que se puedan complementar en el negocio.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionarse dentro del mercado como alternativa preferida para el consumidor. - Posicionarse físicamente en los espacios físicos de las salas de embarque del aeropuerto de Santiago. 	Tomar ventaja desde primera instancia del negocio por ser los precursores de este tipo de servicio y aprender de las experiencias de los clientes para suplir sus necesidades.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5 Modelo de Encuesta Competidores.

Nombre Salón Vip / Hotel: _____

Ubicación: _____

1. Qué servicio ofrecen este Salón / Hotel?

Mesa para computador	<input type="checkbox"/>	TV	<input type="checkbox"/>	Orden y Aseo	<input type="checkbox"/>
Climatización Acústica y Luz tenue	<input type="checkbox"/>	Cama	<input type="checkbox"/>	Snack	<input type="checkbox"/>
Despertador	<input type="checkbox"/>	Wifi	<input type="checkbox"/>	Licores	<input type="checkbox"/>
Utensilios de Aseo Personal	<input type="checkbox"/>	Ducha	<input type="checkbox"/>	Otro : _____ (Especifique)	

2.Cuál considera usted que es el punto fuerte del servicio que ofrece?

Precio	<input type="checkbox"/>	Diseño	<input type="checkbox"/>	Orden y Aseo	<input type="checkbox"/>
Calidad de servicio	<input type="checkbox"/>	Innovación	<input type="checkbox"/>	Snack	<input type="checkbox"/>
Accesibilidad	<input type="checkbox"/>	Exclusividad	<input type="checkbox"/>	Licores	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Otro : _____ (Especifique)	

3. Posee alguna alianzas / asociaciones relevantes con aerolíneas, bancos o empresas?

4. Qué requisitos requiere un usuario/cliente para ingresar?

5. Cuanto debe pagar un usuario para acceder al servicio?

6. Cuáles son las formas de pago para este ingreso?

Efectivo TC TD

Volando con Aerolínea Especifica Otro : _____
(Especifique)

7. Qué imagen quieren transmitir de este servicio al público?

8. Tienes algún estimado del tiempo que los clientes utilizan el servicio?

9.Cuál es el segmento objetivo que ustedes atacan?

Ejecutivo Turista

Público en general Otro : _____
(Especifique)

10. Quienes son los proveedores con los que trabajan?

Aseo: _____

Internet: _____

Servicios de alimentación: _____

Otros (Especifique): _____

Anexo 6 Encuesta Clientes (BtoC).

Somos alumnos de Magíster de la Escuela de Economía y negocios de la Universidad de Chile. El objetivo de esta encuesta es conocer la necesidad de descanso, el comportamiento y requerimientos de los pasajeros que se encuentren en tránsito en el aeropuerto Arturo Merino Benítez en Santiago de Chile, utilizando la información obtenida para satisfacer las necesidades de los posibles usuarios. Las respuestas son anónimas. El tiempo estimado que tomará llenar la encuesta son 5 minutos. Gracias anticipadas.

Sexo	Femenino <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>	Pareja <input type="checkbox"/>
Rango de Edades	25-34 años <input type="checkbox"/>	45-54 años <input type="checkbox"/>	
	35-44 años <input type="checkbox"/>	55-65 años <input type="checkbox"/>	
Nivel de Instrucción	Básico <input type="checkbox"/>	Técnico <input type="checkbox"/>	Universitario <input type="checkbox"/>

1. ¿Alguna vez has necesitado descansar en el aeropuerto?

Sí No

2. Usarías el servicio que se ofrece (Rest Box)?

Sí, Me gustaría un lugar privado para descansar

Tal vez, depende del costo

No, nunca pagaría por un servicio de este tipo

Si responde no, fin de la encuesta.

3. Viajas solo(a) o acompañado(a)?

Solo(a) *Si responde solo, ir a pregunta 5.* Acompañado(a)

4. Qué tipo de cabina (Rest Box) preferirías?

Simple Doble

5.Cuál es el motivo de tu viaje?

Trabajo Turismo Otro: _____

6. Con qué frecuencia viajas al año?

Cuatro veces al año o más Dos o Tres veces al año Una Vez al año

7. Qué tipo de atención preferiría para Rest Box?:

Atención presencial Atención Virtual Indiferente

8. Cuanto está dispuesto a gastar por un servicio de este tipo (Rest Box)?

Menos de 10 dólares De 20 a 30 dólares

De 30 a 50 dólares Por Hora: _____

9. ¿Qué características le gustaría que tuviera este servicio (Rest Box)? (Puede seleccionar más de una opción)

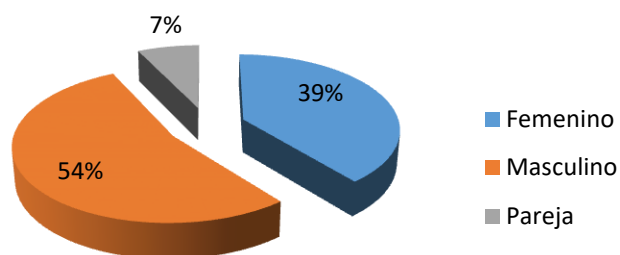
Mesa para computador	<input type="checkbox"/>	TV	<input type="checkbox"/>	Orden y Aseo	<input type="checkbox"/>
Climatización Acústica y Luz tenue	<input type="checkbox"/>	Cama	<input type="checkbox"/>	Snack	<input type="checkbox"/>
Despertador	<input type="checkbox"/>	Wifi	<input type="checkbox"/>	Licores	<input type="checkbox"/>
Utensilios de Aseo Personal	<input type="checkbox"/>	Ducha	<input type="checkbox"/>	Otro : _____ (Especifique)	

10. ¿Por qué medios le gustaría enterarse de información de este servicio, promociones, etc? (Puede seleccionar más de una opción)

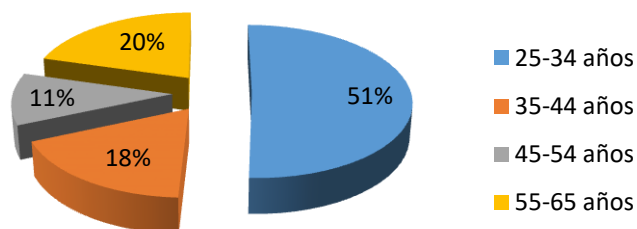
Página Web	<input type="checkbox"/>	Amigos	<input type="checkbox"/>	Revistas	<input type="checkbox"/>
Redes Sociales	<input type="checkbox"/>	Centro de Información del aeropuerto	<input type="checkbox"/>	Email personal	<input type="checkbox"/>
Otro : _____ (Especifique)					

Anexo 7 Resultado de encuesta posibles clientes (BtoC).

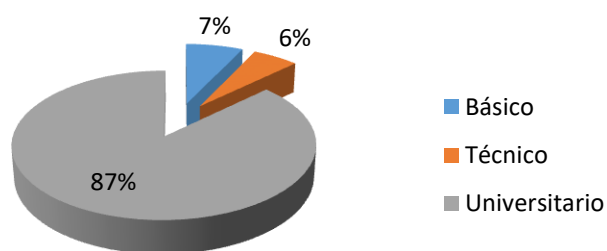
Sexo



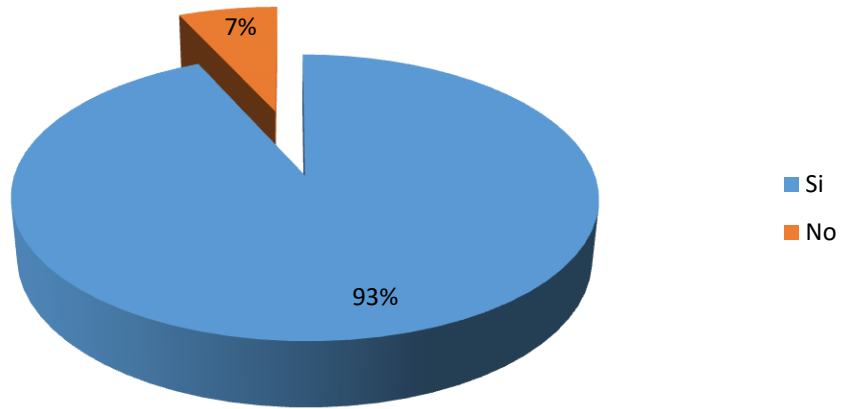
Rango de edades



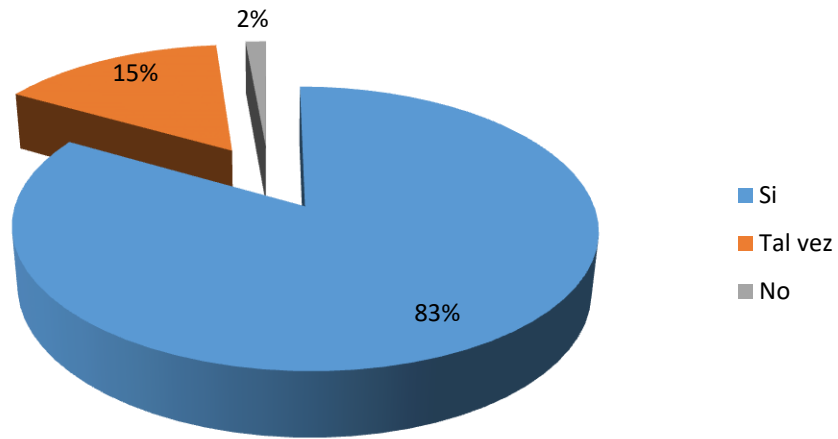
Nivel de Instrucción



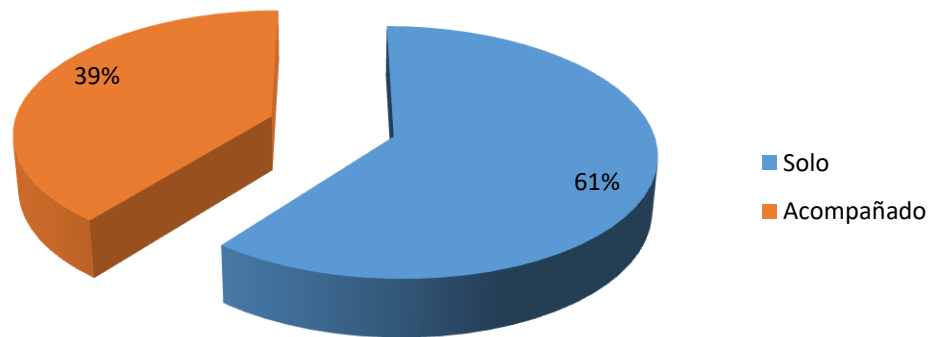
1. ¿Alguna vez has necesitado descansar en el aeropuerto?



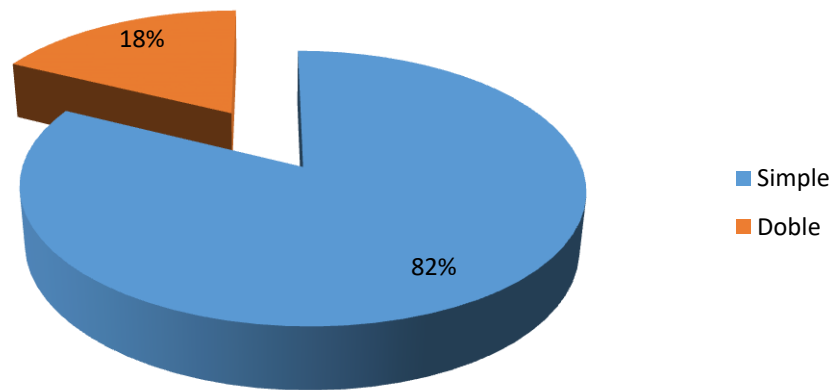
2. Usarías el servicio que se ofrece (Rest Box)?



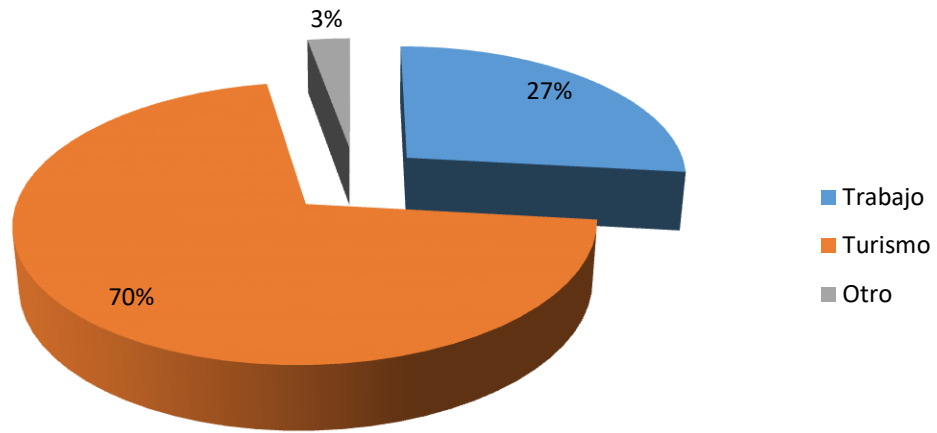
3. Viajas solo(a) o acompañado(a)?



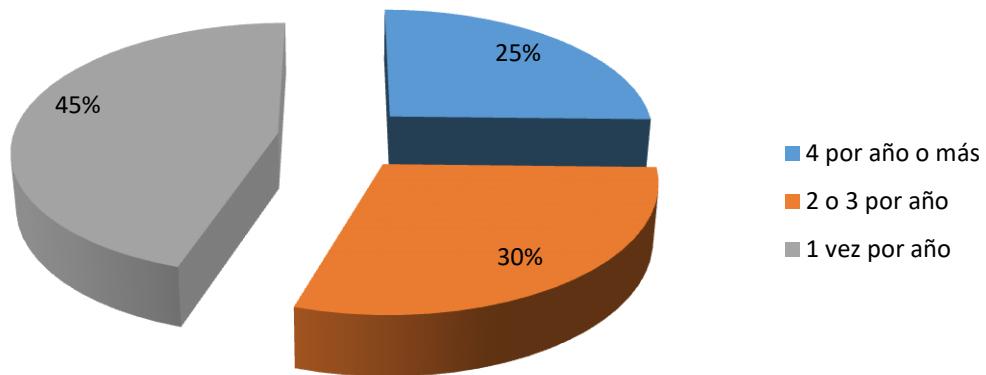
4. Qué tipo de cabina (Rest Box) preferirías?



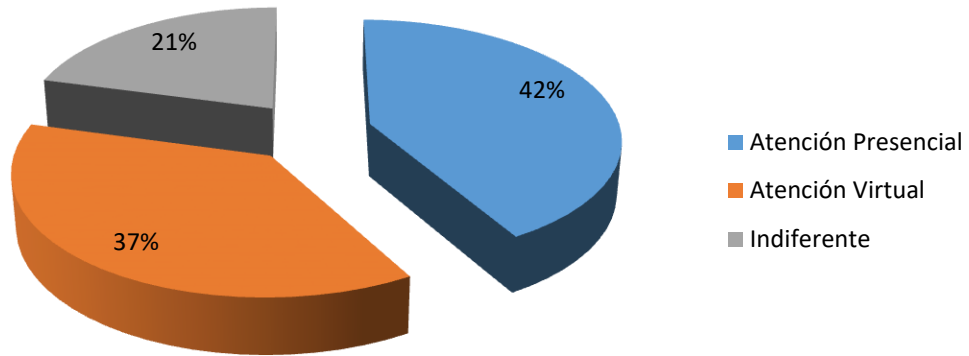
5. ¿Cuál es el motivo de tu viaje?



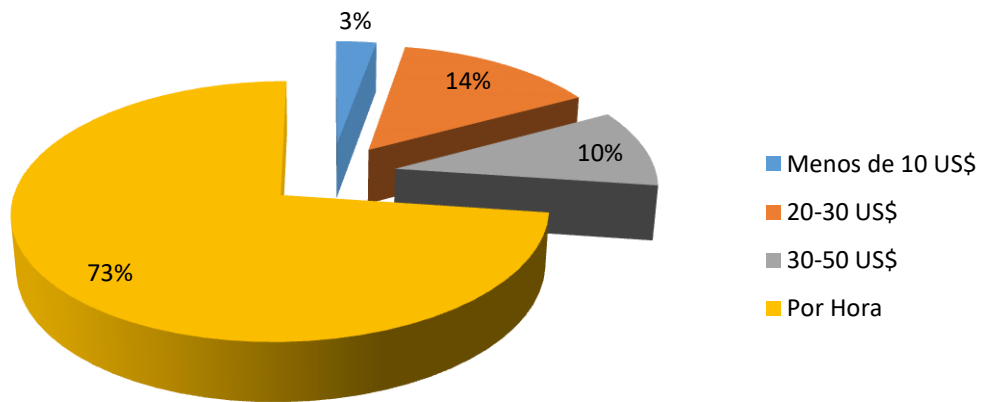
6. Con qué frecuencia viajas al año?



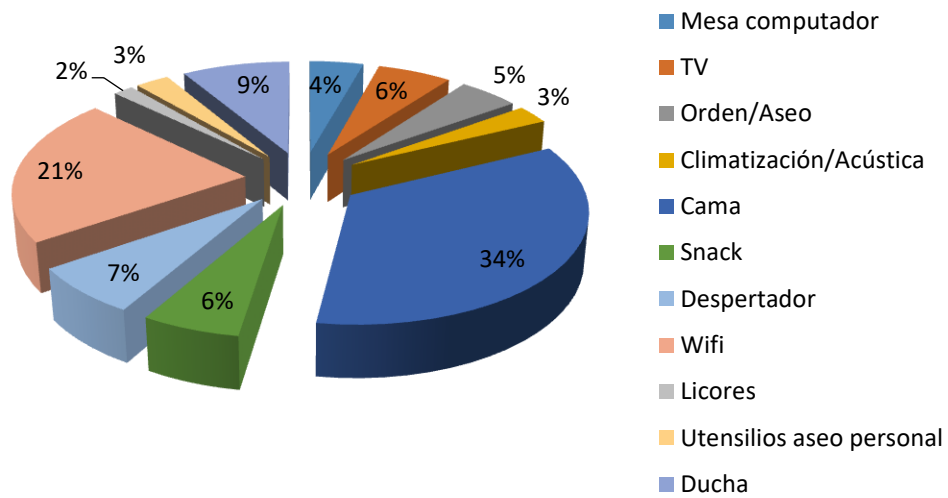
7. Qué tipo de atención preferiría para Rest Box?



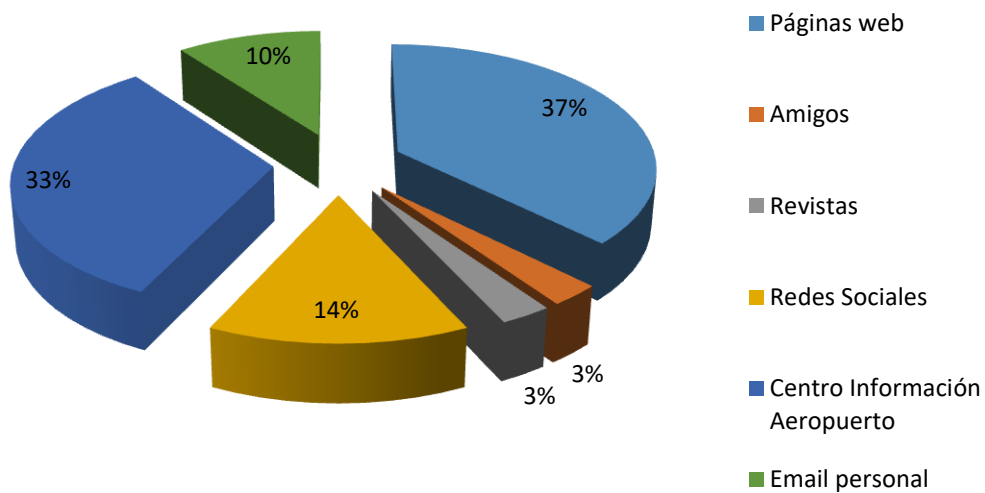
8. Cuanto est3 dispuesto a gastar por un servicio de este tipo (Rest Box)?



9. ¿Qué características le gustaría que tuviera este servicio (Rest Box)?



10. ¿Por qué medios le gustaría enterarse de información de este servicio, promociones, etc?



Anexo 8 Bechmarking de precios y servicio ofrecido a nivel mundial.

	GO SLEEP	NAP CAP	Sleep Box	Airport Nap	Snoozecube
Localización	<p>Abu Dhabi: Located in Terminal 3, 2nd floor between Etihad transfer desks, \$10-18/hour depending on your length of stay</p> <p>Dubai: Concourses A and B (within the Maharaba lounge) and Concourse C</p> <p>Helsinki: Gates 31, \$7/hour</p> <p>Tallinn: Gate 9, Free to use</p> <p>Amsterdam: Concourse D</p> <p>Tokyo Haneda: Coming soon!</p> <p>Belo Horizonte: Coming soon!</p>	<p>Berlin-Tegel Airport, Level 3, Tegel Sky Conference</p> <p>Munich Airport, Terminal 2, Level 4, Gate G06</p> <p>Munich Airport, Terminal 2, Level 5, Gate H32</p>	<p>EEUU (Gergia, Atlanta Airport)</p> <p>Rusia (International Airport Moscow)</p> <p>Estocolmo (BO Hotel)</p> <p>Escocia (Edinburg Airport)</p>	-	<p>Airport sleeping cubes at Dubai airport</p>
Página Web	http://www.gosleep.aero/	http://www.napcabs.com/	http://www.sleepbox.com/	http://airportnap.wixsite.com/airportnap/localnap	http://snoozecube.com/
Precio	\$7/hour “Modelos mas básicos”	<p>Munich: Located in Terminal 2 (Level 4 & 5), \$15 – 22/hour depending on time of day, with a \$42 minimum</p> <p>Berlin Tegel: Located in the Main Hall of Terminal 3, \$15 – 22/hour depending on time of day, with a \$42 minimum</p>	Depende del operador.	-	<p>AED 75 (USD 21) for a single cube</p> <p>AED 100 (USD 28) for a shared cube</p>

Anexo 9 CANVAS.



Anexo 10 Publicidad – Caja de Luz Aeropuerto internacional Arturo Merino Benitez.

NUEVOPUDAHUEL

massiva

SCL0210A

Caja de Luz
Aeropuerto Internacional Comodoro Arturo Merino Benitez

Ubicación: Interior, Nivel 03, Zona de Embarque Internacional, Pasillo de alto tráfico.

Área Visual: 3.50 x 2.50 metros.

Material: Tela Backlight.

Iluminación: SI.

Plazo de instalación: de 2 a 5 días aprox.
Una vez aprobada la gráfica y recibido el material.

El producto, la gráfica y el periodo deben ser aprobados por la concesión antes de formalizar la venta.

Anexo X – Código SCL0210A Caja de Luz.

Anexo 11 Ejemplo de Reporte de Retrasos (LATAM AIRLINES).

CASS														Datos Generales y análisis de falla																	
ID	Tipo	Descripción	Re sumen del evento	Comentarios / Sigue	Feedback a CASS	Sponsor	Enviar feedback a	Momento de ocurrencia	Causa del Atraso	Falta información	Información faltante	Oportunidades en e	Confiablez Post Op	Miércoles	Fecha	Vuelo	Origen	País Base	Destino	Descripción del evento	Misc. Prog.	Misc. Real	Negocio	STD	ATD	Código	Minutos Atraso	Flota	Status	Operador	Comentarios
17716	Atraso	PROBLEMA A/C	ambos OP. Producción	Hanga Javier Martín (LAN)	Operación	Proceso	/	0	0	0	0	0	0	0	5-7-15	632	SCL	Chile	LIM	A/C cambia	CC-BGC	CC-CYJ	SHR	15:55	19:36	4,72	215	B-787	Mantenim	LA	
17768	Atraso	EVENTO TRÁFICO	con re OP. Flota: Foco Flota		Operación	Técnico	/	0	0	0	0	0	0	0	6-7-15	201	SCL	Chile	CCP	A/C con re	CC-BFF	CC-BEC	DCL	07:35	09:45	4,72	130	A-320	Mantenim	LA	
17844	Atraso	MATRICUL-	Próximo 4 Op. Flota: Foco Flota	Producción: COF con	Operación	Técnico	/	0	0	0	0	0	0	0	8-7-15	960	SCL	Chile	IOQ	-Próximo	CC-BFA	CC-BFI	DCL	11:55	15:39	4,72	200	A-320	Mantenim	LA	
17912	Atraso	Lgclú 1 fault	Otros Mantenimiento	Recibo el avión sog a la llegada al turno por	falta de zel	Operación	Técnico	/	0	0	0	0	0	0	10-7-15	8021	SCL	Chile	GIG	PR-MHA	PR-MHA	RBR	13:44	18:15	4,43	240	A-320	Informaci	UJ		
18006	Atraso	CAMBIO DI-	Evento CI Op. Producción: Recovery de AOG BAA y BAI	Operación	Técnico	/	0	0	0	0	0	0	0	0	12-7-15	709	SCL	Chile	ASU	-Evento CI	CC-BAK	CC-BAL	SHR	22:05	02:07	4,72	190	A-320	Mantenim	LA	
18019	Atraso	DAILY CHECK	Otros Mantenimiento	AVIÓN LLEGA TARDE Y SE LE DEBE REALIZAR DAILY	CH	Operación	Técnico	/	0	0	0	0	0	0	13-7-15	8029	SCL	Chile	GRU	PR-MBP	PR-MBP	RBR	07:25	10:00	4,42	153	A-320	En traspas	UJ		
18202	Atraso	MANTENIM-	Primer ef Op. Producción: Dife	Javier Ferrari	Mantto	PH	Proceso	/	0	0	0	0	0	0	15-7-15	900	SCL	Chile	MVD	-Primer ef	CC-BCE	CC-BAC	SHR	10:00	12:17	4,42	137	A-320	Mantenim	LA	
18263	Atraso	SE REALIZA	CC-CXD ambos a SCL con mensajes STS GO EICAS MSG	STO	Operación	Técnico	/	0	0	0	0	0	0	0	17-7-15	502	SCL	Chile	MIA	CC-CXD am	CC-CXD	CC-CXU	LHN	23:35	02:53	4,42	169	B-767	Mantenim	LA	
18318	Atraso	CAMBIO DI-	A/C Origi	En traspaso a OTP por 2º reaccionario	daño	Mantto	PH	Daños / No	0	0	0	0	0	0	18-7-15	231	SCL	Chile	ZOO	-A/C Origi	CC-BIB	CC-BFS	DCL	10:30	12:33	4,72	123	A-320	No mante	LA	
18600	Atraso	AVION NO-	A/C en AI Op. Producción: Daños no visualizado	en pri	Mantto	PH	Proceso	/	0	0	0	0	0	0	24-7-15	338	SCL	Chile	LSC	-A/C en AI	CC-BAB	CC-BAB	DCL	12:05	15:55	4,42	205	A-320	Mantenim	LA	
18609	Atraso	MANTENIM	LAV CALL/SMOKE DETECTOR SYS CB POP OUT	Reportes:	Operación	Técnico	/	0	0	0	0	0	0	0	25-7-15	636	SCL	Chile	LIM	LAV CALL/	CC-CML	CC-BGC	SHR	05:10	08:45	4,25	200	B-767	Mantenim	LA	
18733	Atraso	ORIGINAL -	A/C Origi	Operación: Falta de A/C por AOGs	Operación	Técnico	/	0	0	0	0	0	0	0	27-7-15	439	SCL	Chile	AEP	-A/C Origi	CC-COF	CC-BAA	SHR	08:30	11:38	4,72	100	A-320	Mantenim	LA	
18734	Atraso	MANTENIM	A/C con tró Op. Producción: Problema de skill al moment	Mantto	PH	Proceso	/	0	0	0	0	0	0	0	27-7-15	502	SCL	Chile	MIA	A/C con tró	CC-BIA	CC-BIA	LHN	23:35	02:06	4,72	151	B-767	Mantenim	LA	
18755	Atraso	AVION NO	A/C con tró Op. Producción: Aviso Ignacio Brito	Mantto	PH	Proceso	/	0	0	0	0	0	0	0	28-7-15	114	SCL	Chile	CPO	A/C con tró	CC-BFA	CC-BFX	DCL	07:20	09:50	4,42	150	A-320	Mantenim	LA	
18780	Atraso	MANTENIM	A/C con tró Op. Flota: No Foco de Flota con Plan no efect	Mantto	PH	Técnico	/	0	0	0	0	0	0	0	29-7-15	500	SCL	Chile	MIA	A/C con tró	CC-BBE	CC-BBE	LHN	22:40	02:05	4,72	105	B-787	Mantenim	LA	
18787	Atraso	AVION RET-	GTB por filtración en NIG durante puesta en Marcha	El	Operación	Técnico	/	0	0	0	0	0	0	0	29-7-15	932	SCL	Chile	MOD	-GTB por	CC-COL	CC-COM	SHR	15:40	19:42	4,42	220	A-320	Mantenim	LA	
18846	Atraso	AVION RET	A/C con reporte EICAS MSG H/D PRIMP PUMPEE	avión	Operación	Técnico	/	0	0	0	0	0	0	0	30-7-15	636	SCL	Chile	LIM	A/C con re	CC-CXD	CC-CZT	SHR	05:10	08:37	4,72	200	B-767	Mantenim	LA	

Anexo 12 Ejemplo de Itinerario de Salida/ Llegada de vuelos. Aeropuerto de Santiago (Nuevo Pudahuel).



Tipo de Vuelo Fecha Descarga
Salidas 18-01-2017 11:29:23

Aerolíneas	Hora salida	Fecha salida	Ciudad de destino	Vuelo	Puerta	Estado	N°Pasajeros	factor ocupación aeronave	Factor ocupación escalas	Universo de Pasajeros	Descripción
LAN	00:05	Jun 19 Ene 2017	AUCKLAND	LAN 801	8	B787	247	0,70	0,1	17	noche
LAN	00:30	Jun 19 Ene 2017	ORLANDO	LAN 510	9	B767	238	0,70	0,1	16	noche
Copa	01:23	Jun 19 Ene 2017	PANAMA	CMP 495	15	B737	179	0,70	0,1	12	noche
LAN	01:30	Jun 19 Ene 2017	ANTOFAGASTA	LAN 1394	21	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
Avianca	01:33	Jun 19 Ene 2017	BOGOTA	AVA 240	9	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
LAN	01:40	Jun 19 Ene 2017	PUNTA ARENAS	LAN 97	27	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
LAN	01:40	Jun 19 Ene 2017	BOGOTA	LAN 572	12	B767	238	0,70	0,1	16	noche
Copa	01:42	Jun 19 Ene 2017	PANAMA	CMP 276	17A	B737	179	0,70	0,1	12	noche
LAN Express	01:50	Jun 19 Ene 2017	ARICA	LXP 380	22	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
LAN Express	02:00	Jun 19 Ene 2017	IQUIQUE	LXP 366	25	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
Copa	03:20	Jun 19 Ene 2017	PANAMA	CMP 174	12	B737	179	0,70	0,1	12	noche
GOL	03:30	Jun 19 Ene 2017	FLORIANOPOLIS	GLO 9268	16	B737	179	0,70	0,1	12	noche
TAM Airlines	04:10	Jun 19 Ene 2017	SAO PAULO	TAM 8029	17A	B767	238	0,70	0,1	16	noche
LAN Express	04:45	Jun 19 Ene 2017	PUNTA ARENAS	LXP 283	22	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
LAN Express	04:45	Jun 19 Ene 2017	ARICA	LXP 382	25	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
Lan Perú	04:55	Jun 19 Ene 2017	UMA	LPE 2702	12	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
LAN	05:10	Jun 19 Ene 2017	ANTOFAGASTA	LAN 166	208	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
Sky Airlines	05:10	Jun 19 Ene 2017	IQUIQUE	SKU 170	24	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
Lan Perú	05:15	Jun 19 Ene 2017	UMA	LPE 2636	10	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
LAN Express	05:30	Jun 19 Ene 2017	ARICA	LXP 384	21	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
LAN	05:30	Jun 19 Ene 2017	ANTOFAGASTA	LAN 120	27	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
Sky Airlines	05:40	Jun 19 Ene 2017	ARICA	SKU 190	28	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
Copa	05:51	Jun 19 Ene 2017	PANAMA	CMP 112	18A	B737	179	0,70	0,1	12	noche
Sky Airlines	05:55	Jun 19 Ene 2017	UMA	SKU 802	15	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
LAN Express	06:00	Jun 19 Ene 2017	PTO.MONTT	LXP 277	22	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
Sky Airlines	06:05	Jun 19 Ene 2017	ANTOFAGASTA	SKU 140	25	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
GOL	06:10	Jun 19 Ene 2017	SAO PAULO	GLO 7661	14	B737	179	0,70	0,1	12	noche
Copa	06:18	Jun 19 Ene 2017	PANAMA	CMP 249	19A	B737	179	0,70	0,1	12	noche
Sky Airlines	06:25	Jun 19 Ene 2017	PTO.MONTT	SKU 11	208	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
Sky Airlines	06:30	Jun 19 Ene 2017	CALAMA	SKU 120	30	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
LAN Express	06:40	Jun 19 Ene 2017	PUNTA ARENAS	LXP 281	238	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
Sky Airlines	06:40	Jun 19 Ene 2017	CONCEPCION	SKU 71	27	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
LAN Express	06:40	Jun 19 Ene 2017	CONCEPCION	LXP 201	26	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
LAN	06:45	Jun 19 Ene 2017	IQUIQUE	LAN 162	29	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
LAN	07:30	Jun 19 Ene 2017	COPIAPO	LAN 114	28	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
Sky Airlines	07:30	Jun 19 Ene 2017	ANTOFAGASTA	SKU 142	25	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
LAN Express	07:30	Jun 19 Ene 2017	PTO.MONTT	LXP 287	32	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
Lan Perú	07:35	Jun 19 Ene 2017	UMA	LPE 2638	15	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
LAN	07:45	Jun 19 Ene 2017	IQUIQUE	LAN 164	31	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
LAN Express	08:20	Jun 19 Ene 2017	LA SERENA	LXP 300	21	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
LAN	08:30	Jun 19 Ene 2017	ANTOFAGASTA	LAN 126	238	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
LAN	08:30	Jun 19 Ene 2017	SAO PAULO	LAN 750	7	B787	247	0,70	0,1	17	noche
Sky Airlines	08:30	Jun 19 Ene 2017	MONTEVIDEO	SKU 551	5	A320FAM	174	0,70	0,1	12	noche
TAM Airlines	08:40	Jun 19 Ene 2017	SAO PAULO	TAM 8161	15	B737	179	0,70	0,02	2	día
LAN	08:50	Jun 19 Ene 2017	TEMUCO	LAN 35	22	A320FAM	174	0,70	0,02	2	día
LAN	08:50	Jun 19 Ene 2017	MONTEVIDEO	LAN 900	12	A320FAM	174	0,70	0,02	2	día
Sky Airlines	08:55	Jun 19 Ene 2017	PTO.MONTT	SKU 1	208	A320FAM	174	0,70	0,02	2	día
LAN Express	09:00	Jun 19 Ene 2017	BALMACEDA	LXP 271	28	A320FAM	174	0,70	0,02	2	día
LAN	23:55	Jun 19 Ene 2017	B.AIRES-EZEIZA	LAN 481	12	A320FAM	174	0,70	0,02	2	día
TOTAL SALIDAS										1002	(pasajeros/día)
TOTAL ESCALAS										1872	(pasajeros/día)

Anexo 13 Ejemplo de factor de ocupación de aeronaves (LATAM AIRLINES).



LATAM Airlines Group reporta estadísticas operacionales preliminares para septiembre 2016

Santiago, 11 de octubre de 2016– LATAM Airlines Group S.A. y sus filiales ("LATAM Airlines Group", "Grupo LATAM Airlines" o "la Compañía") (NYSE: LFL / IPSA: LAN) el grupo de aerolíneas líder de Latinoamérica en el transporte de pasajeros y carga, dio a conocer hoy las estadísticas preliminares de tráfico para septiembre de 2016 comparadas con septiembre 2015.

El tráfico de pasajeros no presenta variación mientras que la capacidad disminuyó en 1,2%. Como resultado, el factor de ocupación para el mes aumentó en 1,0 punto porcentual a 84,8%. El tráfico internacional de pasajeros representó aproximadamente un 57% del total del tráfico de pasajeros del mes.

La siguiente tabla resume las estadísticas operacionales para el mes y acumulado del año para las principales unidades de negocio de LATAM:

	Septiembre			Acumulado a Septiembre		
	2016	2015	% Variación	2016	2015	% Variación
OPERACIÓN PASAJEROS LATAM AIRLINES						
PASAJEROS KILOMETROS RENTADOS (millones)						
SISTEMA	9.156	9.152	0,0%	84.755	82.848	2,3%
DOMÉSTICO SSC (1)	1.555	1.433	8,5%	14.151	13.047	8,5%
DOMÉSTICO BRASIL (2)	2.393	2.736	-12,6%	23.292	26.206	-11,1%
INTERNACIONAL (3)	5.209	4.983	4,5%	47.312	43.595	8,5%
ASIENTOS-KILOMETROS DISPONIBLES (millones)						
SISTEMA	10.792	10.920	-1,2%	100.813	99.723	1,1%
DOMÉSTICO SSC	1.964	1.790	9,7%	17.513	16.172	8,3%
DOMÉSTICO BRASIL	2.922	3.348	-12,7%	28.384	32.157	-11,7%
INTERNACIONAL	5.907	5.783	2,1%	54.916	51.393	6,9%
FACTOR DE OCUPACION PASAJEROS						
SISTEMA	84,8%	83,8%	1,0 pp	84,1%	83,1%	1,0 pp
DOMÉSTICO SSC	79,2%	80,1%	-0,9 pp	80,8%	80,7%	0,1 pp
DOMÉSTICO BRASIL	81,9%	81,7%	0,2 pp	82,1%	81,5%	0,6 pp
INTERNACIONAL	88,2%	86,2%	2,0 pp	86,2%	84,8%	1,3 pp
PASAJEROS TRASPORTADOS (miles)						
SISTEMA	5.392	5.495	-1,9%	49.897	50.608	-1,4%
DOMÉSTICO SSC	1.872	1.755	6,7%	16.846	15.776	6,8%
DOMÉSTICO BRASIL	2.273	2.560	-11,2%	21.778	24.327	-10,5%
INTERNACIONAL	1.246	1.180	5,6%	11.273	10.506	7,3%
OPERACIÓN CARGA LATAM AIRLINES GROUP						
TONELADAS-KILOMETROS (Carga) (millones)						
SISTEMA	279	306	-8,8%	2.496	2.796	-10,7%
TONELADAS-KILOMETROS DISPONIBLES (Carga) (millones)						
SISTEMA	538	579	-7,1%	5.001	5.273	-5,1%
FACTOR DE OCUPACION DE CARGA						
SISTEMA	51,8%	52,8%	-1,0 pp	49,9%	53,0%	-3,1 pp

INFORMACION DE CONTACTO RELACIÓN CON INVERSIONISTAS
 LATAM Airlines Group S.A.
 Relación con Inversionistas
investor@latam.com
 Tel: (56-2) 2565-8785
www.latamairgroup.net

Anexo 14 Antecedentes del equipo gestor

Nombre	Limarny Carrillo
Estudios Universitarios	Ingeniero Aeronáutico. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA)
Estudios de Postgrado	Master in Business Administration MBA. Universidad de Chile.
Experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Abril 2013 – Actualmente. Ingeniero de soporte operacional. LATAM Airlines Group, Santiago Intl. Airport. • Febrero 2012 - Febrero 2013. Ingeniero de Avionica. Serviserca C.A. (Aserca Airlines). • Julio 2010 - Febrero 2012. Ingeniero de Planes de Mnatenimiento. Serviserca C.A. (Aserca Airlines).

Nombre	Sandro Aguilera.
Estudios Universitarios	Ingeniero Civil, mención estructuras. Universidad de Chile.
Estudios de Postgrado	Magister en ingeniería estructural y geotécnica. Pontificia Universidad Católica de Chile Master in Business Administration MBA. Universidad de Chile.
Experiencia laboral	Ingeniero civil con 18 años de experiencia en proyectos ligados a las áreas de hidráulica, estructuras y geotecnia. Ingeniero de proyectos y líder de especialidad. Especialización en geotecnia.

Anexo 15 Perfil de cargo.

Cargo	Perfil / Formación	Responsabilidades	Experiencia	Conocimientos
Administrador General	Sexo: Masculino / Femenino. Edad: 26 a 45 años Nivel de educación: Licenciado en turismo, Ingeniero en ejecución en administración de empresa, MBA y carreras afines.	<ul style="list-style-type: none"> • Autorizar y ejecutar compromisos para el desarrollo de Rest Box. • Ejecutar los planes y programas aprobados. • Mantener permanentemente informados a los socios. • Reclutar, seleccionar y supervisar todo lo relacionado a RRHH. 	5 Años	<ul style="list-style-type: none"> • Idioma ingles avanzado. • Relaciones públicas. • Ventas. • RRHH. • Contabilidad • Manejo computacional nivel intermedio.
Responsable de Estrategia Logística y Operaciones	Sexo: Masculino / Femenino. Edad: 26 a 45 años Nivel de educación: Ingeniero en ejecución en administración de empresas, Licenciado en turismo y carreras afines.	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las actividades diarias. • Dirigir los equipos de logística y establecer los objetivos. • Controlar y coordinar las funciones en la cadena de valor según corresponda. 	5 Años	<ul style="list-style-type: none"> • Idioma ingles medio. • Relaciones públicas. • Ventas. • RRHH. • Contabilidad. • Operaciones . • Manejo computacional nivel intermedio
Responsable de Estrategia de Marketing y Post Venta	Sexo: Masculino / Femenino. Edad: 26 a 45 años Nivel de educación: Ingeniero en ejecución en administración de empresas, Licenciado en turismo, Ingeniero comercial y carreras afines.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la estrategia Comercial. • Implantar una Metodología de Ventas y dirigir a sus equipos a través de ella. • Desarrollo de la fuerza y estrategias de ventas. • Desarrollo de la estrategia de marketing. • Gestión de la relación con los clientes. • Identificación de nuevas oportunidades de negocios. • Manejo, implementación y desarrollo de CRM. 	5 Años	<ul style="list-style-type: none"> • Idioma ingles medio. • Relaciones públicas. • Ventas. • Conocimientos CRM. • Manejo computacional nivel intermedio
Seis (6) Cajeros (as)/ Camareros (as)	Sexo: Masculino / Femenino. Edad: 26 a 40 años Nivel de educación: Educación media completa, técnico en turismo y carreras afines.	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de las cabinas. • Asistencia de pasajeros a las cabinas. • Abastecimiento de Frigobar / Snack. • Cobro de ingresos. • Entrega de Boletas / Facturas. • Ingreso de clientes. • Verificación de elaboración de encuestas post utilización. 	1 Año	<ul style="list-style-type: none"> • Idioma ingles medio. • Cordialidad. • Actitud positiva. • Responsabilidad. • Proactividad. • Manejo computacional nivel intermedio

Anexo 16 Cotización de cabinas.



Quote

Quote for

Name: Limarmy Carrillo
 Company: Universidad de Chile
 Country: Chile
 Phone: 56967687329
 Email: limarmycarrillo.aeronautica@gmail.

Single Bed Sleepbox	Unit price (USD)
Base Unit	\$15,000.00
Standard Features:	
LED overhead, color, and reading lights	—
Variable transparency film	—
Additional Features:	
Lock with contactless magnetic keys	\$500.00
Glowing Numbers - LED backlight block for box numbers with removable panel. 4pos	\$500.00
Plastic card/key encoder	\$2,000.00
Built-in alarm clock single/double	\$200.00
Energy Saver - card/key activated electrical switch. Available for magnetic key locks	\$100.00
Wireless Fire Alarm	\$200.00
Intercom (Overlaid)	\$5,070.00
Mirror backlight (overlaid)	\$150.00
Mirror Backlight (built-in)	\$500.00
A/C Unit	\$1,500.00
Volume Discount	\$0.00
Individual Unit Price	\$25,720.00
Quantity	1-7
Single Sleepbox Total	\$205,760.00