



REST BOX

Parte I

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

Alumno : Limarny Carrillo

**Profesor
Guía** : Arturo Toutin Donoso

Santiago de Chile, Abril de 2017

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	1
I. Oportunidad de negocio	2
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	4
2.1 Industria	4
2.2 Competidores.....	5
2.3 Clientes.....	7
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	10
3.1 Modelo de negocios.....	10
• Descripción Modelo de Negocio	10
• Segmentos de Mercado	10
• Propuesta de Valor	10
• Canales de Distribución	11
• Relaciones con Clientes	12
• Modelo de Flujo de Ingresos.....	12
• Actividades Claves.....	12
• Asociaciones Claves.....	13
• Recursos Clave:	13
• Estructura de Costos	14
3.2 Descripción de la empresa.....	14
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	15
3.4 RSE y sustentabilidad	16
IV. Plan de Marketing.....	17
4.1 Objetivos de marketing	17
4.2 Estrategia de producto/servicio	19
4.3 Estrategia de Precio.....	20
4.4 Estrategia de Distribución	21
4.5 Estrategia de Comunicación y ventas	22
4.6 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	23
4.7 Presupuesto de Marketing y cronograma.....	25
V. Plan de Operaciones	26
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	26
5.2 Flujo de operaciones.....	26
5.3 Plan de desarrollo e implementación	26
5.4 Dotación.....	26
VI. Equipo del proyecto	27
6.1 Equipo gestor.....	27
6.2 Estructura organizacional.....	27

6.3 Incentivos y compensaciones	27
VII. Plan Financiero.....	28
VIII. Riesgos críticos	29
IX. Propuesta Inversionista	30
X. Conclusiones	31

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de Competidores.....	6
Tabla 2 Tipo de cliente.....	10
Tabla 3 Tarifas establecidas.....	21
Tabla 4 Publicidad del aeropuerto mediante Massiva S.A.....	22
Tabla 5 Carta Gantt de Marketing.....	25
Tabla 6 Presupuesto del Plan de Marketing.....	25
Tabla 7 VAN, TIR, PAYBACK, ROI, ROE y EBITDA/VENTAS	28
Tabla 8 Resumen de indicadores financieros para inversionista.....	30

Índice de Figuras

Figura 1 Rest Box - Vista de general y de planta.....	2
Figura 2 Ejes de Valor	20

Índice de Anexos

Anexo 1 Carta Cabinas de Descanso Aeropuerto de Santiago.....	32
Anexo 2 Análisis PESTEL.....	33
Anexo 3 Análisis Porter.....	34
Anexo 4 Análisis FODA.....	35
Anexo 5 Modelo de Encuesta Competidores.....	36
Anexo 6 Encuesta Clientes (BtoC).....	38
Anexo 7 Resultado de encuesta posibles clientes (BtoC).....	40
Anexo 8 Bechmarking de precios y servicio ofrecido a nivel mundial.....	46
Anexo 9 CANVAS.....	47
Anexo 10 Publicidad – Caja de Luz Aeropuerto internacional Arturo Merino Benitez.....	48
Anexo 11 Ejemplo de Reporte de Retrasos (LATAM AIRLINES).....	48
Anexo 12 Ejemplo de Itinerario de Salida/ Llegada de vuelos. Aeropuerto de Santiago	49
Anexo 13 Ejemplo de factor de ocupación de aeronaves (LATAM AIRLINES).....	50
Anexo 14 Antecedentes del equipo gestor.....	51
Anexo 15 Perfil de cargo.....	52
Anexo 16 Cotización de cabinas.....	53

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.

El trabajo se inició con la investigación de campo consistente en entrevistas a profesionales “expertos” en el rubro, encuestas preliminares de levantamiento de información a clientes, competidores y sustitutos. Luego se diseñó una encuesta específica la cual permitió obtener información de clientes, tanto cuantitativa como cualitativa. Además, se levantó información vía web tanto para competidores, sustitutos e incumbentes. Junto con esto se realizó un benchmarking internacional de este tipo de servicios y a partir de esta investigación de mercado se ha relevado la información necesaria para diseñar un modelo de negocios y un plan de marketing. A partir de lo anterior se observa un emprendimiento viable desde el punto de vista estratégico, donde la propuesta de valor elaborada satisface las necesidades de cliente objetivo. Por otra parte, también se considera un negocio factible que cuenta con la validación de la concesionaria Nuevo Pudahuel (Ver Anexo 1). Rest Box posee como ventaja competitiva central “La Exclusividad” en el aeropuerto, por el periodo licitado (cinco (5) años) y constituye un servicio innovador para el aeropuerto.

I. Oportunidad de negocio

Idea del servicio / necesidades a satisfacer

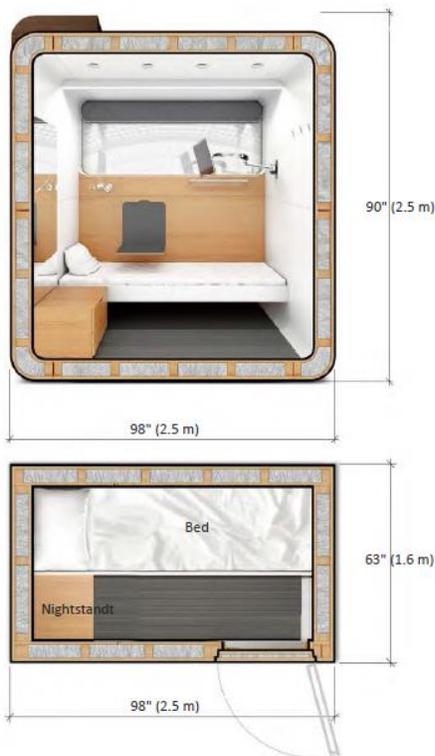
Rest Box son pequeñas cápsulas que proporcionan un ambiente privado, seguro y cómodo donde se puede descansar, dormir o establecer comunicación vía internet.

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.



Fuente: <https://www.sleepbox.com>

Al analizar las tendencias del servicio ofrecido, se puede observar que diversos aeropuertos a nivel mundial han decidido innovar. En este sentido, se está procurando entregar servicios a la medida del cliente con la finalidad de satisfacer sus necesidades y carencias durante su estadía en los aeropuertos. 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.

En otro aspecto, se ha determinado que el mercado donde se inserta el negocio es nuevo, dado que hay una innovación bastante específica, orientada a una demanda insatisfecha. Por tanto, no se ingresa a un mercado existente a nivel local, sino que se ofrece un servicio complementario de los existentes.

En este orden de ideas, se observa que el Aeropuerto de Santiago goza de escasa creatividad, sin un desarrollo acorde a los nuevos requerimientos de los pasajeros actuales, tanto nacionales como internacionales; constituyéndose de esta manera en una oportunidad de negocio.

Otra tendencia importante a destacar es 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.

Por otra parte, las nuevas tendencias *Low Cost* del mercado aeronáutico involucran tener ofertas que permitan maximizar el tiempo disponible para descansar y a un costo competitivo⁴.

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

4 <http://www.eldinamo.cl/d-ciudad/2016/02/19/sky-lanza-nueva-oferta-de-vuelos-nacionales-e-internacionales-a-precios-ridiculos/>.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria

Como ha sido señalado, las nuevas tendencias globales tienden a satisfacer las necesidades a la medida del cliente. En particular se ha comprobado científicamente que el descanso influye en la salud física y mental de cualquier persona y esto afecta directamente a la productividad. Debido lo anterior países desarrollados y emergentes han implementado soluciones prácticas que conducen a facilitar el descanso de los trabajadores. Por ejemplo, en Japón se ha implementado cabinas tipo nicho para el descanso de los ejecutivos posterior a los almuerzos ubicados en Tokio, Hiroshima, entre otras ciudades niponas; en EEUU Google ha implementado zonas de descanso dentro de las instalaciones de sus oficinas.

Siguiendo estas tendencias algunos aeropuertos internacionales han buscado satisfacer estas nuevas demandas en cuanto al concepto de descanso y sus implicaciones psicológicas con la productividad y el desempeño. Existe numerosa documentación respecto al efecto “*jet lag*” el cual es un desequilibrio producido entre el reloj interno de una persona (que marca los periodos de sueño y vigilia) y el nuevo horario que se establece al viajar a largas distancias, a través de varias regiones horarias. El aeropuerto de Múnich posee un servicio con la finalidad de satisfacer esta necesidad llamado “*Nap cabs*”⁵. En el aeropuerto de Moscú también existen cabinas con la finalidad de cubrir esta necesidad de similar manera llamadas “*Sleep Box*”. Sumado a las antes mencionadas el aeropuerto de Dubai y el de Helsinki también ofrecen servicio de este tipo dentro de las instalaciones del aeropuerto con soluciones más sencillas⁶. Recientemente en el aeropuerto de Sao Paulo, Brasil ha sido implementado un servicio llamado “*Go sleep*” equipo con 10 cabinas en un terminal. Este es un servicio más básico y menos cómodo, aunque cumple con el objetivo de permitir dormir / descansar al pasajero. La franquicia “*Go Sleep*” se encuentra también implementada en los aeropuertos de diversos países como Amsterdam, Tokyo, Helsinki, Abu Dhabi y Dubai entre otros.

Por otra parte, 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. De los análisis efectuados se concluye lo siguiente:

5 <http://www.napcabs.com/index.php/locations>

6 <http://snoozecube.com/>, <http://www.finnavia.fi/en/helsinki-airport/services/free-time/gosleep/>

Conclusiones PESTEL

Como conclusión del análisis PESTEL, se observa que tanto los factores políticos y como los económicos son estables en Chile, situación favorable para el emprendimiento de nuevos negocios. Los factores coyunturales que ofrece la ampliación del aeropuerto de Santiago, su eventual transformación como Hub, al igual que el crecimiento de la población debido a los inmigrantes generan un alto potencial de crecimiento para el negocio. Referente a los factores tecnológicos estos exigen productos cada vez más innovadores y con constante renovación. En este sentido, en el aeropuerto Santiago se observa una tendencia hacia avances tecnológicos y tendencias innovadoras propias de los países desarrollados.

Conclusiones Porter

En términos generales, a partir de este análisis externo se puede inferir que el nicho de negocio planteado posee un elemento crítico para el desarrollo del proyecto, consistente en la obtención de la exclusividad del servicio vía licitación por la concesionaria Nuevo Pudahuel. Exceptuando la fuerza antes mencionadas, se permite visualizar una operación factible debido a ser un negocio innovador, exclusivo y el cual cumple a cabalidad con los requerimientos exigidos por nuestro clientes potenciales y por la concesionaria Nuevo Pudahuel.

Por otra parte, la industria se encuentra en crecimiento dada la ampliación del aeropuerto de Santiago para los próximos años, esperando un alto potencia de rentabilidad, lo que sumado a las nuevas tendencias de descanso entrega altas expectativas para el servicio.

En consecuencia, la industria es atractiva una vez obtenida la exclusividad.

Conclusiones FODA

Del análisis FODA elaborado se derivan estrategias para las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas las cuales se encuentran detalladas en el anexo 4.

2.2 Competidores

A objeto de caracterizar los competidores se ha realizado encuestas en hoteles (competidores) y salones VIP (sustitutos) (ver Anexo 5 Modelo de Encuesta Competidores). Por otra parte, a partir de la información levantada se ha podido realizar la Tabla 1, la cual permite visualizar características relevantes de los competidores.

Tabla 1 Matriz de Competidores.

	Rest Box	Hotel Holiday Inn	Hotel D.Almagro	Hotel H.Garden	Hotel Manquehue	Salón VIP Avianca	Salón VIP Admirals Club	Salón VIP Delta Sky Club	Salón VIP Voyage	Salón VIP The Lounge	Salón VIP Pacific Club	Salón VIP LATAM Lounge
Precio	5	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	2
	22 \$ Por día	250 \$ Por día	Entre 100 – 120 \$ por día	Entre 220 – 250 \$ por día	Entre 120 – 200 \$ por día	25 \$ (Ventas únicamente en oficinas Avianca) Por día	70 \$ Por día	55 \$ Por día	48 \$ (6 hora como máximo)	48 \$ (6 hora como máximo)	48 \$ (6 hora como máximo)	55 \$ Por día
Accesibilidad	5	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5
	En el aeropuerto	Frente al aeropuerto	5 min auto/4,6 km	8 min auto/6,5 km	5 min auto/4,3 km	Terminal internacional, tercer nivel, puerta 12B	Terminal internacional, tercer nivel, puerta 19A	Terminal internacional cerca de la Puerta 17.	Terminal internacional, tercer nivel, puerta 18	Terminal internacional, tercer nivel, puerta 20A	Terminal internacional, tercer nivel, puerta 19 Terminal nacional, segundo nivel	Cuarto piso, sector preferencial, después de pasar de Policía Internacional
Horarios de atención	5	5	5	5	5	5	1	2	5	5	5	3
	24hrs, 7 días la semana.	24hrs, 7 días la semana.	24hrs, 7 días la semana.	24hrs, 7 días la semana.	24hrs, 7 días la semana.	24hrs, 7 días la semana.	April - October Daily: 6 a.m. - 9 p.m. Nov.- March Daily: 6 a.m. - 10 p.m.	Lunes a Domingo 09:00 am a 22:30	24hrs Lunes a Domingo.	24hrs Lunes a Domingo.	24hrs Lunes a Domingo.	Lunes a domingo 8 A.M. a 01:00 A.M.
Innovación	5	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1
Privacidad	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1
Descanso Efectivo	5	5	5	5	5	4	4	4	2	2	2	2
Total	30	24	20	20	20	17	13	15	17	17	17	14

Fuente: Elaboración propia.

Tabla de clasificación	Puntos
Muy bueno	5
Bueno	4
Regular	3
Malo	2
Muy Malo	1

A partir de la información antes expuesta se extraen las siguientes conclusiones fundamentales:

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.

Matriz de competidores.

1. **Accesibilidad:** En general la accesibilidad tanto para Rest Box como los salones VIP se considera muy buena, sin embargo, existen hoteles que por su lejanía a la zona requerida (sala de embarque) presentan una accesibilidad bastante mala en términos comparativos.
2. **Horarios de atención:** Como ha sido mencionado con anterioridad uno de los principales atractivos de Rest Box es el horario de atención al usuario, destacando que únicamente tres (3) salones VIP operan 24/7.
3. **Privacidad y Descanso Efectivo:** Rest Box y los hoteles comparten una situación de liderazgo en este atributo.
4. **Precio:** Rest Box tendrá un precio competitivo y conveniente en comparación con sus competidores (Hoteles) y sustitutos (Salones VIP).
5. **Innovación:** Rest Box tiene una fortaleza importante en este aspecto con respecto a la competencia, constituyendo un servicio innovador al menos a nivel local. Como ha sido señalado la Concesionaria Nuevo Pudahuel tiene como uno de sus focos la modernización del aeropuerto de Santiago, existiendo la factibilidad y viabilidad para que el servicio forme parte de dicha modernización.

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 (Ver Anexo 6 - Modelo Encuesta Clientes (BtoC), Anexo 7 - Resultado de encuesta posibles clientes (BtoC) y Anexo 8 - Benchmarking de precios y servicio ofrecido a nivel mundial).

i. Entrevistas y encuestas a posibles clientes (BtoC).

1. La principal necesidad es el descanso, entendiéndose éste como un concepto amplio, que puede involucrar dormir, tenderse a leer o ver TV, etc. Por otra parte, muy unido a este concepto de descanso se detecta el requerimiento de “más tiempo para descansar”, lo cual revela la importancia de la accesibilidad (ubicación) del servicio. Además, en forma anexa aparecen otros requerimientos adicionales que operarían como complemento del descanso, a saber, internet, snack, privacidad y comodidad, entre otros.

2. Existe un porcentaje reducido de clientes que valoran como constructos principales temas de higiene personal como ducha, afeitarse y lavado de dientes. A partir de esto se decide no incluir este tipo de prestaciones.
3. Un tema muy interesante que se relevó en estas entrevistas es el hecho de que el cliente (BtoC) principal de este servicio son los pasajeros que viajan por turismo. La razón básica tiene que ver con que los viajes de los ejecutivos y todos sus gastos son pagados por las empresas, no existiendo entonces una restricción respecto al valor del hotel. Por otra parte, existen muchas empresas que manejan sucursales en Santiago y por lo tanto, los ejecutivos o profesionales habitualmente pernoctan un par de días en Santiago.
4. Durante los trabajos de terreno también se detectó una preferencia marcada por una alternativa de definición de precios según tiempo de uso del servicio. A este respecto un rango entre 10 a 15 dólares por cada hora se relevó como la alternativa más preferida por los encuestados.
5. Finalmente, es importante señalar que también se detectó que la privacidad y anuncio de salidas de vuelos "Despertador" es de vital importancia para los posibles clientes (BtoC). Las entrevistas también permiten relevar el requerimiento de un medio que permita descansar sin temor a perder el vuelo siguiente.

ii. Tamaño muestral de encuestas.

Para determinar el tamaño de la muestra para las encuestas en aeropuerto Arturo Merino Benítez se ha usado la siguiente expresión⁷:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot (1 - P)}$$

Dónde:

Z = Es la desviación del valor medio que se acepta para lograr el nivel de confianza deseado. En función del nivel de confianza que se busque, se debe usar un valor determinado que viene dado por la forma que tiene la distribución de Gauss (normal). Los valores más frecuentes utilizados son:

Nivel de confianza 90% → Z=1,645

Nivel de confianza 95% → Z=1,96

Nivel de confianza 99% → Z=2,575

⁷ <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito>

Para el caso de Rest Box se utilizará un 95% de confianza y por tanto Z igual a 1,96.

P = Es la proporción que se espera encontrar (probabilidad). La razón de que esta P aparezca en la fórmula es que cuando una población es muy uniforme, la convergencia a una población normal es más precisa, lo que permite reducir el tamaño de muestra. En el caso del proyecto, no existe ninguna información sobre el valor que se espera encontrar, la opción más prudente en este caso es usar la peor situación, es decir, suponer que la población se distribuye a partes iguales, por lo que se confiere a "P" un valor de 0.5 (50%).

E= Es el margen de error máximo que se admite. Este margen corresponde al intervalo en el cuál se espera encontrar el dato que se necesita medir del universo. Este dato define entre que valores en la realidad se espera encontrar la variable de interés. Se considera que el error admisible puede flexibilizarse respecto al canon tradicional, se asigna 8%⁸.

Finalmente,

Z	=	nivel de confianza	=	1.96
P	=	probabilidad	=	0.5
Q	=	1-P	=	0.5
N	=	tamaño de la población (universo)	=	1963
E	=	margen de error	=	8%

Resultando: n=tamaño de la muestra = 71 Encuestas.

iii. **Bechmarking de precios y servicio ofrecido a nivel mundial.**

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.

No obstante, es necesario destacar que existe un amplio rango de precios y prestaciones de este tipo de servicios, desde los estilos más simples y básicos, con espacios muy reducidos y precios relativamente bajos (considerando los valores propios de servicios en un aeropuerto) hasta aquellos que semejan al servicio y costos propios de un hotel (Ver Anexo 8 Benchmarking de precios y servicio ofrecido a nivel mundial).

⁸ <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito>

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 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.

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.

Para evaluar el segmento o segmentos a atacar se ha utilizado la encuesta (fuente primaria). Así también, ha servido de apoyo las conversaciones con “expertos”, que han permitido relevar la misma información. En definitiva, a través de los antecedentes levantados de fuentes primarias, secundarias y con posterioridad a la investigación de mercado se ha determinado el cliente objetivo, que se presenta en Tabla 2 y cuyas características generales se esbozan en el párrafo siguiente a la misma.

Tabla 2 Tipo de cliente.

Segmento	Edad	Genero
Turistas	20-65 años	Masculino - Femenino

Fuente: Elaboración propia (ver Anexo 7 Pregunta 5).

Segmento Turista (Usuario; BtoC): Una persona que aprecia su tiempo libre (disponibilidad de tiempo), el descanso y/o dinero. Corresponde a un segmento que genera una vinculación con Rest Box esencialmente ligado a aspectos de accesibilidad, horarios (i.e. más tiempo para descansar) y precios convenientes. En general es un viajero esporádico con recurrencias en promedio de 1 a 4 veces al año. Rango amplio de preferencias en atributos del servicio y variedad de nacionalidades.

- **Propuesta de Valor**

Esencialmente, la propuesta de valor de Rest Box está ligada a aumentar el tiempo de descanso efectivo del segmento objetivo de “Turistas”, en aeropuerto de Santiago (Arturo Merino Benitez). Se busca generar una relación que permita aumentar el grado de satisfacción de nuestro cliente. En este caso, el aumento del grado de satisfacción del cliente significa hacer más fácil la vida del segmento, en términos de permitirles disponer de más horas para descansar. Lo anterior se logra dadas las inmejorables condiciones de

accesibilidad de Rest Box, que se encuentra ubicado a pasos de dónde se genera la necesidad. Es importante destacar que en el aeropuerto de Santiago de acuerdo a lo investigado, al margen de no ser un enlace Hub para la mayoría de las aerolíneas que operan en el aeropuerto, posee una serie de rutas en las cuales sirve como tal. Rutas hacia Oceanía (Australia, Nueva Zelanda, etc.), rutas hacia Estados Unidos, por ejemplo, utilizan a Santiago como enlace generando pasajeros en tránsito, potenciales clientes para Rest Box. Como elementos complementarios dentro de esta propuesta de valor se presentan los precios convenientes y competitivos, como así también las condiciones relativas a horarios de atención. A continuación se esbozan los elementos centrales que controlan la propuesta de valor de Rest Box y en orden de importancia.

Accesibilidad – Exclusividad - Rest Box se encuentra ubicado en las salas de embarque internacional del aeropuerto de Santiago, lugar donde se producen todas las conexiones de vuelos nacionales e internacionales que constituye la demanda potencial para Rest Box.

Este atributo permite asegurar la propuesta de valor en el sentido de otorgar al cliente más disponibilidad de tiempo para descansar, debe recordarse que este atributo está vinculado estrechamente con la exclusividad del servicio que será obtenida vía licitación. Es en esta característica donde Rest Box asegura su ventaja sobre su competidor más directo que es el Hotel.

Horario de atención - Rest Box posee un horario 24/7 el cual lo distingue de varios de sus sustitutos. Por su parte, el competidor directo (los hoteles) poseen esta característica pero a un costo bastante elevado comparativamente. Por su parte, existen 3 salones VIP que poseen este atributo pero no disponen de cama.

Privacidad y descanso efectivo - Rest Box entrega descanso, comodidad, comunicación, tranquilidad y seguridad en un ambiente independiente a viajeros que realizan escalas o que sus vuelos han sido demorados en el aeropuerto de Santiago. Rest Box brinda al pasajero el anuncio de la salida de su siguiente vuelo, asegurando de esta forma el descanso del cliente.

Precio - Rest Box ofrece precios convenientes versus sus competidores directos (hotel) y, al nivel de sus eventuales sustitutos (Salones Vip). Por otra parte, dispone de pago en efectivo (al margen del pago con tarjeta de "Débito y Crédito" que ofrecen sus sustitutos).

- **Canales de Distribución**

En el caso de "Rest Box" se considera básicamente dos (2) canales de distribución, a saber, las dependencias del aeropuerto sector sala de embarque o a través de la vía web, los

cuales también han sido relevados a partir de las encuestas (Ver Anexo 7 Resultado de encuestas posibles clientes).

- **Relaciones con Clientes**

Las relaciones con los clientes se basan en dos pilares fundamentales:

Asistencia Personalizada: Recepción asistida, que brinda ayuda y orientación.

Esta característica del servicio ha sido también detectada a partir de la encuesta. Aun cuando existe un porcentaje no despreciable de usuarios que eligen la alternativa de atención virtual, se ha considerado que la atención presencial deja “satisfechos” a una mayor amplitud del segmento objetivo. Lo anterior se concluye dado que las personas que prefieren atención virtual, no descartan la atención presencial en ningún caso. Sin embargo, las personas que prefieren atención presencial no siempre están dispuestos a usar atención virtual.

Alto nivel de servicio: Basado en una atención integral, amable y oportuna. Se busca que la marca inspire en el cliente **descanso, relajación y bienestar** como sello distintivo.

- **Modelo de Flujo de Ingresos**

Las fuentes de ingresos de “Rest Box” son principalmente cuatro:

1. Pago del servicio: corresponde al pago de la tarifa que realiza el pasajero por el uso de cada “Rest Box”.

2. Ingresos por dispensadora de alimentos: corresponde al pago de la tarifa por cada uno de los productos que dispondrá el servicio de “Rest Box”.

3. Venta de espacios publicitarios a externos: este es un ingreso complementario por publicidad al exterior de cada módulo de “Rest Box”. Esta alternativa se evaluará con posterioridad al inicio del proyecto, al menos 6 meses.

4. Convenios con bancos: Se analizará esta posibilidad después de entrar en operación, al menos, unos 6 meses operativos previos.

De esta forma, se destaca que para efectos de las evaluaciones de proyecto (financieras) a ejecutar, se usará la línea de ingresos vía pago directo del servicio en aeropuerto, lo cual constituye una condición conservadora de análisis.

- **Actividades Claves**

Producto:

Cabina: Esencial para desarrollo de “Rest Box” es escoger un diseño básico individual adecuado, incluyendo algunas prestaciones específicas. A partir de las encuestas realizadas

se releva como principal requerimiento la existencia de una cama, los restantes atributos comparten preferencias en un segmento “Turista” que presenta amplitud de nacionalidades y gustos.

La actividad de selección de la cabina es muy relevante, aunque efectivamente este aspecto se realizará a través de la compra directa de cabinas a empresas proveedoras existentes en el mercado internacional, que cuentan con certificaciones, respaldo post venta y apoyo en la puesta en marcha y operación. Se destaca el hecho de que la oferta es muy reducida existiendo básicamente dos (2) proveedores que cumplen con las prestaciones requeridas, a saber, Napcab (de procedencia alemana) y Sleep Box (de procedencia inglesa y con sucursales en USA).

Operación: Los aspectos limpieza, mantención y asistencia al pasajero son claves para “Rest Box” y deben caracterizar el servicio.

Marketing: la publicidad mediante la concesionaria de publicidad del aeropuerto, marketing digital (Programa Google Ad Words, redes sociales, página web), centro de información en el aeropuerto, revistas y boca oído serán los medios utilizados en la fase de implementación de este servicio.

- **Asociaciones Claves**

Aeropuerto SCL: Generar interés en la concesionaria del aeropuerto con una propuesta técnica y económica que satisfaga las expectativas y que permita asegurar la implementación de “Rest Box” considerando que mejora la experiencia y satisfacción de los usuarios del aeropuerto y permite modernizar el aeropuerto, lo cual constituye uno de los objetivos de Nuevo Pudahuel. Este punto es estratégico y es una alianza fundamental tanto durante la licitación, como en la puesta en marcha y operación del servicio.

Latam: Como se mencionó esta alternativa será implementada con posterioridad de al menos seis meses luego de la puesta en marcha. Establecer una alianza con Latam, para hacer de “Rest Box” un complemento de su estrategia de servicio a bordo, mediante el mejoramiento del servicio en tierra.

- **Recursos Clave:**

Ubicación: “Rest Box” tiene una inmejorable ubicación en las salas de embarque del aeropuerto de Santiago.

Exclusividad por licitación dentro de las sala de embarque.

Cabinas “Rest Box” posee una cama para descansar y otras prestaciones complementarias.

Espacio Físico, localización específica al interior del aeropuerto, muy cercano a salas de embarque, que es donde se realizan las escalas de vuelos.

Horario de atención: Rest Box posee un horario 24/7, lo cual constituye un aspecto distintivo y en línea con los requerimientos del usuario objetivo.

Tecnología computador, software, energía.

Diversidad de medios de pago (efectivo y tarjeta de crédito).

- **Estructura de Costos**

Inversión inicial: Estos corresponden a Cabinas equipadas, computadoras, TV, caja registradora, un vehículo.

Costos fijos: Estos corresponden a: Arriendo 25 m² en el aeropuerto, sueldos del personal, servicio Internet y transbank, empresa aseo y mantención.

Costos variables: Mantención, electricidad, publicidad y promoción, insumos tales como implementos de limpieza, almohada, sábanas desechables, costo por ventas aeroportuarias y uniformes.

Costo de instalación y puesta en marcha.

3.2 Descripción de la empresa

Rest Box es una empresa de servicios, de tamaño pequeño y cuyo concepto de creación de valor está basado en ofrecer al usuario una propuesta que le garantiza una mayor disponibilidad de tiempo para descansar en términos efectivos. Lo anterior unido a una amplitud de horario y a un precio competitivo. Es importante destacar que el concepto de descanso debe entenderse en su amplitud de significado y no simplemente como una cama para dormir.

Misión: Entregar un espacio físico para que los pasajeros descansen, proporcionando un servicio cómodo y con un ambiente privado.

Visión: Constituirse en una empresa referente en servicio de espacio para descanso.

Valores: Hospitalidad: Recepción y atención con amabilidad, empatía y con rapidez a los pasajeros. Calidad: Preocupación por todos los detalles del servicio. Integridad: Honestidad, ética en todas nuestras acciones.

Ventajas Competitivas

Un aspecto distintivo lo constituye el mayor tiempo que disponible el 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.

No existe ningún competidor directo en las salas de embarque ni otras dependencias del aeropuerto, por lo tanto, constituye un servicio exclusivo dentro del aeropuerto de Santiago siendo esta su principal ventaja competitiva.

Complementando la ventaja competitiva anteriormente mencionada, existen otras variables que refuerzan sus aspectos distintivos como: disponibilidad 24/7; descanso efectivo y accesibilidad.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

El potencial crecimiento del Aeropuerto de Santiago, como se mencionó con anterioridad proyecta un aumento de la capacidad de 16 millones de pasajeros en el año 2014 a 30 millones en el año 2020. Esto arroja un potencial total de 45 millones de pasajeros⁹ lo que se visualiza como un crecimiento potencial considerando la alta disposición a usar del servicio planteado (ver Anexo 7, pregunta 2). Sin embargo, se establece Rest Box como un negocio escalable en términos geográficos pero considerando una inversión significativa.

Adicionalmente, se proyecta la internacionalización a mediano / largo plazo del servicio ofrecido al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez ubicado en Lima, Perú. Lo anterior debido a que es conocido que LATAM, por ejemplo, posee como *Hub* el aeropuerto internacional Jorge Chávez, lo que indica, que este aeropuerto es la base o el punto de conexión que utiliza LATAM para continuar sus vuelos al resto del mundo. Así, existe una alta participación en el mercado en este país, con 50 % aproximadamente en vuelos internacionales y 65% aproximadamente en vuelos locales¹⁰.

Por otra parte, también es importante destacar que se plantea un servicio con una adecuada sistematización de procesos, que a pesar de ser un servicio de tamaño relativamente pequeño se diseñará un funcionamiento sencillo que permita una rápida escalabilidad y mejora continua procesos.

De acuerdo a conversaciones con algunos “expertos” y en función de experiencia documentada internacionales similares, se considera posible evaluar la viabilidad y factibilidad de considerar la escalabilidad hacia otros sectores de Santiago. Por ejemplo, en Tokio son conocidos los llamados hoteles cápsula que permiten a los trabajadores descansar en horario de almuerzo¹¹. En cualquier caso, se considera que las posibilidades de escalamiento de Rest Box existen en el ámbito geográfico básicamente, en términos de

9 <http://www.nuevopudahuel.cl>

10 <http://www.portaldelturismo.pe/index.php/otras-secciones/estadisticas/item/1848-ranking-de-aerolineas-en-vuelos-nacionales-2015-informe>.

11 <https://www.guioteca.com/cultura-japonesa/japon-y-sus-hoteles-capsula-habitaciones-que-parecen-nichos>.

expandirse e internacionalizarse. Sin embargo, esta escalabilidad no necesariamente significa un crecimiento fuerte de ingresos con un reducido aumento en los costos, dado que se requiere una inversión importante para establecer y posicionar el negocio en otro aeropuerto, por ejemplo en Lima, Perú.

3.4 RSE y sustentabilidad

Con nuestros clientes

Ofrecer a los clientes un aumento en su tiempo de descanso durante viajes con escalas, incrementando su satisfacción en viajes relativamente largos.

Con la Sociedad

- Aumentar el bienestar de pasajeros en tránsito en aeropuerto de Santiago.
- Apoyar al pasajero mediante pequeños descansos a superar el efecto Jet lag mencionado con anterioridad.
- Rest Box proporciona un mayor descanso efectivo en el lugar requerido con un servicio a la medida del cliente lo que permite reducir el stress producido por los viajes largos.
- Rest Box también proporciona un ambiente seguro a los pasajeros, permitiendo aliviar tensiones en relación a temas de robos de equipaje u otro similar.

Con el Medio Ambiente

Aportar a la preservación de un entorno medioambiental, velando en primer lugar por el impacto de nuestras actividades. Una vez controlado el impacto de nuestras actividades se podrá fomentar la conciencia de sostenibilidad en todos los grupos de interés de Rest Box. También Rest Box internaliza y hace suyos los compromisos del Aeropuerto de Santiago con el medio ambiente.

Con nuestros accionistas e inversores

Administrar adecuadamente la empresa para lograr rentabilidad e incremento de valor a medio y largo plazo.

Con los propietarios y socios

Rentabilizar la inversión, logrando lealtad de clientes que permita fortalecer un crecimiento en participación de mercado y de un modo sostenible en el tiempo.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

- **Posicionar** a Rest Box como una empresa que brinda un servicio de descanso efectivo, en una ubicación exclusiva (Salas de embarque - Aeropuerto de Santiago). Lo anterior podrá ser medido a través de encuestas posterior a la utilización de servicio vía internet o presenciales (CRM).
- Medición mensual de la **satisfacción de los clientes** a través del CRM con encuestas online o presenciales. Discriminando el porcentaje de clientes nuevos que vienen por recomendación o clientes frecuentes. Lo que nos permitirá tener una Base de Datos, para luego realizar acciones de marketing dirigidas a cada tipo de cliente. Lo anterior se realizará mediante LD Group¹². Se utilizará un indicador de satisfacción el cual deberá alcanzar un valor mínimo de 70%.
- Definir estrategias publicitarias para promoción de Rest Box dentro de las salas de embarque del aeropuerto de Santiago y como incentivar la fidelización de los clientes.

Macro segmentación de Mercado

Clientes a servir (A quien):

Como se mencionó con anterioridad se especifican los clientes a servir:

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. Adicionalmente se destacan las cabinas con un diseño con adecuadas condiciones de confort, estándar y tecnología, planteadas para estar operando 24/7. Las características, dimensiones y geometría preliminar de las cabinas se encuentran detalladas en Figura 1 Rest Box - Vista de general y de planta.

¹² <http://www.ldgroup.cl/servicios/>

Referente al espacio físico (ubicación) estas cabinas se encontrarán ubicadas en las dependencias del Aeropuerto de SCL, el cual se encuentra actualmente en proceso de ampliación. De esta forma, dada esta ampliación se espera un aumento significativo en la demanda de servicio en el aeropuerto, impactando beneficiosamente a Rest Box.

Dónde: Estas cabinas se encontrarán ubicadas en el aeropuerto de Santiago, zona de embarque. Basados en la documentación¹³ se determina que la estrategia de segmentación será **especialización de producto**, dado que se posee la experiencia en una categoría del producto / servicio y esta se puede desarrollar adaptando las especificaciones del producto en muchos segmentos de mercados distintos.

Micro segmentación de Mercado

Al hacer la micro segmentación de mercado para Rest Box en base a la investigación de mercado se considera en primer lugar la *variable objetiva* referente a tiempos de estadía/espera en el aeropuerto. Esta variable engloba de forma primaria a la demanda real del servicio prestado. De esta forma, a objeto de disminuir el poder los sustitutos parciales, se propone prestar el servicio a pasajeros con estadía/demoras mayor de 2 horas en aeropuerto de Santiago. El perfil del cliente de Rest Box son mujeres y hombres que viajan por turismo entre 20 y 65 años, mayormente con nivel de instrucción universitario, con renta variable, amplia gama de gusto y nacionalidades y que disfrutan de informarse y ser informados mediante redes sociales o internet. Los clientes de Rest Box por tener tan amplio rango de edades poseen diversas *variables subjetivas* como espíritu aventuro, modernos, funcionales y gozan de la comodidad. Las variables antes descritas corresponden a un mercado B to C.

Para un mercado B to B como *variables objetivas* se consideran inicialmente las empresas con las que se pretende realizar alianzas (aerolíneas “LATAM”, bancos “Banco de Chile”, entre otras empresas), destacando la relación directa con el transporte aéreo e intrínsecamente con el turismo, encontrándose directamente relacionadas con el emprendimiento planteado. Como *variables subjetivas* se conoce que estas son empresas que poseen una larga trayectoria en sus respectivas industrias, con cultura organizacional bien definida, reputación y prestigio, lo que genera valor a las alianzas a efectuar. Se recalca que estas alianzas se implementarán una vez transcurridos seis meses después de la puesta en marcha y que no son considerados para efectos del plan financiero.

13 Leslier Valenzuela, Carolina Nicolas, Alexis Gutiérrez. Temas clave en investigación de mercados 1er edición. Santiago, Copygraph Ltda.

Micro segmentación de Clientes

Con posterioridad a la investigación de mercado y como se ha mencionado con anterioridad se ha determinado el tipo de cliente objetivo que se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2 Tipo de cliente.

Segmento	Edad	Genero
Turistas	20-65 años	Masculino - Femenino

Fuente: *Elaboración propia.*

Por su parte, la descripción del cliente objetivo se encuentra en el capítulo 3, acápite 3.1

4.2 Estrategia de producto/servicio

Como parte de la estrategia de producto se debe destacar que las cabinas se importarán desde Inglaterra. En base al estudio de mercado, encuestas ejecutadas y a los futuros clientes se ha especificado el diseño al proveedor. Las cabinas corresponden a un single Box equipada con una cama individual, wifi, puertos de corrientes nacionales / internacionales, mesa de computador, TV, acceso con llave magnética, alarma contra incendio, entre otras características que proporcionan funcionalidad, calidad e innovación a las cabinas. En una primera etapa se plantea operar con seis (6) cabinas, esto en el periodo de cinco años (5) de los espacios licitados. Debido a lo relevado de la investigación de mercado se plantea inicialmente la implementación de la atención presencial con la finalidad de apoyar a los futuros clientes con pagos, asistencia y cualquier inquietud o duda referente al funcionamiento.

Referente al nombre elegido para este servicio tiene un carácter descriptivo. Lo anterior es importante dado que es un producto innovador y express, incentivando el descanso y comodidad, en el lugar e instante deseado. En forma adicional, se incluirá un pequeño mini bar con snacks y bebidas, ampliando el valor para el cliente. Lo anterior tiene total concordancia con el aumento de capacidad que el aeropuerto de SCL plantea. Posteriormente, siendo este un plan piloto, se pretende incursionar en el aeropuerto internacional Jorge Chávez (Aeropuerto de Perú) ya que el flujo de pasajeros en este aeropuerto es mayor debido a las diversas conexiones que allí existen como se mencionó con anterioridad.

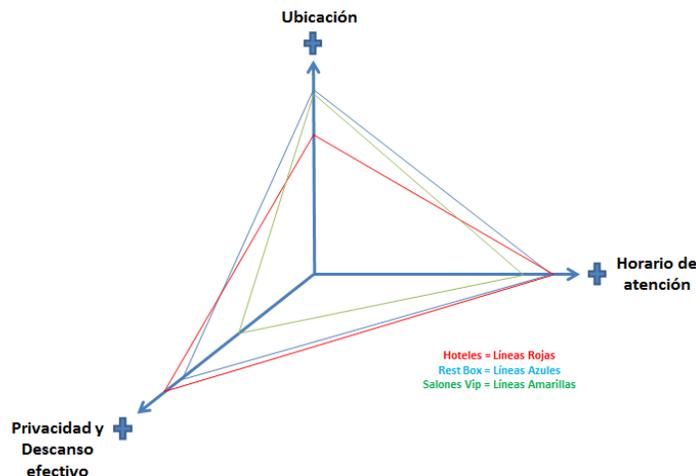
Posicionamiento

Esta etapa implica la “comparación” con los competidores y la forma en que el público observa el producto, lo percibe y lo valora. Este proceso debe ser capaz de comparar el

posicionamiento esperado (oferta) v/s el percibido (demanda), o dicho de otra forma, como se quiere que sea visto v/s como lo ven. De tal forma, se podrá tomar las acciones necesarias para que la brecha sea lo más baja posible. Para apoyar este análisis se elaboraron los ejes de Valor de la estrategia. Posterior a las encuestas se concluyen los siguientes ejes (ver Figura 2), a saber, ubicación (accesibilidad), horarios de atención (24/7) y privacidad y descanso efectivo. En el acápite 3.1 se ha detallado cuál es significado de cada eje de valor para este plan de negocios. También en la matriz de competidores presentada se aprecian estos aspectos en relación a los de la competencia de Rest Box.

De este análisis se ha planteado un posicionamiento basado en el concepto de la ganancia del tiempo ligado a la accesibilidad privilegiada de Rest Box y también a elementos complementarios como el horario de atención 24/7 y el descanso efectivo.

Figura 2 Ejes de Valor



4.3 Estrategia de Precio

Se define un precio basándose en dos (2) métodos, **Value Pricing** y **Value Management**, el primero de ellos debido a que mediante las encuestas efectuadas a los clientes y competidores se concluye que la propuesta de valor ofrecida cumple a cabalidad con el principal requerimiento de nuestro clientes que es un “mayor tiempo de descanso efectivo” generando un alto grado de satisfacción en los futuros clientes. También, se utiliza el método Value Management dado que se recurre al Benchmarking con experiencias de precios establecidos en otros países (para un rango de precios), como por ejemplo Francia, Dubai, Rusia, Finlandia, Brasil. Por otra parte, los precios son establecidos por tiempo de uso de servicio debido a requerimientos de los futuros clientes, información levantada de las encuestas efectuadas quedando la tarifa predefinida de acuerdo a la siguiente Tabla 3:

Tabla 3 Tarifas establecidas

TARIFAS		
Hora	Precio (Pesos)	Precio (Dólares)
1 Hr	15.000	22
2 Hr	30.000	45
3 Hr	40.000	60
4 Hr	45.000	67
5 Hr	50.000	75
6 Hr	55.000	82
7 Hr	60.000	90
8 Hr	70.000	100

Fuente: Elaboración propia.

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, sin embargo, para este análisis se supone que el cliente toma la decisión de utilizar el servicio brindado de forma racional asumiendo que los futuros clientes tomaran la oferta que maximiza la relación Valor/Precio conociendo que el valor es la suma, en términos monetarios, de los beneficios económicos, técnicos, de servicio y sociales que el cliente recibe por parte de Rest Box.

4.4 Estrategia de Distribución

Para partir con el proyecto es necesario realizar un estudio que defina la posición más estratégica para las cabinas, teniendo en cuenta aspecto como servicios, conectividad y visibilidad dentro de las dependencias del aeropuerto, sector sala de embarque. Este tópico deberá ser autorizado y negociado con la concesionaria francoitaliana Nuevo Pudahuel que opera en la actualidad el aeropuerto de Santiago. La distribución del servicio al cliente será ejecutada en forma directa, ya que se considera en primera instancia un servicio BtoC donde Rest Box interactúa y entrega su servicio directamente al consumidor final. Asimismo, la estrategia de distribución es exclusiva en la medida que Rest Box adquiera las patentes para operar en la sala de embarque internacional (Licitación). Como se mencionó las alianzas BtoB son consideradas en una segunda instancia del servicio. Adicional a lo anteriormente mencionado, es importante destacar que el servicio puede ser reservado previamente mediante diversos medios web o presencial.

4.5 Estrategia de Comunicación y ventas

Debido a que el negocio tendrá lugar en la salas de embarque del aeropuerto de Santiago, es vital que las regulaciones que disponga el aeropuerto permitan realizar promociones pertinentes dentro de estas instalaciones. Massiva S.A es la empresa que administra en forma exclusiva el circuito publicitario del terminal ¹⁴, las publicidades de estas instalaciones se encuentran restringidos a diversos ítems publicitarios designados por Massiva S.A, en conjunto con la concesionaria Nuevo Pudahuel. En virtud de lo expuesto se cotizó con Massiva S.A diferentes ítems publicitarios, seleccionando para la fase inicial del proyecto la denominada caja de luz.

Tabla 4 Publicidad del aeropuerto mediante Massiva S.A

Lugar	Código	Soporte	Imagen
Embarque Internacional.	SCL 0210A	Caja de Luz	Anexo 10

Fuente: Elaboración propia basados en cotización elaborada por Massiva SA vía mail.

Adicionalmente, es importante destacar que con la finalidad de enlazar la estrategia de comunicación y ventas con una estrategia de fidelización se contempla un estudio conducente a hacer el seguimiento de los clientes mediante el CRM tradicional (Customer Relationship Management). El CRM consistirá en efectuar pequeñas encuestas a los clientes después de la utilización del servicio y procesar la información relevada de estas encuestas. Las encuestas se realizarán físicamente o vía mail según la preferencia de los clientes. Este CRM también podrá generar nuevas herramientas para el desarrollo de un diseño de una página web que sirva de plataformas estratégicas para dar a conocer aún más a Rest Box y conocer con mayor profundidad como se logra la satisfacción del cliente. Lo anterior también será apoyado mediante la empresa LD Group que proporciona servicios de estudios de satisfacción de clientes, entre otros.

La página web ofrecerá y expondrá todas las características del servicio a brindar como detalles de los locales, fotografías, productos, experiencias de otros clientes, concepto, ubicación, horarios de atención, medios de pago, números de contactos y cualquier información adicional para el cliente, así como también compras o reserva de billetes o acceso a las cabinas (booking), promociones mediante cupones de descuento, suscripciones a la página web las que proporcionaran un porcentaje de descuento para su primera estadía.

¹⁴ <http://www.nuevopudahuel.cl/>

Asimismo, además de los ítems de promoción antes mencionados y conociendo el impacto actual de internet y las redes sociales se plantean las siguientes dos estrategias publicitarias:

Programa Google Ad Words:

Este es un programa generado por Google que se dedica puramente a la publicidad online y permite crear anuncios que figuran en las búsquedas de Google cuando se busca información relacionada con tu negocio (Rest Box). El modo de funcionamiento es sencillo. Básicamente la aparición del aviso en las búsquedas de usuarios dependerá de las palabras claves que se adjudiquen al anuncio. También se puede especificar la localización en la cual se requiere la visualización del anuncio. Los anuncios de Google AdWords aparecen en la página de resultados de Google. El programa es una subasta automática donde cada vez que un usuario haga click en uno de tus anuncios se deberá pagar. Para poner el anuncio en marcha se debe elegir las palabras claves, crear el anuncio y asignar un presupuesto. Para Rest Box se plantean especificar como palabras claves “Descanso”, “Dormir”, “Aeropuerto” y “Tiempo libre” entre otras, también es importante destacar que se propone que sea mostrado en una zona geográfica específica, personas que se encuentren a 3 millas del aeropuerto de Santiago con la finalidad que sea visualizado por el mercado objetivo de Rest Box. Adicionalmente la aparición del anuncio se efectuará cuando el cliente objetivo acceda a google desde smartphone, ordenador, tablet, entre otros¹⁵.

Redes Sociales: Se utilizarán también gran parte las redes sociales existentes en la actualidad con la finalidad de proporcionar e informar a los clientes como Facebook, Twitter e Instagram.

Revistas: Debido a las alianzas estratégicas antes mencionadas se contempla realizar publicidad por medio de LATAM mediante las revistas que se encuentran ubicadas en las aeronaves.

Boca a Oído: El ofrecer un servicio excelente que se gane el respeto de los clientes y que cubra sus necesidades y expectativas proporcionará que esta estrategia se exponga de forma única y sencilla mediante los mismos clientes.

4.6 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para estimar el volumen de personas por atrasos se tomó como referencia el itinerario a un día de las llegadas y salidas de vuelos publicados por Nuevo Pudahuel ¹⁶ y pasajeros con

¹⁵ https://adwords.google.com/home/how-it-works/#?modal_active=none.

¹⁶ <http://www.nuevopudahuel.cl/>

retrasos de más de 2 horas de espera en el aeropuerto de Santiago. Para el cálculo de los pasajeros en retraso se consideró la cantidad de vuelos demorados en un periodo de 1 mes referencial. La fuente de esta información han sido muestreos realizados periódicamente por la aerolínea Latam Airlines, siendo ésta, la aerolínea con mayor participación de mercado en Chile ¹⁷ (Ver Anexo 11).

El cálculo de número de pasajeros en escala se estimó de la siguiente manera:

$$Q = \sum (N^{\circ} Pax_{aeronave} \cdot Factor\ de\ Ocupación_{aeronave} \cdot Factor\ de\ ocupación_{escalas})$$

$$= Universo\ diario\ por\ escala_{Rest\ Box}$$

Del itinerario de salida y llegadas de vuelos se efectuaron las siguientes consideraciones:

Se especificó capacidad de pasajeros de acuerdo al tipo de aeronave, tanto de llegadas como de salidas del aeropuerto de Santiago de Chile. (Ver Anexo 12 Itinerario de vuelos por un día).

La capacidad de pasajeros de cada avión se multiplicó por un factor de ocupación de aeronaves el cual se ha considerado en 70% (Ver Anexo 13) y adicionalmente se multiplicó por un factor de ocupación de escalas diferenciado entre el día y en la noche. Se ha considerado un factor de ocupación de escalas de 2% durante el día y 10% durante la noche ¹⁸ (Horarios Noche: Entre las 00:00 a 08:30, Horarios Día: Entre 08:30 a 23:59).

Lo anteriormente descrito proporciona el universo diario de pasajeros por concepto de escalas. De los dos estudios anteriores se estima que un número de 1872 pasajeros diarios sea por demoras de vuelos o por tránsito, deben esperar en el aeropuerto de Santiago. El resultado de este análisis se detalla a continuación:

$$\text{Escalas + Atraso} = N^{\circ} \text{ Pasajeros / Día (Demanda Universo de Rest Box)}$$

$$1872 + 91 = 1963 \text{ Pasajeros / Día}$$

Se estima un valor en promedio de 22 dólares por hora para Rest Box. Con la finalidad de valorizar en dólares y en pesos chilenos el tamaño del mercado especificado con anterioridad (1963 Pasajeros / Día), se usará el número referencial anteriormente citado. A partir de este cálculo se obtiene 43.186 USD/día y 28.758.421 pesos chilenos (1USD=665,92\$) por día.

Siendo esta la demanda potencial (universo) de pasajeros diarios se estima de forma conservadora que Rest Box tendrá un potencial de participación en torno al 2,5% de los pasajeros antes mencionados. Con un total de 39 pasajeros diarios aproximados.

¹⁷ Manual del Sistema de Análisis y Vigilancia Continua CASS, 01/06/2011, <http://www.jac.gob.cl/>

¹⁸ Reuniones con ejecutivos de Latam Airlines.

4.7 Presupuesto de Marketing y cronograma

Plazos de cada actividad (Carta Gantt)

Ver Tabla 5 donde se muestra la Carta Gantt Programa de Publicidad para el proyecto.

Tabla 5 Carta Gantt de Marketing.

ITEM	Tipo de publicidad	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
1	CAJA DE LUZ												
2	Google Ad Words												
3	Redes sociales												
4	Página Web												
5	Revistas												
6	CRM												

Fuente: Elaboración propia.

Recursos y presupuesto (Gastos)

Costos de Publicidad

El presupuesto de marketing que se considerará de acuerdo a lo expuesto en los puntos anteriores, son los siguientes:

Tabla 6 Presupuesto del Plan de Marketing.

ITEM	Tipo de publicidad	Ubicación	Valores mensuales	2017	2018	2019	2020	2021
1	CAJA DE LUZ	EMBARQUE INTERNACIONAL - AEROPUERTO DE SANTIAGO	3584280	43011360	43011360	43011360	43011360	43011360
2	Google Ad Words	WEB	200000	2400000	2400000	2400000	2400000	2400000
3	Redes sociales	WEB	300000	3600000	3600000	3600000	3600000	3600000
4	Página Web	WEB	300000	3600000	3600000	3600000	3600000	3600000
5	Revistas	AERONAVES	500000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000
6	CRM	-	100000	1200000	1200000	1200000	1200000	1200000
TOTAL			4984280	59811360	59811360	59811360	59811360	59811360

Fuente: Elaboración propia.

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, Operaciones, Marketing y ventas y Servicio post venta.

5.2 Flujo de operaciones

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).

5.3 Plan de desarrollo e implementación

El Plan de implementación se compone de varias actividades como: Desarrollo, Mapa de ubicación, un presupuesto Inicial y una carta Gantt de implementación.

5.4 Dotación

La dotación de personal implica definir el número de puestos de trabajo requeridos para el desarrollo de las actividades involucradas y perfiles del personal.

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

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. 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.

6.2 Estructura organizacional

Dado la naturaleza del negocio, la estructura organizacional no es compleja y 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.

6.3 Incentivos y compensaciones

Respecto de las compensaciones se consideran del tipo económicas directas y no económicas:

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

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. En la Tabla 7 se muestran los indicadores más relevantes.

Tabla 7 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%

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.

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

VIII. Riesgos críticos

Los principales riesgos identificados para el desarrollo de Rest Box son los siguientes: riesgos financieros, riesgos por capacidades internas, riesgos por falta de conocimiento del cliente, riesgos por competidores, riesgos por relación con concesionaria y riesgos políticos.

Como estrategia de salida 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.

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

IX. Propuesta Inversionista

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

Tabla 8 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.

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.

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.

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

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

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.¹⁹.
- 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.

¹⁹ <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)

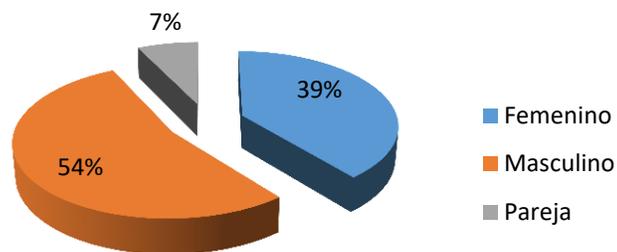
Mesa para computador	<input type="checkbox"/>	TV	<input type="checkbox"/>	Orden y Aseo	<input type="checkbox"/>
Climatización Acústica y Luz tenue	<input type="checkbox"/>	Cama	<input type="checkbox"/>	Snack	<input type="checkbox"/>
Despertador	<input type="checkbox"/>	Wifi	<input type="checkbox"/>	Licores	<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)

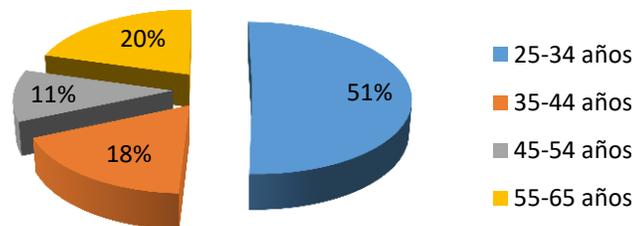
Página Web	<input type="checkbox"/>	Amigos	<input type="checkbox"/>	Revistas	<input type="checkbox"/>
Redes Sociales	<input type="checkbox"/>	Centro de Información del aeropuerto	<input type="checkbox"/>	Email personal	<input type="checkbox"/>
Otro : _____ (Especifique)					

Anexo 7 Resultado de encuesta posibles clientes (BtoC).

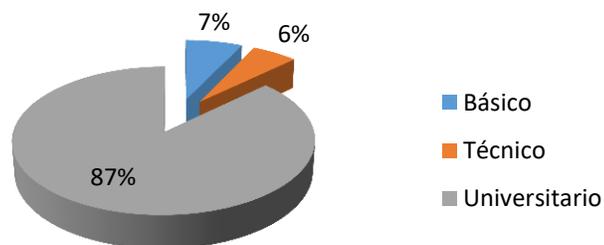
Sexo



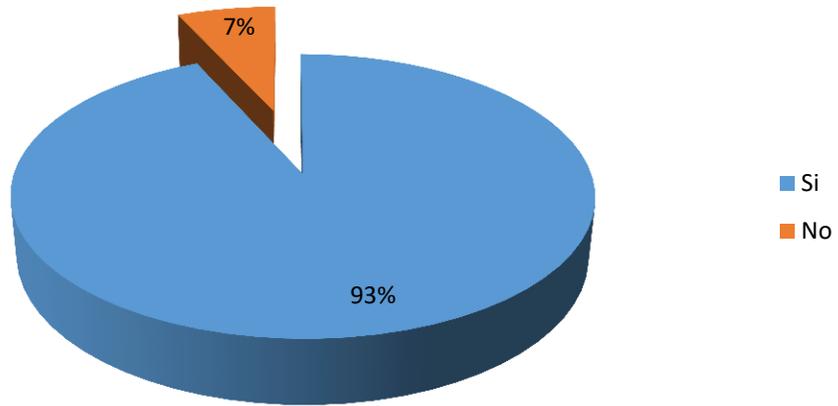
Rango de edades



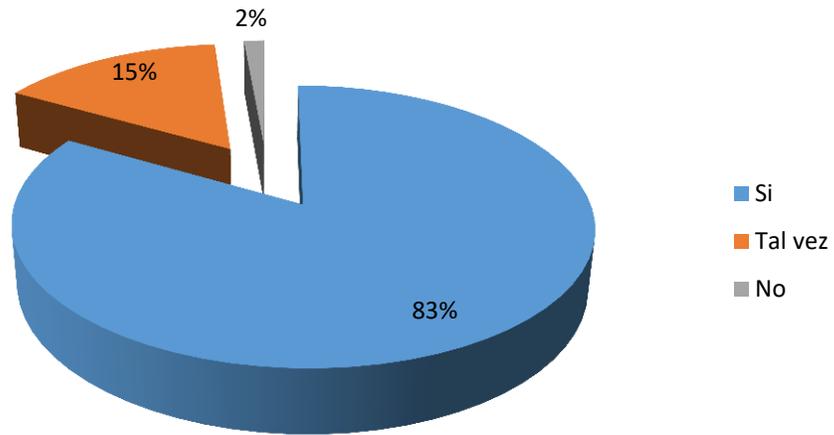
Nivel de Instrucción



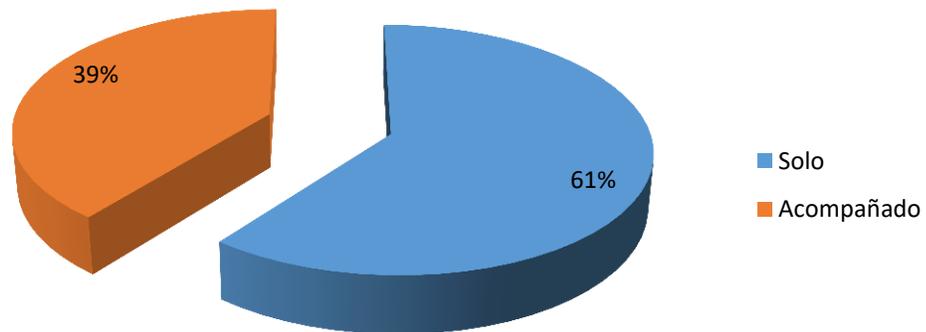
1. ¿Alguna vez has necesitado descansar en el aeropuerto?



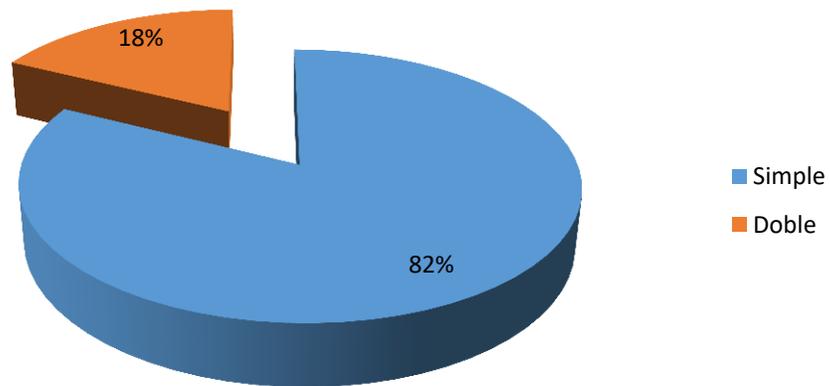
2. Usarías el servicio que se ofrece (Rest Box)?



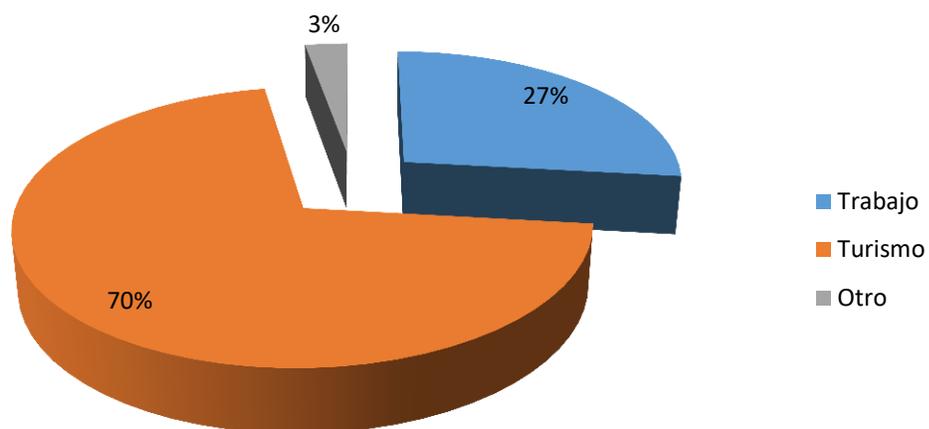
3. Viajas solo(a) o acompañado(a)?



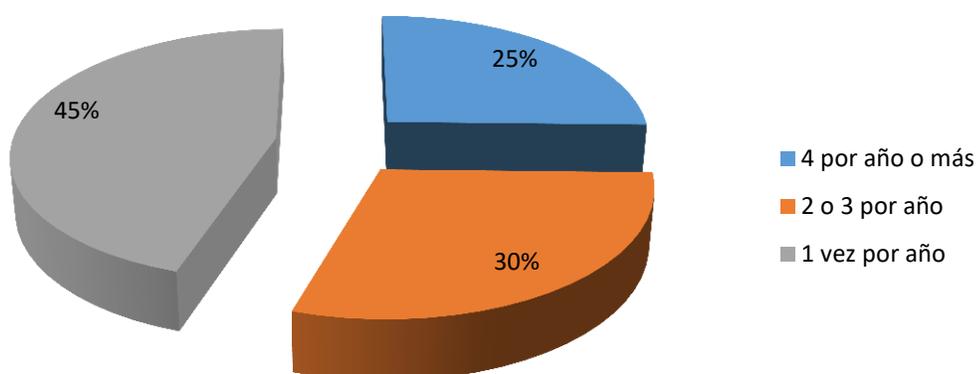
4. Qué tipo de cabina (Rest Box) preferirías?



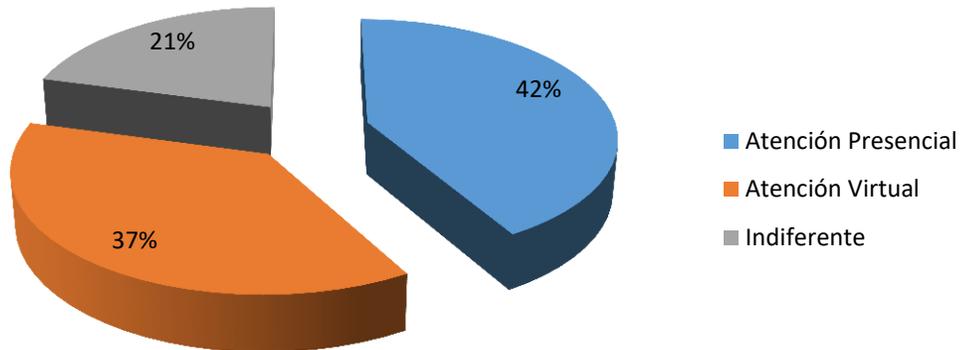
5. ¿Cuál es el motivo de tu viaje?



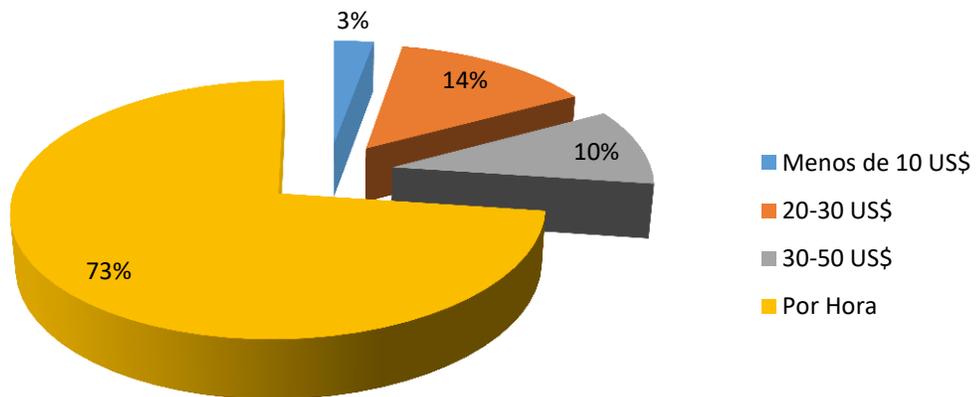
6. Con qué frecuencia viajas al año?



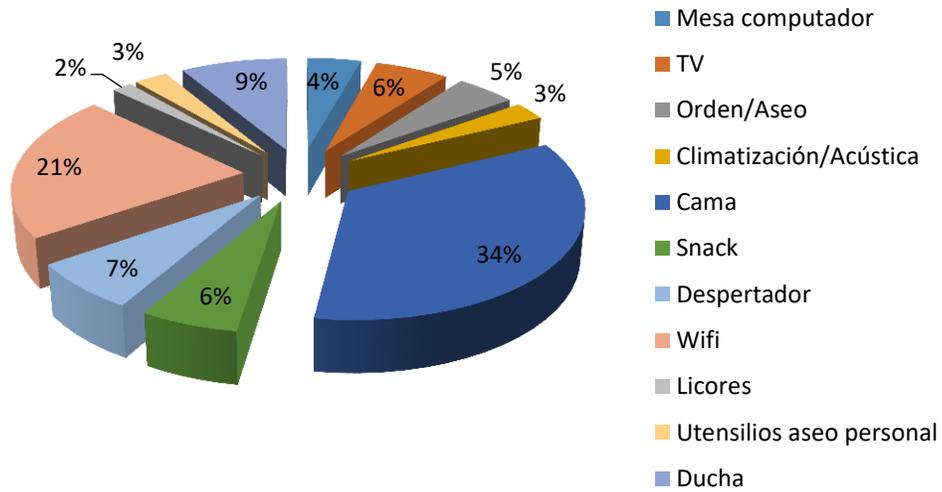
7. Qué tipo de atención preferiría para Rest Box?



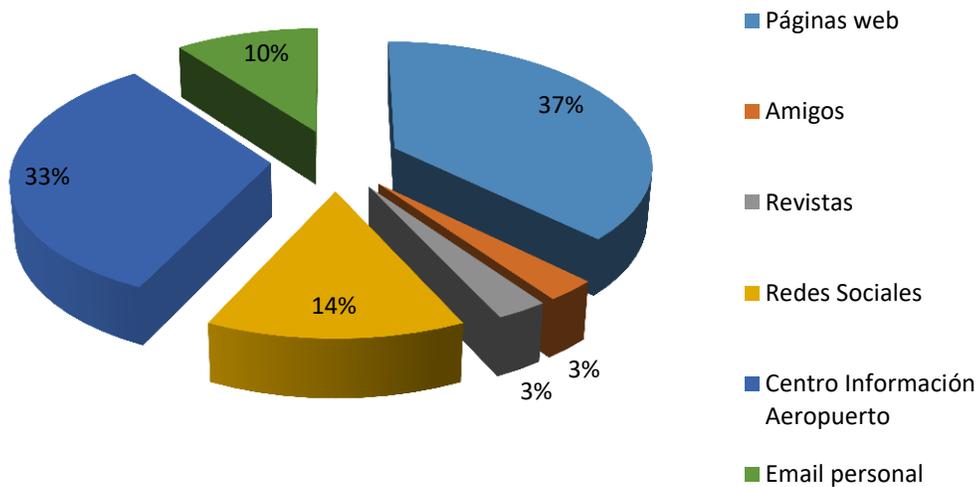
8. Cuanto est3 dispuesto a gastar por un servicio de este tipo (Rest Box)?



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.

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 O	Motivos	Fecha	Vuelo	Origen	País Base	Destino	Descripción del evento	Mot. Prog.	Mot. 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 a Op. Flota: Foco Flota	Producción: COF con	Operación	Técnico	/	0	0	0	0	0	0	0	8-7-15	960	SCL	Chile	IOQ	- Próximo a	CC-BFA	CC-BFI	DCL	11:55	15:39	4,72	200	A-320	Mantenim	LA		
17912	Atraso	Lgcl 1 fault	Otros Mantenimiento	Recibo el avión sog a la llegada al turno por falla de ze		Operación	/	0	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				
18006	Atraso	CAMBIO DI	- Evento CI	Producción: Recovery de AOG BAA y BAI	Operación	Técnico	/	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	/	0	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				
18202	Atraso	MANTENIM	- Primer ef Op. Producción: Dife	Javier Ferrari	Mantto	Pr	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 ST	Operación	Técnico	/	0	0	0	0	0	0	0	17-7-15	502	SCL	Chile	MIA	CC-CXD	an	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	Pr	Daños / No	0	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			
18600	Atraso	AVION NO	- A/C en AI	Op. Producción: Daños no visualizado en pri	Mantto	Pr	Proceso	/	0	0	0	0	0	0	24-7-15	330	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	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	Op. Producción: 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 tr	Op. Producción: Problema de skill al moment	Mantto	Pr	Proceso	/	0	0	0	0	0	0	27-7-15	502	SCL	Chile	MIA	A/C con tr	CC-BIA	CC-BIA	LHN	23:35	02:06	4,72	151	B-767	Mantenim	LA		
18755	Atraso	AVION NO	A/C con tr	Op. Producción: Aviso Ignacio Brito	Mantto	Pr	Proceso	/	0	0	0	0	0	0	28-7-15	114	SCL	Chile	CPO	A/C con tr	CC-BFA	CC-BFX	DCL	07:20	09:50	4,42	150	A-320	Mantenim	LA		
18780	Atraso	MANTENIM	A/C con tr	Op. Flota: No Foco de Flota con Plan no efect	Mantto	Pr	Técnico	/	0	0	0	0	0	0	29-7-15	500	SCL	Chile	MIA	A/C con tr	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	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 HYD PRIMP PUMPEE	avión	Operación	Técnico	/	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 275	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 RELACION 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