



**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA
INCORPORACION DE CABINAS HABITACION EN EL
AEROPUERTO NUEVO PUDAHUEL DE SANTIAGO DE CHILE**

**TESINA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y GASTRONÓMICA Y AL
TÍTULO DE ADMINISTRADOR HOTELERO Y GASTRONÓMICO
CON MENCIÓN DIRECCIÓN DE EMPRESAS HOTELERAS Y
GASTRONÓMICA.**

Profesor Guía: Hilde Obermöller Canales.

Emma Carolina Hidalgo San Juan.

Viña del Mar – Chile.

2017

Índice

Resumen	9
Abstract	10
Introducción	11
I. Marco referencial	12
1. Marco referencial	13
1.1 Plan de negocios	13
1.2 Resumen Ejecutivo	14
1.3 Plan estratégico:	15
1.3.1 Visión.	15
1.3.2 Misión.....	16
1.3.3 Objetivos estratégicos.	17
1.4 Análisis interno - externo.	18
1.4.1 Análisis PESTAR.....	18
1.4.1.1 Factores Políticos:	19
1.4.1.2 Factores Económicos:	19
1.4.1.3 Factores Sociales:	20
1.4.1.4 Factores Tecnológicos:	20
1.4.1.5 Factores Ambientales:	20
1.4.1.6 Factores Regulatorios:	20
1.4.2 Análisis Fuerzas de Porter.	21
1.4.2.1 Nivel de competencia o nivel de rivalidad	22
1.4.2.2 Entrantes potenciales o amenaza de nuevos competidores.....	23
1.4.2.3 Sustitutos o Desarrollo potencia de servicios y productos sustitutos ..	23
1.4.2.4 Proveedores o Capacidad de negociación con los proveedores:	24
1.4.2.5 Compradores o Capacidad de negociación de los consumidores	24
1.4.3 Análisis FODA	25

1.4.3.1 Fortalezas.....	25
1.4.3.2 Oportunidades	26
1.4.3.3 Debilidades.....	26
1.4.3.4 Amenazas.....	27
1.4.4 Matrices.	27
1.4.4.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).	28
1.4.4.2 Matriz de evaluación de los Factores Externos (EFE).....	30
1.4.4.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).	31
1.4.4.4 Matriz FODA.....	32
1.4.4.5 Matriz Interna – Externa (IE).	35
1.4.4.6 Matriz Cuantitativa de planificación estratégica (MCPE).	36
1.5 Plan de Marketing.....	37
1.5.1 Marketing Estratégico.....	38
1.5.2 Marketing Operativo.	39
1.5.2.1 Producto	39
1.5.2.2 Precio	40
1.5.2.3 Plaza	40
1.5.2.4 Promoción	41
1.5.2.5 Personas:	41
1.5.2.6 Procesos:.....	42
1.5.2.7 Presencia física:	43
1.6 Estudio legal.	43
1.6.1 Sociedad de Responsabilidad Limitada.	43
1.7 Estudio Técnico.	44
1.8 Estudio Organizacional.	45
1.8.1 Recursos Humanos.....	46
1.9 Estudio Financiero.	47

1.9.1 Flujo de Caja	48
1.9.2 Evaluación Financiera.	49
1.9.2.1 Valor Actual Neto (VAN).	49
1.9.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR).	50
1.9.2 Amortización.	50
1.9.3 Depreciación.	50
1.10 Terminología utilizada.....	51
1.10.1 Alojamiento turístico:	51
1.10.2 Cabina Habitación:	51
1.10.3 Turismo:	51
1.10.4 Visitante:	52
II. Planteamiento del problema	53
2. Planteamiento del problema.....	54
2.1 Justificación	55
2.2 Objetivos.....	55
2.2.1 Objetivo general.....	55
2.2.2 Objetivos específicos	55
III. Marco metodológico	57
3. Marco metodológico	58
3.1.1 Enfoque de la investigación	58
3.1.2 Población de estudio	58
3.1.3 Muestreo.....	58
3.1.3 Herramienta de investigación.....	59
3.1.2.1 Encuesta.....	59
3.1.4 Descripción de la encuesta.....	59
3.1.5 Limitantes de la investigación.	60
3.2 Hallazgos y análisis de la investigación.	61

IV.	Propuesta.....	70
4.	Propuesta plan de negocios	71
4.1	Resumen ejecutivo	71
4.2	Descripción del negocio.....	72
4.3	Planificación estratégica.....	72
4.3.1	Visión	73
4.3.2	Misión	73
4.3.3	Objetivos	74
4.3.4	Valores corporativos.....	75
4.4	Análisis interno-externo	75
4.4.1	Análisis PESTAR.....	75
4.4.1.1	Político.....	75
4.4.1.2	Económico.....	76
4.4.1.3	Social.....	76
4.4.1.4	Tecnológico	76
4.4.1.5	Ambiental.....	77
4.4.1.6	Regulatorio	77
4.4.2	Análisis de Porter	78
4.4.2.1	Amenaza de nuevos competidores	78
4.4.2.2	Poder de negociación de proveedores.....	79
4.4.2.3	Poder de negociación de los clientes.....	79
4.4.2.4	Amenaza de nuevos sustitutos.	79
4.4.2.5	Rivalidad entre competidores.....	80
4.4.3	Definición de la competencia.....	80
4.4.3.1	Competencia directa.....	80
4.4.3.2	Competencia indirecta.	80
4.4.4	Análisis FODA.....	81

4.4.4.1 Fortalezas.....	82
4.4.4.2 Oportunidades.....	82
4.4.4.3 Debilidades.....	83
4.4.4.4 Amenazas.....	83
4.4.4.1 Matriz FODA.....	84
4.4.5 Matriz de perfil competitivo.....	86
4.4.6 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	87
4.4.7 Matriz de evaluación de factores externos EFE.....	88
4.4.8 Matriz interna-externa (IE).....	89
4.4.9 MPEC.....	89
4.5 Estrategias generales del negocio.....	90
4.5.1 Estrategias genéricas.....	90
4.5.2 Estrategias de crecimiento.....	91
4.6 Plan de marketing.....	91
4.6.1 Objetivos y metas del plan de marketing.....	91
4.6.2 Marketing Estratégico.....	92
4.6.2.1 Segmentación de mercado.....	92
4.6.2.2 Mercado meta.....	92
4.6.2.3 Ventajas comparativas.....	92
4.6.2.4 Ventajas competitivas.....	93
4.6.2.5 Posicionamiento.....	93
4.6.2.5.1 Bases del posicionamiento.....	93
4.6.2.5.2 Marca conceptual.....	94
4.6.3 Marketing mix.....	94
4.7 Estudio Legal.....	96
4.7.1 Razón social.....	96
4.7.2 Constitución de la empresa.....	96

4.7.3 Declaración de iniciación de actividades	97
4.7.4 Patente comercial.....	97
4.7.5 Marco tributario	98
4.8 Estudio técnico	98
4.8.1 Localización del proyecto	98
4.8.2 Tamaño del proyecto e infraestructura	99
4.8.3 Plan de operaciones.....	100
4.8.3.1 Servicios	100
4.9 Estudio organizacional.....	102
4.9.1 Requerimiento de recurso humano	102
4.9.1 Planificación del recurso humano.....	103
4.9.2 Integración del recurso humano	103
4.9.2.1 Reclutamiento.....	103
4.9.2.2 Selección	104
4.9.2.3 Contratación	104
4.9.2.4 Inducción	104
4.9.2.5 Capacitación.....	105
4.10 Estudio financiero	106
4.10.1 Inversión del proyecto	106
4.10.2 Fuentes de financiamiento	106
4.10.3 Amortización crédito bancario	106
4.10.4 Pronóstico de ventas.....	107
4.10.5 Pronóstico de ventas.....	107
4.10.6 Estructura de los egresos.....	107
4.10.6.1 Costo por cabina.....	108
4.10.7 Otros costos y gastos.....	108
4.10.8 Depreciación	109

4.10.9 Flujo de caja escenario normal.....	109
4.10.10 Flujo de caja escenario pesimista.....	111
4.10.11 Flujo de caja escenario optimista.....	112
5. Conclusiones.	115
Bibliografía.....	116
Anexos	120

Índice de gráficos

Grafico 1 Pregunta filtro	61
Grafico 2 Género	61
Grafico 3 rango de edad	62
Grafico 4 Ocupación	62
Grafico 5 Nivel educacional	63
Grafico 6 Nivel de ingresos.....	63
Grafico 7 ¿La mayoría de las veces que viaja, por qué motivos lo hace?	64
Grafico 8 ¿Con que frecuencia visita el aeropuerto con motivos de viaje?.....	64
Grafico 9 ¿Conoce o ha visto alguna vez una cabina habitación?	65
Grafico 10 ¿En qué lugar ha visto una cabina habitación?	65
Grafico 11 ¿Se ha hospedado alguna vez en una cabina habitación?	66
Grafico 12 ¿En que lugar se ha hospedado en una de éstas habitaciones?	66
Grafico 13 ¿Que características de una cabina habitación son las que usted mas valoraría al momento de estar en un aeropuerto?.....	67
Grafico 14 ¿En qué lugar del aeropuerto de Santiago de Chile le gustaría que estuviesen ubicadas estas cabinas?.....	67
Grafico 15 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una estadía mínima de 3 horas en una cabina habitación en el aeropuerto de Santiago de Chile?	68
Grafico 16 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada hora adicional de hospedaje en una cabina habitación?	68
Grafico 17 ¿Cuántas horas estaría dispuesto a hospedarse?.....	69
Grafico 18 ¿Al momento de buscar alojamiento por qué medios se informa?	69

Resumen

Chile ha tenido un gran avance en materia de turismo en los últimos años, ya que se ha consolidado como uno de los destinos más llamativos en actividades outdoor y también en el área del turismo de negocios.

En la ciudad de Santiago de Chile se encuentra el principal aeropuerto que concentra la gran mayoría de las llegadas y salidas de vuelos internacionales y también es donde se concentra la mayor actividad económica del país

El objetivo de esta investigación es determinar los gustos, características y preferencias de potenciales clientes que buscan pernoctar en una cabina habitación en el aeropuerto nuevo Pudahuel de la ciudad de Santiago de Chile.

Con lo mencionado anteriormente se buscará crear un servicio que se ajuste a las necesidades de las personas que están en tránsito por el aeropuerto para así poder satisfacer los requerimientos de aquellas personas que buscan descansar cómoda y privadamente, para esto se elaboró una encuesta que consta de 18 preguntas de selección múltiple con una muestra mínima de 385 personas que contestaran positivamente la pregunta filtro.

Gracias a esta encuesta se puede definir que el perfil de nuestro cliente potencial son personas adultos jóvenes de entre 18 y 33, cuyas ocupaciones sean estudiantes universitarios y/o trabajadores dependientes dispuestos a pagar desde los \$15.000, quienes viajan por vacaciones a otros lugares una vez al año. A raíz de esto, se desarrolla un establecimiento en donde se ofrece alojamiento temporal en cabinas habitación.

Abstract

Chile has had a breakthrough in tourism in recent years, as it has established itself as one of the most striking destinations in outdoor activities and also in the area of business tourism.

Arturo Merino Benitez is the main airport of Chile that concentrates the vast majority of arrivals and departures of international flights and is also where is concentrated the largest economic activity in the country.

The objective of this research is to determine the tastes, characteristics and preferences of potential customers who are looking to spend their waiting time in a cabin in the Nuevo Pudahuel Airport in Santiago de Chile city.

With the aforementioned we will seek to create a service that meets the needs of people who are in transit through the airport in order to meet the requirements of those who seek to rest comfortably and privately; for this purpose a survey was developed with 18 multiple-choice questions with a minimum of 385 people who answered the filter question positively.

Thanks to this survey it can be defined that the profile of our potential clients are all those young adults between 18 and 33 years old (notwithstanding to attend other ages), whose occupations are university students and/or dependant workers willing to pay \$15.000, who travel for holidays to other places once a year. As a result of this, an establishment is developed where temporary accommodation is offered in room cabins.

Introducción

El aeropuerto Comodoro Arturo Merino Benitez es la principal entrada de vuelos internacionales a Chile, en los últimos años dado el fuerte incremento de inmigrantes centroamericanos al norte del país, otros aeropuertos como el de Chacalluta en Arica y el aeropuerto de Antofagasta han sumado a su tráfico aéreo vuelos internacionales provenientes de Colombia en el caso del último.

Actualmente en la industria hotelera se ha innovado en materia de variación de alojamientos turísticos dependiendo de las necesidades que tengan los huéspedes, pero se ha encontrado un nicho bastante interesante que es el de aquellas personas que van a viajar y necesitan alojarse por cortos periodos de tiempo inferiores a 24 horas a la espera de vuelos en el aeropuerto Nuevo Pudahuel en la ciudad de Santiago

Este documento consta de 4 capítulos:

En el capítulo I se explican los conceptos necesarios para comprender el desarrollo de esta tesina, mediante la utilización de referencias bibliográficas de libros acordes a lo que se presenta.

En el capítulo II se presenta el planteamiento del problema que inspira la realización de esta tesina en donde lo importante es la pregunta de investigación.

En el capítulo III se desarrolla la investigación de esta tesina y se presentan los gráficos de los resultados obtenidos en la encuesta para conocer características gustos y preferencias de los potenciales huéspedes.

En el capítulo IV se presenta la propuesta de plan de negocios en donde se desarrollan y detallan los estudios necesarios para evaluar la viabilidad del proyecto.

I. Marco referencial

1. Marco referencial

1.1 Plan de negocios

Un plan de negocios es un documento formal y escrito que describe el proceso por el cual se planeará un proyecto empresarial que se espera concretar en un plazo no mayor a un año.

Según Borello, 1997, el plan de negocios es “un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, realista, coherente y orientado a la acción en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

• Lógico	Su elaboración responde a planteamientos racionales.
• Progresivo	Cada parte depende de la anterior siguiendo una “cadena en secuencia.
• Realista	Constituye un documento eminentemente práctico, basado en la “realidad” de la empresa y sus potencialidades.
• Coherente	Todas las partes de un plan de negocios deben ser consistentes y armónicas entre sí.
• Orientado a la acción	Todas las partes de un plan de negocios deben conducir a la ejecución de acciones específicas, claras y precisas.

Según Weinberger, El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere

a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado. (Villagrán, 2009, pág. 26)

Por otro lado, las ventajas que presenta el plan de negocios para las empresas es que aporta una guía clara estableciendo un posicionamiento específico, objetivos precisos, metas cuantificadas y programas de acción bien definidos” (Borello, 1994, pág. 34)

Para crear el plan de negocios, hay que realizar una serie de estudios para construir el proyecto, como la definición del negocio, el análisis interno y externo, el estudio legal, el estudio organizacional, el plan de marketing, el estudio técnico y el estudio económico. Estas definiciones van cambiando según el autor.

En un plan de negocios se consideran 4 estudios para analizar sus posibilidades.

1.2 Resumen Ejecutivo.

Corresponde a la primera parte de la estructura del plan de negocios, debe contener un análisis, a modo de una acotada y atractiva introducción, en la que se especifique el nombre de la empresa, el nombre de los participantes de la empresa y el periodo en el que se ejecutó el plan acordado.

El resumen ejecutivo, es una escueta presentación de los aspectos más relevantes que se han elaborado del plan de negocios. Esta presentación, cuya extensión máxima será de unas tres páginas, es la sección más importante del plan de negocios, pues muchas veces es la única que se lee. En la medida que este resumen logre despertar la curiosidad del inversionista y lo motive a conocer más sobre la idea de negocio, hará que continúe con la lectura del documento y lo atraerá como potencial inversionista. (Villagrán, 2009, pág. 44)

El resumen ejecutivo tiene que llamar la atención a simple vista, ya que es en lo primero que el inversionista pone su atención, con el fin de captar su interés inmediato. Este análisis, deseablemente, debe describir punto a punto, y a la vez concisamente, el mercado en el que se desenvuelve, la propuesta de la empresa, los factores de éxito del proyecto, las necesidades de financiamiento, los resultados esperados y las conclusiones generales.

1.3 Plan estratégico:

El plan estratégico es una guía que le sirve a la empresa para alcanzar los objetivos de corto, mediano y largo plazo. “En el proceso de el plan estratégico, se espera obtener la visión de la organización y la propuesta de los caminos genéricos para lograrla, elementos que, entre otros, integran el plan estratégico”. (Hernández, 2005, pág. 179).

“Cualquier proceso de planificación estratégica debe comenzar por tener un conocimiento exhaustivo de la situación de la empresa y para ello es importante definir conceptos como misión, visión, meta, objetivo, estrategia y táctica”. (Ayestarán, Rangel, & Sebastián, 2012). Por lo tanto, el objetivo de la planeación estratégica es ayudar a la dirección a fijar objetivos a largo plazo para maximizar el tiempo útil de la alta dirección y también, a través de motivando a todos los niveles de la empresa, lograr diferenciarse de las empresas del sector.

El proceso de planificación estratégica es un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una firma y la asignación de responsabilidades para su ejecución. La descripción de este proceso, en términos generales, un asunto complejo debido a que depende de las características particulares de cada firma. (Majulf & Hax, 1996, pág. 35)

1.3.1 Visión.

Aquí nuestra meta es realizar una buena descripción de forma muy objetiva acerca de cuales son las ambiciones que desea alcanzar nuestra empresa en el futuro, como por

ejemplo realizar una completa lista de cuales son las metas que se persiguen y desea lograr la organización en el futuro, osea en el largo plazo.

“Son los objetivos que tienen tal relevancia que constituyen la principal justificación para su nacimiento y existencia, además de conformar el marco elemental sobre cual debe desarrollarse todo su accionar” (Aramayo, s.f)

Para crear una visión adecuada, es muy importante tener claro el rumbo que se quiere tomar como organización. Debe ser fácil de recordar, tiene que estar alineada con los valores estratégicos de la empresa, asimismo tiene que estar alineada según la misión en común. Todos los trabajadores de la organización deben estar al tanto de esta desde el comienzo, intentar lograr que los motive para que las decisiones futuras sean acordes a lo establecido. “Tiene que ser un reto ambicioso pero posible”. (Ayestarán, Rangel, & Sebastián, 2012)

1.3.2 Misión.

En este punto, determinaremos los logros futuros de la organización , lo que se relaciona con los alcances a largo plazo que queremos y deseamos conseguir con la empresa , a la cual denominamos como organización, vale decir conceptualizar las actividades que se llevarán a cabo dentro de esta, es decir, ubicarla dentro de un contexto que involucra nuestra actividad dentro del mercado, pues también tendremos que considerar la zona geográfica para así poder soslayar la cobertura y a qué sector estaremos dirigidos, además debemos realizar un estudio de marketing para así lograr una buena competitividad en el mercado.

“Es la razón de ser de una empresa, esencial para elaborar el plan estratégico, donde se realizará un diagnóstico de la situación y se formularán objetivos y estrategias, para diferenciarse del resto de las compañías del sector” (Ayestarán, Rangel, & Sebastián, 2012).

Para crear la misión, según Ayestarán se recomienda responder las siguientes preguntas: ¿Qué necesidades satisface? Para saber las necesidades específicas de

los consumidores, ¿A quién satisface esa necesidad? Para saber el segmento o segmentos de mercado y ¿Cómo se satisfacen esas necesidades?

Por otro lado, Fred dice que la misión posee 9 elementos. Estos son: “clientes, productos o servicios, mercados, tecnologías, interés por el crecimiento y la rentabilidad, filosofía, conceptos de sí misma, interés por la imagen pública, interés por los empleados.” (David, 2008)

La misión de nuestra empresa se define como lo que queremos lograr de ella, es decir, es como el estado actual de esta y cómo debemos actuar para conseguir las metas propuestas. La visión es como mirar la empresa a futuro, en el largo plazo. Lo recién expuesto se puede graficar de la siguiente forma:

	ACTUAL	FUTURO
Ámbito del Producto		
Ámbito del Mercado		
Ámbito Geográfico		
Modo de conseguir el Liderazgo Competitivo.		

FUENTE: Hax & Majluf, 1996, Gestión de empresa con una visión estratégica.

De esta manera podemos explicar que la misión es como ver nuestra empresa ahora y las variaciones positivas que se logren en el futuro, es ver que se ha ido cumpliendo la visión.

1.3.3 Objetivos estratégicos.

El propósito de los objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. En cuanto Thompson dice que los objetivos estratégicos “se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía” (Peteraf & Strickland, 2003, pág. 28)

“Los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales”. (Peteraf & Strickland, 2003, pág. 30)

Por lo tanto, los objetivos son todos los resultados que una empresa quiere alcanzar. Al establecer los objetivos ayudarán a tener una guía a seguir para los trabajadores y también representan una motivación para estos. En conclusión “Son los resultados específicos de mediano plazo (más de un año) que la Organización busca lograr, a través del esfuerzo intencionado y en el contexto de los desafíos que plantea la Visión”. (Aramayo, s.f)

1.4 Análisis interno - externo.

Este análisis, que se denomina interno – externo, constituye una de las etapas más importantes dentro de todo el proceso de planificación estratégica, ya que en este punto se desarrollará el análisis interno y externo, el que permite identificar y analizar las características y particularidades del entorno donde se insertará el proyecto a futuro.

El objetivo de esto, es que a través de herramientas se identifiquen lo antes posible todos los puntos críticos que se deberán de considerar al momento de la planificación del proyecto. Las herramientas de este análisis son tres, en primer lugar, el análisis PESTAR, luego el análisis Porter y finalmente el análisis FODA.

1.4.1 Análisis PESTAR.

El análisis PESTAR es un análisis del entorno en el que se insertará la organización. Estos factores no pueden ser estructurados por la organización y al ser externos, por lo general se presentan como oportunidades o al mismo tiempo, como amenazas. Estos factores son: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Regulatorios. La importancia de los factores varía según el autor, ya que hay algunos que solo consideran los cinco primeros como importantes.

Según Ventura, estos factores son los elementos más relevantes del entorno entendido en un sentido general. (...) Dentro de cada dimensión se incluyen con carácter general un listado amplio a tener en cuenta, que deberá ser adaptado a cada situación, como puede ser un país, una determinada industria o sector o una empresa. (2008, pág. 126)

De forma más simple, Fred postula que "En definitiva, este tipo de análisis permite detectar amenazas y oportunidades existentes en el macro entorno". (2008, pág. 84)

En seguida se analizarán cada factor en profundidad:

1.4.1.1 Factores Políticos:

Con respecto a este punto, nos referimos sobre las políticas existentes sobre la legislación, la fomentación empresarial, esto referido a cómo se regula de manera gubernamental sobre temas como la regulación y la desregulación de las leyes fiscales, acerca de las tasas de interés, políticas monetarias subsidios, situación política vigente ,orientación del mercado laboral ; factores tales como el momento electoral que se vive tanto a nivel nacional como regional , entre otros.

"Los procesos políticos y la legislación gubernamental pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía." (Pedrós & Gutierrez, 2005)

1.4.1.2 Factores Económicos:

Aquí nos abocaremos a realizar un análisis del cómo influye el desarrollo económico , lo que se refiere , por ejemplo, a cuales son las oportunidades de políticas crediticias, niveles de ingreso y de la comunidad, cual es el nivel de consumo y ahorro de esta ; si es que existe algún patrón establecido sobre el consumo, conocimientos acerca de rentas per cápita, ojalá según las regiones del país y lo más importante, es tener datos orientados a los distintos segmentos socio-económicos ,para así poder acotar de mejor forma nuestro negocio.

Existen multitud de factores económicos influyentes en el entorno de una sociedad, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por lo tanto, la sociedad deberá escoger aquellos cuya evolución puede resultar útil consultar. (Pedrós & Gutierrez, 2005)

1.4.1.3 Factores Sociales:

Evalúa la evolución demográfica, cantidad de grupo de interés especiales, tasa de inmigración y emigración, esperanza de vida, ingresos per cápita, estilos de vida, actitudes hacia los negocios, valor otorgado al tiempo libre, entre otros.

1.4.1.4 Factores Tecnológicos:

Abarcan el inventario de tecnologías relacionado con nuestra actividad, estudio de las tecnologías a nivel país, estudio de nuestras tecnologías en nuestra industria, entre otras.

Los cambios en la tecnología han afectado sustancialmente todas las industrias desde la década de los setenta. En algunos casos los impactos han sido muy positivos aumentando sustancialmente la competitividad de las empresas, pero en otros, las empresas han quebrado por incapacidad de adecuarse a los cambios tecnológicos. La tecnología es fundamental para analizar las amenazas u oportunidades que pueden darse en una industria. (Villagrán, 2009, pág. 53)

1.4.1.5 Factores Ambientales:

Son los factores esenciales del entorno de una empresa que pueden generar limitaciones en el aspecto medio ambiental. Este análisis consiste en identificar las variables ambientales para medir y mejorar la posición relativa de la empresa a los factores ambientales intrínsecos.

1.4.1.6 Factores Regulatorios:

Son los aspectos legales y regulatorios que se necesitan para llevar a cabo el proyecto, este análisis se refiere a todas las normas o reglamentos estatales que interfieren para la creación de nuevos proyectos.

Análisis PESTAR.

ASPECTOS	A	N	O	ANÁLISIS
POLÍTICOS				
ECONÓMICOS				
SOCIAL				
TECNOLÓGICOS				
AMBIENTAL				
REGULATORIOS				
REGULATORIOS				

FUENTE: Elaboración propia.

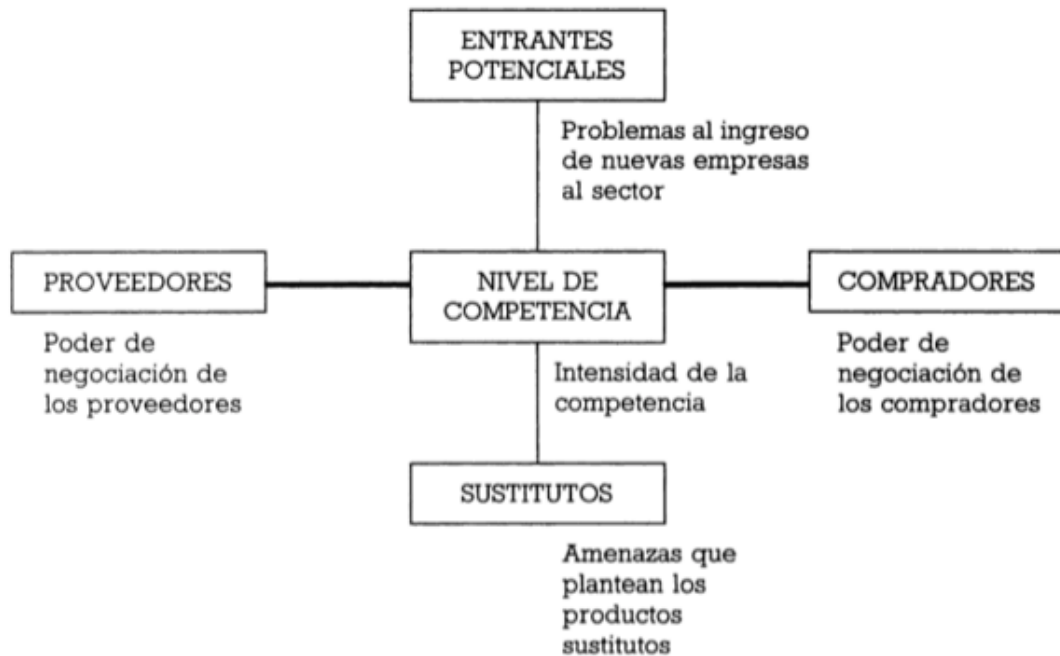
1.4.2 Análisis Fuerzas de Porter.

Es un modelo, una herramienta que se utiliza para realizar un exhaustivo análisis externo que pueda afectar a una organización. Su función mas importante es analizar y examinar el entorno de competencia del mercado y de esta forma se pueden evaluar las fortalezas y debilidades de nuestra empresa, de esta manera podemos darle la justa importancia a cada una de ellas.

“Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cuatro fuentes coexistentes”. (Peteraf & Strickland, 2003, pág. 54)

Porter señala que para las organizaciones existen cinco fuerzas externas que afectan esta, estas son:

Ilustración 2: Análisis Porter.



1.4.2.1 Nivel de competencia o nivel de rivalidad

Son las diversas técnicas que puede presentar la competencia. Esto relativo a publicidad y marketing; respecto a las distintas artimañas relacionadas con los precios, atractivas ofertas, mejoras en la presentación de los productos, diversas innovaciones en estos, aumento en la diversidad de los mismos e innovaciones en el aspecto tecnológico, así como también permanentes capacitaciones al cliente interno. Todos estos aspectos son variables y dependerán del número de competidores que presentes el mercado.

“Viene dado por el número de empresas que comercializan ofertas similares, los índices de crecimiento del mercado, los niveles de costes, la ausencia de diferenciación entre las ofertas, las distintas naturalezas empresariales de los competidores, el nivel de fortaleza de las barreras estratégicas existentes, el nivel de las barreras que existan al salir del sector.” (Center, pág. 12)

1.4.2.2 Entrantes potenciales o amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos entrantes indicará lo difícil que es entrar en un mercado, las opciones del triunfo del negocio disminuyen si es que existen barreras de entrada, tales como regulaciones estrictas o altos requerimientos de inversión, si en la industria hay pocas barreras de entrada o son débiles, nuestra opción de triunfo también aumenta. Con respecto a la amenaza de nuevos competidores, debemos visualizarlas con antelación pues esto cambia nuestro ambiente competitivo e impactarán directamente en nuestras ventas, pues estas se reducirán, el marketing aumentará de precio y esto implica una amenaza para el precio y calidad del producto.

“La competitividad de un sector será mayor o menor en función de las barreras que el propio sector presente al ingreso de nuevas empresas. Estas barreras pueden estar definidas en función de: economías de escala alcanzadas dentro del sector, marcada diferenciación de las ofertas existentes, altos niveles de inversión que se requieren para el ingreso, mayor o menor dificultad para alcanzar los canales de distribución, desventajas en costes por factores distintos a las economías de escala, políticas oficiales de protección, niveles de precios, resultados de la curva de experiencia, entre otros.” (Center, pág. 12)

1.4.2.3 Sustitutos o Desarrollo potencia de servicios y productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que pueden realizar la misma función que el que fabrica la empresa líder, y mejoran la relación precio-rentabilidad.

Estos productos limitan el potencial de una empresa, ya que estos son encontrar el producto que realice la misma función que el producto original, esto hace que se entre en competencia directa con el producto sustituto, pues cumple la misma función dentro del mercado y satisface las mismas necesidades del consumidor. Los productos sustitutos que entran en la mayor competencia son los que mejoran la relación precio-rentabilidad con respecto al producto de la empresa en cuestión.

“Las empresas de un sector no sólo compiten entre sí, sino que, al mismo tiempo, viven bajo amenaza constante de que se desarrollen o ingresen a su sector productos, de distinta índole tecnológica, que podrían sustituir ventajosamente los existentes.

Usualmente, estos sustitutos provienen de áreas tecnológicas o sectores empresariales diferentes.” (Center, s.f, pág. 13)

1.4.2.4 Proveedores o Capacidad de negociación con los proveedores:

Toda organización necesita relacionarse con proveedores para poder producir. }si nos encontramos con algún proveedor dominante, esto se puede utilizar para imponer precios y disponibilidad.

Existen factores que ponen el poder de negociación del lado de los proveedores, como por ejemplo pocos proveedores, y muchos compradores, en estos casos, no se cumplen los plazos de entrega, entregas parciales, en algunos casos no cumplen estándares de calidad al estar tan sobrepasados entre otras dificultades. Si el consumo es escaso, ellos manejan el cuándo vender, como vender y a entre qué precios moverse, básicamente maniobran a su conveniencia. Si el proveedor no es único, hay que negociar los precios, la calidad de los productos, los buenos plazos de entrega y conservar con quienes entreguen un mejor y responsable servicio.

El poder de negociación de los proveedores se puede definir en función de: número de proveedores, inexistencia de productos sustitutos, poca importancia del sector para el grupo proveedor, alta diferenciación entre los productos de los proveedores, existencia de fuertes barreras a la integración vertical hacia atrás. (Center, s.f, pág. 13)

1.4.2.5 Compradores o Capacidad de negociación de los consumidores

Esta capacidad de negociación del comprador o consumidor se refiere a la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las empresas para conseguir que se ofrezcan productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente y precios más bajos. También depende de la cantidad de consumidores, cuando estos son pocos, están más organizados y mejor informados, por ende, sus exigencias serán mayores en cuanto a la reducción de precios, mayor stock, y productos de mejor calidad.

Por su parte, el poder de negociación de los compradores estará en función de: nivel de participación en las ventas de los proveedores, producto de los proveedores poco

diferenciados, bajo umbral de coste de cambio, bajos niveles de la integración, poca importancia de los productos de los proveedores para la calidad de los productos finales de los compradores. (Center, s.f, pág. 13)

1.4.3 Análisis FODA

El análisis FODA es la mejor herramienta para evaluar la situación estratégica de una empresa y por ende definir cursos de acción. Es un cuadro que resume fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta una empresa. Nos ayuda a evaluar los problemas dentro y fuera de la empresa. Este análisis está compuesto por evaluación de competencias internas como fortalezas y debilidades, y las competencias externas como las oportunidades y amenazas donde nos proporciona un esquema para la toma de decisiones estratégicas.

Según Peteraf y Strickland “El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro”. (Peteraf & Strickland, 2003, pág. 101)

El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas. (Peteraf & Strickland, 2003)

El análisis FODA lo componen cuatro factores: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

1.4.3.1 Fortalezas

Es un factor interno, como preguntarse ¿Qué cosas son las que tu empresa hace muy bien y mejor que muchos otros?

Si tu empresa es fuerte en el mercado o en el segmento ¿A qué apunta y por qué?

¿El equipo de personas está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?

“Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades”. (Peteraf & Strickland, 2003, pág. 101)

1.4.3.2 Oportunidades

Las oportunidades son un factor externo en el cual se deben hacer las siguientes preguntas:

- ¿El mercado en que opera tu empresa está en crecimiento?
- ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa pueda aprovechar?
- ¿Los productos o servicios satisfacen las tendencias de consumo o se puede adaptar para hacerlo?

Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se destacan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa. (Rojas, s.f)

1.4.3.3 Debilidades

Es otro factor interno que apunta a saber qué cosas tu empresa no hace bien, incluso peor que otros.

- ¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?
- ¿Los defectos vienen de la mano de recursos insuficientes o de una mala asignación de estos?

Una debilidad, o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. Las debilidades internas de una compañía se relacionan con 1) habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio, 2) deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes, o 3) falta o deficiencia de

capacidades en áreas fundamentales. Las debilidades de una empresa son, de este modo, fallas internas que representan pasivos competitivos, que casi todas las empresas tienen de una u otra forma. Si las debilidades de recursos de una compañía la hacen competitivamente vulnerable, depende de su importancia en el mercado y de que las compensen sus fortalezas. (Peteraf & Strickland, 2003)

1.4.3.4 Amenazas

Las amenazas son otro factor externo, en donde debemos realizar las siguientes preguntas:

- ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que nuestra empresa?
- ¿Qué obstáculos legales, normativos o impositivos enfrenta nuestro negocio?
- ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de nuestros productos o servicios?

Las amenazas pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afecten más a la empresa que a sus competidores, vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés, posibilidad de una compra hostil, cambios demográficos desfavorables, cambios adversos de las tasas de intercambio extranjeras, desasosiego político en un país extranjero donde la empresa tenga instalaciones, entre otros. (Peteraf & Strickland, 2003, pág. 103)

Con el análisis FODA se busca detectar y aprovechar las oportunidades particulares para un negocio en un momento dado, aludiendo las amenazas mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades.

El análisis FODA no brinda resultados concluyentes, sino que ofrece información de diagnóstico para apuntalar la toma de decisiones.

1.4.4 Matrices.

1.4.4.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Aquí nos referimos a una auditoría de las fuerzas internas de la compañía, veremos el proceso para realizar una auditoría interna.

Todas las empresas poseen fortalezas y debilidades, en las áreas funcionales de la empresa. Las áreas funcionales difieren en los distintos tipos de empresa; ya sean estas hospitales, universidades, oficinas gubernamentales etcétera. Por ejemplo, en un hospital, entre las áreas funcionales, están la cardiología, enfermería, apoyo médico, mantenimiento, cuentas por cobrar. Así cada empresa posee distintas áreas funcionales, cada empresa en sus distintas áreas, tiene fortalezas y debilidades.

La auditoría interna, requiere de resumir la información sobre las operaciones de dirección, finanzas, contabilidad, producción, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia de la empresa.

“Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas” (David, 2008, pág. 158).

Según Fred, la matriz EFI tiene el siguiente procedimiento de operación:

1. Elaborar una lista de los factores internos que se identifican en el proceso de auditoría interna. Incluye un total de 10 a 20 factores incluyendo tanto fortalezas como debilidades.
2. Asignar un valor a cada factor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor interno, si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación 1), una debilidad menor (clasificación 2), una fortaleza menor (clasificación 3) o una fortaleza mayor (clasificación 4).

4. Se multiplica el valor asignado a cada factor por la clasificación para determinar un valor ponderado.

5. Se suman los valores ponderados de cada factor para obtener el valor ponderado de la empresa.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyan en una matriz EFI, el total ponderado puede expresarse de un mínimo de 1 a un máximo de 4, o sea una calificación promedio de 2.5; en esa forma, los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizarán a las empresas débiles en lo interno, mientras que la calificación por arriba de 2.5 indicará una posición interna fuerte. (García, 2013)

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1.			
2.			
3.			
Debilidades			
1.			
2.			
3.			
PROMEDIO			

FUENTE: David, F. (2008) Conceptos de administración estratégica.

1.4.4.2 Matriz de evaluación de los Factores Externos (EFE).

Esta matriz sirve para formular estrategias ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización, ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural.

Las matrices de evaluación de factores externos (EFE), evaluación de factores internos (EFI) y fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) resultan ser una herramienta útil para que los planificadores puedan conocer como está funcionando la empresa internamente y externamente.

1. Elaborar una lista de los factores externos que se identifican en el proceso de auditoría externa. Incluye un total de 10 a 20 factores tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y a su alrededor.
2. Asignar un valor a cada factor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa ha dicho factor; donde 4 la respuesta es excelente, 3 la respuesta está por arriba del promedio, 2 la respuesta está al nivel del promedio y 1 la respuesta es ineficiente.
4. Se multiplica el valor asignado a cada factor por la clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Se suman los valores ponderados de cada factor para obtener el valor ponderado de la empresa.

El resultado ponderado más alto posible por una organización es 4.0 y el resultado total ponderado menor posible es 1.0. El resultado ponderado promedio es, por lo tanto 2.5. Un resultado 4.0 indicaría que una organización desarrolla su gestión en un entorno atractivo y que tiene grandes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en un entorno difícil y que enfrenta graves amenazas externas.

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1.			
2.			
3.			
Amenazas			
1.			
2.			
3.			
PROMEDIO			

FUENTE: David F. (2008) Conceptos de administración estratégica.

1.4.4.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

La matriz de perfil competitivo tiene como objetivo identificar a través de ponderaciones de ciertos factores como se encuentra la organización comparándose con los principales competidores de esta. En esta matriz se tiene que identificar las fortalezas y debilidades de cada uno, darles un valor (ponderación) en relación con la posición estratégica de la empresa que se toma como muestra. Estas ponderaciones indicarán si el factor a evaluar es una fortaleza o una amenaza, se clasifican del 1 al 4 donde:

- Puntuación 1: debilidad principal
- Puntuación 2: debilidad menor
- Puntuación 3: fortaleza menor
- Puntuación 4: fortaleza principal

Según Durán “La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de una empresa”. También dice que “los factores de

una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades”.

“En esta matriz el factor crítico de mayor importancia para el éxito, obtiene el mayor peso. La calificación de la compañía se analiza sobre el esfuerzo y aprovechamiento sobre dicho factor y en relación a la competencia. El total ponderado mayor permite conocer cómo se desempeña la compañía en relación a la competencia.” (2013, pág. 67)

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Para 3 competidores

Factores Claves del éxito	Ponderación	Competidor A		Competidor B		Competidor C	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
1. Servicio al cliente							
2. Precio							
3. Calidad del producto							
4. Superioridad Tecnológica							
5. Relaciones con distribuidores							
6. Fortaleza financiera							
7. Efectividad publicitaria							
8. ...							
9. ...							
10. ...							
	$\Sigma = 1.00$		IFI-A=		IFI-B=		IFI-C=

(Fuente: Elaboración propia)

1.4.4.4 Matriz FODA.

Es un objeto de estudio en un momento determinado del tiempo, el objetivo consiste en obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

- Con la matriz FODA tenemos los factores críticos positivos con los que se cuenta. Oportunidades (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas).
- Debilidades (Factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir)

- Amenazas (Aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

“Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer u obstaculizar el logro de objetivos establecidos con anterioridad de la empresa” (Borello, 1994, pág. 157)

La matriz FODA indica cuatro estrategias alternativas, las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de forma concurrente.

Los cuatro conjuntos de variables son :

FACTORES INTERNOS (Endógenos)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS (Exógenos)		
OPORTUNIDADES	EXTRATEGIAS FO	EXTRATEGIAS DO
	(Utilizar fortalezas para aprovechar oportunidades)	(Aprovechar oportunidades para reducir debilidades)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	(Utilizar fortalezas para neutralizar amenazas)	(Neutralizar amenazas reduciendo debilidades)

FUENTE: (Barrios, 2011, pág. 89)

En la parte superior de la matriz, se enlistan las fortalezas y debilidades de la organización. Mientras que en la fila superior se enlistan las oportunidades y en la fila inferior las amenazas, una vez que se tiene esta lista se procede a crear las estrategias principales para la empresa.

Tal como se muestra en la tabla, la combinación de las listas de factores externos e internos conforman las principales estrategias.

- Estrategias y acciones FO:
Se deben crear acciones para utilizar al máximo las fortalezas y aprovechar las oportunidades para así asegurar el éxito de la ejecución del proyecto.
A cualquier empresa le agradecería estar siempre en una situación donde pudiera maximizar sus fortalezas y oportunidades, osea aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas vs oportunidades).
Estas instituciones podrían echar mano de sus fortalezas usando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.
- Estrategias y acciones DO:
Se deben crear acciones para aprovechar las oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo y reducir las debilidades para crear ajustes positivos para el proyecto.
La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
La institución puede identificar oportunidades en el medioambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.
- Estrategias y acciones FA:
Se deben crear acciones para utilizar las fortalezas y neutralizar las amenazas, esta acción es una de las que debe tener prioridad muy alta, por lo tanto, el plan debe ser detallado y muy estudiado para que se logre minimizar los efectos negativos.
Se basan en las fortalezas de la empresa, que pueden ser rodeadas con las amenazas del medioambiente externo.
El objetivo es maximizar las primeras y minimizar las segundas, pero esto no significa que la empresa tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medioambiente externo para enfrentarlas. Por el contrario, las fortalezas de una institución deben ser usada con mucho cuidado y discreción.
- Estrategias y acciones DA:
Se deben crear acciones precisas para neutralizar las amenazas y reducir las debilidades, estas acciones deben de ser suficientemente analizadas ya que

representan todos los elementos a mejorar internamente y externamente los que ponen en riesgo el éxito directo de la organización. Al igual que las anteriores acciones, esta también debe ser prioridad muy alta.

1.4.4.5 Matriz Interna – Externa (IE).

La matriz IE es una herramienta para evaluar las organizaciones tomando en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Con el objetivo de ubicar a la unidad de negocio en uno de los nueve cuadrantes que presenta la matriz para así ver qué estrategia se debe de utilizar.

“Este tipo de estudio permite a los estrategas, visualizar la situación de cada uno de los negocios de la compañía, ubicables en nueve casillas de acuerdo al análisis y puntuación de los factores, con el fin de definir prioridades a la hora de invertir recursos en cada uno de ellos de acuerdo con las prioridades identificables por su posición en la matriz correspondiente.” (Majulff & Hax, 1996).

La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: el total ponderado de la matriz EFI para el eje X y el total ponderado de la matriz EFE para el eje Y.

Procedimiento:

- Tomar los totales ponderados de la EFI.
- Tomar los totales ponderados de la EFE.
- Identificar el cuadrante en el cual se encuentra la empresa.
- Definir el tipo de estrategia que se debería de utilizar.

Matriz interna-externa (IE)

Matriz EFE	Matriz EFI			
		FUERTE 4.0 - 3.0	MEDIO 2.9 - 2.0	DÉBIL 1.9 - 1.0
	ALTO 4.0 - 3.0	I	II	III
	MEDIO 2.9 - 2.0	IV	V	VI
	BAJO 1.9 A 1.0	VII	VIII	IX

(Fuente: Elaboración propia)

Acorde a la posición donde se ubique la empresa se señalar que:

- Las celdas I, II, y IV corresponden a estrategia de Crecer y Construir: consta de las estrategias intensivas que son; penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercado, junto con la integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal.
- Las celdas III, V y VII corresponden a estrategias para Mantener y Proteger: a través de la penetración de mercado o desarrollo de producto.
- Las celdas VI, VIII y IX corresponden a estrategias para Cosechar o Enajenar: se aplica el atrincheramiento o desprendimiento del negocio.

1.4.4.6 Matriz Cuantitativa de planificación estratégica (MCPE).

“La MPEC determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores claves críticos para el éxito, externos e internos”. (Olivas, pág. 20)

La matriz MPEC se construye luego de realizar las matrices EFE y EFI. De estas matrices se extraen los factores, los que se colocan en el mismo orden y ponderación que se les dio. Luego se le debe de asignar una puntuación de grado atractivo (PA), el que indica el atractivo relativo de cada estrategia, este atractivo de la estrategia se determina analizando el factor de éxito de cada uno. La escala de la calificación del atractivo se evalúa de 1 a 4, donde 1 es muy poco atractivo y 4 es muy atractivo; si el

factor crítico para el éxito no es atractivo no se le establece ningún valor. Se determina la puntuación del atractivo total (PTA) multiplicando peso por PA de cada hilera, cuanto mayor es el atractivo significa que es más viable para llevar a cabo.

Matriz MPCE

FACTORES CLAVES		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2	
OPORTUNIDADES	PESO	PA	PTA	PA	PTA
1.					
2.					
3.					
AMENAZAS					
1.					
2.					
3.					
FORTALEZAS					
1.					
2.					
3.					
DEBILIDADES					
1.					
2.					
3.					
TOTALES					

(Fuente: David F. (2008). Conceptos de administración estratégica.)

1.5 Plan de Marketing.

El plan de marketing es un documento escrito que ejerce la función de mapa de ruta para establecer de una manera estructurada la realización de los objetivos y los programas de acción a través de los componentes del marketing.

“Un plan de marketing es un documento escrito que resume lo que se conoce sobre el mercado e indica cómo es que la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing. El plan de marketing incluye directrices tácticas para los programas de marketing y asignaciones financieras para el periodo que cubre.”
(Kotler & Keller, 2006, pág. 60)

El marketing está compuesto por dos principales elementos: el marketing estratégico y el marketing operativo.

“El plan de marketing opera en dos niveles: estratégico y táctico. El plan de marketing estratégico determina los mercados meta y la posición de valor que se van a ofrecer, en función del análisis de oportunidades de mercado. El plan de marketing táctico especifica las acciones de marketing concretas que se van a poner en práctica, como características del producto, promoción, comercialización, establecimiento de precio, canales de distribución y servicios.” (Kotler & Keller, 2006, pág. 43)

1.5.1 Marketing Estratégico.

“Las definiciones están de acuerdo en que las estrategias corporativas tienen relación con el análisis del entorno, es decir, un análisis de los mercados en los que las empresas deben competir. También, la mayoría de las definiciones se centran en los recursos de las empresas; es decir, sus habilidades especiales. Finalmente, la mayoría de las definiciones contemplan el proceso de establecimiento de los objetivos y metas que las empresas se proponen alcanzar”. (Schnaars, 1993, pág. 22)

Por lo tanto, el marketing estratégico tiene el objetivo de analizar las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Este comienza con la segmentación de mercado, la que buscará determinar las líneas generales en las que comenzaremos a trabajar para alcanzar las metas establecidas, según Kotler:

El mercado se compone de muchos tipos de clientes, productos y necesidades. El profesional de marketing tiene que determinar cuáles son los segmentos que ofrecen las mejores oportunidades. Se puede agrupar y atender a los clientes de diversas formas en función de factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. El proceso de división de un mercado en grupos diferenciados de compradores que muestran necesidades, características o

conductas distintas, que pueden requerir productos o programas de marketing diferenciados. (2006, pág. 89)

Parte del marketing estratégico es también el posicionamiento “Consiste en lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los clientes objetivo con respecto al lugar de los productos de la competencia” (Kotler & Keller, 2006, pág. 90). Por lo tanto, el posicionamiento es cuando el cliente está dispuesto a pagar un poco más por su marca.

El último componente del marketing estratégico es el análisis de la competencia, “es un análisis de los puntos débiles y fuertes más importantes, objetivos, estrategias y cualquier información referente a la competencia”. (Kotler & Keller, 2006, pág. 731)

1.5.2 Marketing Operativo.

El marketing operativo es el plan de ejecución donde se gestionan todas las acciones necesarias para realizar las estrategias establecidas. Se realizan a través del marketing mix, donde se toman decisiones relacionadas al producto, precio, plaza y promoción.

“El mix de marketing es el conjunto de instrumentos de marketing tácticos y controlables que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo. El mix de marketing está compuesto por todo aquello que la empresa pueda hacer para influir sobre la demanda de su producto. La gran variedad de posibilidades se puede agrupar en cuatro grupos de variables, conocidas como las cuatro P: producto, precio, distribución o lugar (place) y promoción.” (Kotler & Keller, 2006, pág. 90)

1.5.2.1 Producto

En mercadotecnia, un producto es una opción elegible, viable y repetible que la oferta pone a disposición de la demanda, con el objetivo de satisfacer una necesidad o deseo a través de su uso o consumo. Los productos pueden presentar diversas combinaciones valiosas para generar demanda, en primer lugar, existen los elementos

tangibles, son los bienes o productos físicos ofrecidos en el mercado. Luego, enumeramos los servicios, que son intangibles e inseparables (se producen y consumen simultáneamente) y son variables. Otro punto no menor, son las personas, sí, las personas, se aplica mayormente a profesionales de distintas áreas, ej: Médicos. También determinadas áreas geográficas se consideran productos; una idea o concepto puede ser valorado como producto, proyectos sociales y de otro tipo. Por último, las experiencias, dentro del mercado en el que nos encontramos, todos los puntos anteriores son valorados como productos, todos se comunican con el mercado y se venden dependiendo la oferta y demanda de estos.

“Hace referencia a la combinación de bienes y servicios que ofrece la empresa al mercado objetivo.” (Kotler & Keller, 2006, pág. 90)

1.5.2.2 Precio

Es el valor monetario que se le asigna a algo, ya sea producto tangible o intangible. Todos los productos que se ofrecen en el mercado tienen un precio, y estos varían según la oferta y demanda, entre otros factores.

El precio, a nivel conceptual, expresa el valor del producto o servicio en términos monetarios. Las materias primas, tiempo de producción, la inversión en tecnología y la competencia en el mercado, son factores que inciden en la formación del precio.

Según Kotler & keller, el precio es el esfuerzo que tendrán que realizar los clientes para obtener el producto. (2006, pág. 90)

1.5.2.3 Plaza

Se refiere al lugar o plaza en los que se emplazan los productos de un bien o servicio con los consumidores del mismo, permite que los diferentes productos que queremos ofrecer estén al alcance de los clientes en el momento, forma y lugar apropiados.

Kotler & Keller dicen que también “incluye las actividades que hace la empresa para que el producto esté disponible para sus clientes objetivos.” (2006, pág. 90)

1.5.2.4 Promoción

Se trata de una serie de técnicas u acciones realizadas para que un potencial cliente o comprador, muestre interés por el producto o servicio ofrecido, y finalmente lo compre. Estas técnicas se utilizan, en primer lugar, dando a conocer un producto, para que el cliente o comprador sepa de su existencia, para luego sentirse persuadido para adquirir el producto.

Esta actividad es indispensable realizar para familiarizar a los clientes con el producto deseado, para llevar a cabo esta acción, podemos utilizar canales masivos de comunicación, como lo son la televisión, la radio y otros medios de difusión utilizados en la actualidad, como por ejemplo las redes sociales.

“Hace referencia a las actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes objetivos para que lo compren”. (Kotler & Keller, 2006, pág. 90)

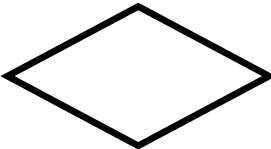
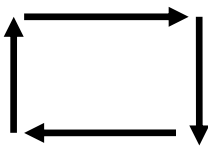
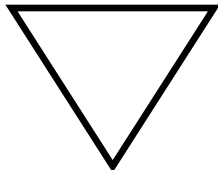
A esta lista se incorporan tres P adicionales las que están enfocadas en el área de servicios.

1.5.2.5 Personas:

Hace referencia a todas las personas que participan ofertando un producto, a las características que deben de poseer todo el personal que presta el servicio ya sea front of the house o back of the house.

1.5.2.6 Procesos:

Tiene el objetivo de estandarizar el servicio, este debe ser eficiente y agradable para el cliente. Se efectúa a través de flujogramas para describir los procesos principales en una organización y que estos a su vez sean más fáciles de entender por aquellos que los van a entregar.

SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal. indica el inicio o la terminación del flujo puede ser acción o lugar; además se utiliza para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones		Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.

(Fuente: Elaboración propia según Gómez, G (1994), Planeación y Organización de Empresas.)

1.5.2.7 Presencia física:

Consiste en la infraestructura en la que se emplazará nuestra propuesta, considerando los elementos tangibles tales como la tecnología y el diseño que emplearemos para ofrecer el servicio a nuestros clientes. Este tiene que estar relacionado con la propuesta de valor que se quiere entregar al público objetivo.

La dificultad de ofertas intangibles puede ser gestionada de forma oportuna a través del uso adecuado de las tres P, las que hemos hecho alusión anteriormente.

1.6 Estudio legal.

En el estudio legal, se efectúa un análisis de todos los elementos relacionados al proceso de constitución y formalización de una organización, esto quiere decir que tiene el objetivo de estudiar todas las normas y regulaciones existentes que se relacionan directamente con el proyecto a realizar.

Los elementos que se analizarán para realizar el estudio legal son:

- Figura legal.
- Constitución de la empresa.
- Permisos y calificaciones.
- Afectación tributaria.

1.6.1 Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Para formar una sociedad de responsabilidad limitada se debe conocer en primer lugar la razón social que tendrá la organización, este se señala en la escritura con el objetivo de identificar la persona jurídica y demostrar su constitución legal. El presente proyecto se desarrollará bajo una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

“Sociedad de Responsabilidad Limitada. Son sociedades de personas en que los socios responden hasta el monto de sus aportes. La sociedad de responsabilidad limitada sea civil o comercial es siempre solemne, debe constar

en escritura pública, cuyo extracto debe inscribirse en el Registro de Comercio y publicarse en el Diario Oficial. Las modificaciones sociales son todos actos que deben cumplir las mismas formalidades de la constitución. En lo no previsto por la ley que trata las sociedades de responsabilidad limitada se rigen supletoriamente por las normas de la sociedad colectiva contempladas en el Código Civil y en el Código de Comercio.” (SII)

Las Sociedades de Responsabilidad Limitada son personas jurídicas formadas por una persona natural con patrimonio propio y distinto al del titular donde se realizan actividades exclusivamente comerciales. Estas sociedades están sometidas por las normas del Código de Comercio para realizar toda clase de operaciones civiles y comerciales.

1.7 Estudio Técnico.

En este estudio se realiza la viabilidad técnica del proyecto, acá se especifica la localización, el tamaño que se requiere para realizar el proyecto, la infraestructura necesaria y todo lo que se necesita para poner en marcha el negocio. En este estudio se realiza un boceto previo de la organización de los muebles, de las habitaciones y los espacios en comunes que compondrán lo tangible para la satisfacción del huésped.

“En el estudio técnico se describen los requerimientos físicos necesarios para el funcionamiento del negocio, el proceso productivo, la infraestructura y el tamaño del local, la capacidad de producción y la disposición de la planta” (Laza, 2015, pág. 6)

Como antes se había señalado, en el estudio técnico se realiza la localización la que según Mastrantonio “es el estudio y la elección del lugar para la implantación de la empresa o parte de ella. Sin duda, se trata de una cuestión fundamental porque tiene una influencia significativa en las operaciones del sistema y en su estructura de costes”. También señala que la localización presenta ciertos factores a considerar en el momento de escoger la localización del proyecto estos son: “equipamientos de la zona, calificación del suelo, mano de obra, posibilidad subcontratación, ayudas o subvenciones, calidad de vida,

marco natural y clima, estabilidad, grandes ciudades, atracción de dinero, proximidad de las fuentes, proximidad con el cliente e impacto ambiental” (2016)

En relación al tamaño que se requiere para realizar el proyecto, este estará totalmente relacionado a la cantidad de cabinas y el tamaño de éstas. En relación a esto Pedraza señala que “La decisión sobre la capacidad instalada del negocio se toma sobre la base de los resultados del estudio de mercado y de la localización elegida y ahora, las alternativas de tamaño se analizan para escoger la que más conveniente en términos de poder cumplir con los objetivos iniciales de la empresa”. “El tamaño de un negocio se define por la capacidad de producción de bienes y/o servicios durante un periodo determinado, utilizando términos como: unidades o valor de los bienes productivos, cantidad de materias primas utilizadas, número de obreros o empleados, monto del capital utilizado y unidades especiales como las hilanderías, camas por habitante, ancho de las carreteras, etcétera”. (2014, pág. 64)

1.8 Estudio Organizacional.

En este estudio se define la estructura organizacional de la empresa y como se relacionarán entre si las diferentes áreas que la conformarán. A través de este estudio se describirá la estructura jerárquica de la empresa, se definirán las áreas del negocio y se analizarán los componentes de la negociación.

“Se inicia con la elaboración de la carta organizacional donde se establece la estructura de la organización y el perfil de los cargos que tendrá la empresa, determinando el recurso humano de carácter administrativo necesario para la operación del negocio; así como algunos elementos complementarios en su administración y que estimulan el desarrollo de la actividad del negocio tales como: estrategias motivacionales, plan de capacitaciones e inducciones, recompensas e incentivos, entre otros. También se incluyen algunos requerimientos de bienes que serán utilizados por estas personas para su normal desempeño en la organización.” (CORREA, 2010, pág. 6)

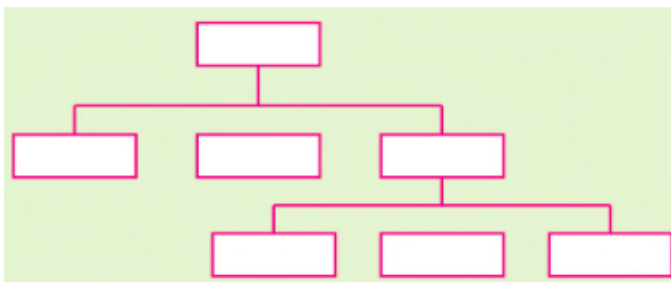
1.8.1 Recursos Humanos.

En toda organización el componente esencial son sus trabajadores y todo lo que implica poseer un recurso humano, ya que sin este la empresa no podría llevar a cabo ninguna de sus funciones que se desean realizar ni tampoco concluir todos los objetivos y estrategias que se poseen por ende no se lograría alcanzar el éxito de la empresa.

“El organigrama de cada empresa es en parte un producto de su situación particular, refleja los patrones organizacionales anteriores y varía por circunstancias internas, criterios ejecutivos sobre las relaciones de reportes y las políticas de quien recibe qué asignación; además, cada estrategia se basa en su propio conjunto de capacidades organizacionales y actividades de la cadena de valor.” (Peteraf & Strickland, 2003, pág. 339)

En el presente proyecto se utilizará un organigrama vertical, el cual “presenta cada puesto de la organización de arriba hacia abajo, a partir del titular en la parte superior, es decir, representa los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada”. (Verde & Rico, 2010, pág. 14)

Organigrama vertical



(Fuente: Dolores Fernández & Elena Fernández, 2010, Comunicación empresarial y atención al cliente.)

Luego, se hará las descripciones de cargo de los puestos de trabajo, acá se establecen las funciones y responsabilidades que tendrán cada cargo. Es necesario señalar la cantidad de personas requeridas para desempeñar las diferentes labores de la empresa, además de las remuneraciones que deberá tener cada uno de los

trabajadores. Cabe señalar que además de lo anterior es en esta parte donde se detallan todas las condiciones de cada contrato y las jornadas laborales de cada uno.

La definición de puesto es:

“conjunto de una o varias actividades de un proceso, que implican además un conjunto de deberes y responsabilidades asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un trabajador durante la totalidad o una parte de la jornada de trabajo a cambio de una remuneración”. Por otro lado, la definición de cargo “conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas” (Zelaya, 2006, pág. 89).

1.9 Estudio Financiero.

Este estudio es el último que se realiza en el plan de negocios, está integrado por elementos cuantitativos que ratifican la viabilidad del proyecto y la visualización de la rentabilidad junto con su crecimiento a través del tiempo. El estudio financiero incluye el análisis de costos, gastos e ingresos totales, la inversión requerida, la necesidad de financiamiento y un flujo de caja proyectado.

“Comprende la inversión, la proyección de los ingresos y de los gastos y las formas de financiamiento que se prevén para todo el periodo de su ejecución y de su operación. El estudio deberá demostrar que el proyecto puede realizarse con los recursos financieros disponibles.” (social., 2001, pág. 121)

Para que se logre desarrollar el proyecto se necesita realizar inversiones para obtener los bienes y servicios necesarios. Para esta inversión la empresa necesita los medios financieros que se puede obtener de diversas fuentes de financiamiento, por eso es necesario evaluar las alternativas de las fuentes de financiamiento que requiere el proyecto para decidir cuál es la más viable.

“Existen variadas fuentes de financiamiento, tanto públicas como privadas, que atienden a las empresas. Las principales instituciones privadas que otorgan servicios financieros son los bancos, las cooperativas de ahorro y crédito y las

fundaciones. Existen, además, instituciones que proveen servicios financieros especializados, como las instituciones de garantías recíprocas y empresas que ofrecen leasing y factoring. Las principales instituciones públicas que otorgan servicios financieros a microempresas son Banco Estado, CORFO, FOSIS, INDAP y SERCOTEC.” (Ministerio de Economía, 2013, pág. 56)

El financiamiento es posible obtenerlo a través de créditos, subsidios, garantías, leasing, factoring, entre otros. Para todas las organizaciones es importante conocerlos y estudiarlos para elegir el correcto según cada situación, para esto es necesario considerar distintos factores como el monto, el plano de financiamiento requerido, la existencia de programas de financiamiento específico para el sector y otros más.

“La rentabilidad que se estime para cualquier proyecto dependerá de la magnitud de los beneficios netos que la empresa obtenga a cambio de la inversión realizada en su implementación, sean estos obtenidos mediante la agregación de ingresos o la creación de valor a los activos de la empresa, o mediante la reducción de costos.” (Chain, 2007)

1.9.1 Flujo de Caja.

El flujo de caja es un reporte que permite visualizar el estado financiero de una organización durante un periodo determinado, el objetivo de este flujo es realizar un desglose a través de una comparación de los ingresos y los egresos. Algunos ejemplos de ingresos pueden ser los ingresos por venta, arriendos, cobro de deudas, cobro de préstamos, intereses etc.

“El análisis de flujo de caja muestra la relación entre sus activos y pasivos corrientes. Activos corrientes son los “líquidos” o que pueden liquidarse (convertirse en efectivo) en menos de 12 meses. Del mismo modo, pasivos corrientes son los que deben ser pagados en ese mismo plazo de 12 meses. Su análisis de flujo de caja indica su habilidad para pagar sus deudas de corto plazo. Naturalmente, mientras más grandes sean sus activos corrientes comparados con sus pasivos corrientes, mejor se verá usted ante los ojos de un posible prestamista.” (Cooper, Floody, & McNeill, 2002, pág. 65)

Las herramientas que se utilizarán para evaluar el proyecto son el VAN y el TIR. El VAN corresponde al valor actual neto el que es un método donde se mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada o exigida y después de recuperar la inversión. Para saber el resultado se debe calcular el valor actual de todos los flujos netos de caja y se le resta la inversión total, si el resultado es mayor a 0, el proyecto resulta atractivo.

El TIR corresponde a la tasa máxima de descuento que puede tener un proyecto para que este sea rentable. Una empresa es rentable cuando su TIR es rentable.

1.9.2 Evaluación Financiera.

El objetivo de la evaluación financiera se determinan los niveles de rentabilidad de un proyecto, en el fondo determina la conveniencia de emprender o no un negocio.

1.9.2.1 Valor Actual Neto (VAN).

Es un criterio de inversión que consiste en actualizar cobros y pagos de un proyecto o inversión, de esta forma sabremos cuanto se va a ganar o perder con esa inversión.

El VAN nos da una medida de rentabilidad del proyecto, es decir, en unidades monetarias, que pueden ser pesos, dólares, euros, libras etc. Este se utiliza para valorar las distintas opciones de inversión, puesto que con el VAN calculado en distintas inversiones, conoceremos con cuál de ellas tendremos una mayor ganancia.

“El Valor Actual Neto (VAN) consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficio y el valor, también actualizado, de las inversiones y otros egresos de efectivo. Si el VAN de un proyecto es positivo, la inversión deberá realizarse y si es negativo, deberá rechazarse. Las inversiones con VAN positivos incrementan el valor de la empresa, puesto que tienen un rendimiento mayor al mínimo aceptable.” (Jiménez, Espinoza, & Fonseca., 2007, pág. 81)

1.9.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR).

La tasa interna de retorno, o tasa interna de rentabilidad de una inversión, es la media geométrica de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica el supuesto de una oportunidad para reinvertir.

“Es un instrumento para evaluar el rendimiento de una inversión, determinado con base en sus flujos de fondos netos. Dicha tasa hace que el valor actual de la entrada de fondos sea igual al valor actual de las salidas, es decir, que el VAN del flujo de fondo sea cero. La TIR es representa la tasa de interés más alta que un productor podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos de financiamiento de la inversión se tomaran prestados y este se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuese produciendo. En otras palabras, la TIR representa el máximo interés al cual un inversionista podría tomar dinero prestado, repagando con su producción el capital y los intereses sin tener pérdidas.” (Herrera, Velasco, Denen, & Radulovich., 1994, pág. 54)

1.9.2 Amortización.

En el fondo, la amortización es un término económico incontable, que se refiere al proceso de distribuir el gasto a través del tiempo de un valor durable. Se utiliza como sinónimo de depreciación.

“Es la expresión contable de la depreciación que experimentan ciertos elementos del inmovilizado por una de las causas siguientes: uso, paso del tiempo u obsolescencia.” (Pedreño, 2010, pág. 157)

1.9.3 Depreciación.

La depreciación, es un término económico contable que se refiere a la vida útil y valor de desecho de un bien o de un activo, por el uso que se haga con el paso del tiempo.

“Con excepción de los terrenos, la mayoría de los activos fijos tienen una vida limitada, es decir, ellos serán de utilidad para la empresa por un número limitado de periodos contables futuros. Lo anterior significa que el costo de un

activo deberá ser distribuido adecuadamente en los periodos contables en los que el activo será utilizado por la empresa.” (Bu, 2005, pág. 91)

1.10 Terminología utilizada.

1.10.1 Alojamiento turístico:

Establecimiento en que se provee el servicio de alojamiento por un periodo no menor a una pernoctación; que mantengan como procedimiento permanente, un sistema de registro de ingreso y egreso, con la identificación del huésped ; permitan el libre acceso y circulación de los huéspedes a los lugares de uso común y estén habilitados para recibir huéspedes en forma individual o colectiva, con fines recreativos, deportivos, de salud, de estudios, de gestiones de negocios, familiares, religiosos, vacacionales u otras manifestaciones turísticas. (Norma chilena 2760: Clasificación, 2013)

1.10.2 Cabina Habitación:

Unidad habitacional insonorizada, que para esta tesina, el modelo a describir contiene una cama de 1.5 plaza (colchón y almohada memory foam), aire acondicionado, Smart tv Android, parlantes, caja fuerte, espejo pequeño y un panel de control led en donde también se regula la iluminación.

Este modelo de negocio internacionalmente obtiene la calificación de hotel pero en Chile, según la norma NCH 2760 no obtiene clasificación.

En estas unidades habitacionales las personas se alojan por algunas horas brindando un descanso cómodo y seguro para sobrellevar el cansancio o las largas esperas en los aeropuertos.

1.10.3 Turismo:

“Es el conjunto de actividades realizadas por las personas durante sus viajes y permanencias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, por motivos diferentes al de ejercer una actividad remunerada en el lugar visitado.” (SERNATUR, pág. 2008)

1.10.4 Visitante:

“Un visitante es una persona que viaja a un destino principal distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a un año, con cualquier finalidad principal (ocio, negocios u otro motivo personal) que no sea la de ser empleado por una entidad residente en el país o lugar visitados. Un visitante (interno, receptor o emisor) se clasifica como turista (o visitante que pernocta), si su viaje incluye una pernoctación, o como visitante del día (o excursionista) en caso contrario.” (Organización Mundial del Turismo, 2008)

II. Planteamiento del problema

2. Planteamiento del problema

Se puede apreciar en la actualidad que la industria de viajes y turismo ha percibido un crecimiento de un 4% en el año anterior, según la OMT "2016 ha sido el séptimo año consecutivo de crecimiento sostenido tras la crisis económica y financiera mundial de 2009." Esto ha dado como resultado que "el viaje y el turismo es uno de los mayores sectores mundiales, que proporciona 284 millones de empleos y genera el 9,8 % del PIB mundial."

Dado este incremento, la industria del alojamiento ha presentado variaciones para poder ajustarse de manera eficiente a las distintas necesidades de los huéspedes, es así por ejemplo aquellos que tienen estadías temporales, entiéndase durante horas, en las inmediaciones de los aeropuertos durante conexiones en las cuales se presentan tiempos de espera, algunas veces de más de tres horas para tomar los vuelos que los llevarán a sus destinos.

En Chile, el aeropuerto Nuevo Pudahuel es el aeropuerto que concentra la gran mayoría de salidas y llegadas internacionales en el país, por lo que, personas que viven en otras regiones del país deben trasladarse hasta este punto para poder tomar vuelos que se dirijan hacia otros países, es en esta instancia en la cual también se presenta la situación de espera por llegada anticipada del pasajero al aeropuerto, sea por aire o por tierra.

Por último se presenta una tercera situación de espera no programada en aeropuertos en el caso de atraso de vuelos o sobreventa de vuelos.

En estos casos se visualiza una oportunidad de negocio factible para la implementación de cabinas habitación dentro de las inmediaciones del aeropuerto que permita el descanso tranquilo y seguro de los pasajeros que aguardan sus vuelos, ya que, en el establecimiento, aunque existen salones en los cuales las personas pueden descansar, no se encuentran lugares que entreguen una mayor privacidad para los pasajeros, a un precio más reducido y que no tengan que abandonar el lugar utilizando el tiempo de desplazamiento a su favor para el descanso.

En este contexto se presenta la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las características, gustos y preferencias de huéspedes potenciales para cabinas habitación situado en el aeropuerto Nuevo Pudahuel de Santiago de Chile?

2.1 Justificación

Según las cifras de la Junta de Aeronautica civil, en 2016 circularon en el aeropuerto “ 19.192.488 pasajeros, de los cuales 10.090.072 volaron internamente (52%).” (<http://www.t13.cl/noticia/nacional/trafico-de-pasajeros-en-aeropuerto-de-santiago-ha-crecido-28-veces-en-su-historia>)

“La disminución de las tarifas, ofertas y la fuerte irrupción del modelo de viajes de bajo costo o low cost han sido los principales factores del incremento progresivo del tráfico aéreo” (<https://www.nuevopudahuel.cl/noticia/el-modelo-low-cost-aumenta-el-trafico-aereo>). Actualmente el aeropuerto Arturo Merino Benitez no cuenta con áreas de descanso similares a las que se plantean en este problema, por lo que la implementación de éstas cabinas habitación se presentan como una oportunidad de negocios óptima para invertir en materias de alojamiento innovadoras.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

Analizar las características, gustos y preferencias de potenciales consumidores de cabinas habitación en aeropuertos, con el objetivo de diseñar un plan de negocios que se ajuste a sus necesidades

2.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar las características de los potenciales consumidores que estarían dispuestos a utilizar cabinas habitación en el Aeropuerto Nuevo Pudahuel de Chile.
2. Describir los gustos y preferencias de potenciales pasajeros para cabinas habitación en el Aeropuerto Nuevo Pudahuel de Chile.
3. Diseñar un plan de negocios para evaluar la deseabilidad de desarrollar cabinas habitación en el Aeropuerto Nuevo Pudahuel de Chile.

III. Marco metodológico

3. Marco metodológico

3.1.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación de ésta tesina es mixto, ya que se utilizan dos tipos de investigación, cualitativa y cuantitativa, para obtener resultados que sean más fidedignos y le den un respaldo seguro a ésta investigación.

3.1.2 Población de estudio

Según Vegas “Se designa con este término a cualquier conjunto de elementos que tienen unas características comunes. Cada uno de los elementos que integran tal conjunto recibe el nombre de individuo. Debido a la imposibilidad en la mayoría de los estudios de poder estudiar todos los sujetos de una población, se hace necesario la utilización de subconjuntos de elementos extraídos de la población”. (Vegas, 1997, pág. 95)

Según esto, se puede decir que la población en el caso de esta investigación es un conjunto de individuos que tienen ciertas características en común para que las conclusiones arrojadas por este estudio puedan ser válidas.

La población que es útil para esta investigación, son aquellos mayores de 18 años, por una razón obvia, de que ellos pueden viajar individualmente sin ningún tipo de permiso, y además que tengan un nivel de ingresos que permita pagar un alojamiento temporal, que signifique un gasto adicional al alojamiento de destino.

3.1.3 Muestreo

Según Bernal, la muestra es “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.” (Torres, C. A. (2010). Metodología de la investigación, Pearson, Colombia)

El tipo de muestreo de esta investigación es no probabilístico por conveniencia, y además se considera infinita estadísticamente debido a su amplitud.

Para definir el tamaño de la muestra, se utilizará la siguiente formula:

$$\eta = \frac{Z^2}{4\rho^2}$$

En donde “ η ” es el tamaño de la muestra que se desconoce por considerarse infinita, esta nos dará la cantidad de personas a encuestar.

Se asigna un porcentaje de confianza de un 95%, que corresponde a la letra “ Z ”, que es un valor de la desviación estándar equivalente a 1.96

La letra “ ρ ” corresponde al porcentaje de error, equivalente a un 5%.

O sea, la formula se desarrollaría de la siguiente manera:

$$n = \frac{1.96^2}{4(0.05^2)}$$

$$n = 384.16 \rightarrow 385$$

3.1.3 Herramienta de investigación.

3.1.2.1 Encuesta.

Se ha elaborado una encuesta estructurada compuesta por 16 preguntas, las cuales serán en su mayoría cerradas para facilitar el análisis de la información recolectada, con el objetivo de conocer características, gustos y preferencias de los potenciales huéspedes.

3.1.4 Descripción de la encuesta.

La encuesta está compuesta de 15 preguntas de selección múltiple elaboradas con la finalidad de conocer las características, gustos y preferencias de los clientes potenciales y poder crear un perfil que nos permita definir hábitos y aspectos de consumo.

La primera parte es la pregunta filtro cuya finalidad es saber cuántas personas se hospedarían en una cabina habitación en el aeropuerto Nuevo Pudahuel de Santiago de Chile.

En la segunda sección se definirán las características de las personas que si están dispuestas a descansar en una cabina habitación:

- Rango de edad
- Genero
- Ocupación
- Estudios
- Nivel de ingresos

La segunda parte revelará los hábitos y preferencias referente a un establecimiento con características de cabina habitación y también respecto al aeropuerto esto es en base a la muestra objeto para el estudio a través de las siguientes preguntas:

- Motivos de viaje
- Frecuencia de visita al aeropuerto por motivos de viaje
- Si ha visto o conoce una cabina habitación
- Lugar en que vio una cabina habitación
- Si se ha hospedado o no en alguna cabina habitación
- En que lugar se ha hospedado en una cabina habitación
- Características que mas valora en una cabina habitación
- Ubicación de las cabinas en el aeropuerto
- Monto dispuesto a pagar por 3 horas
- Monto dispuesto a pagar por hora adicional
- Métodos de información al escoger alojamiento

3.1.5 Limitantes de la investigación.

Las principales limitaciones que presenta esta investigación son las siguientes:

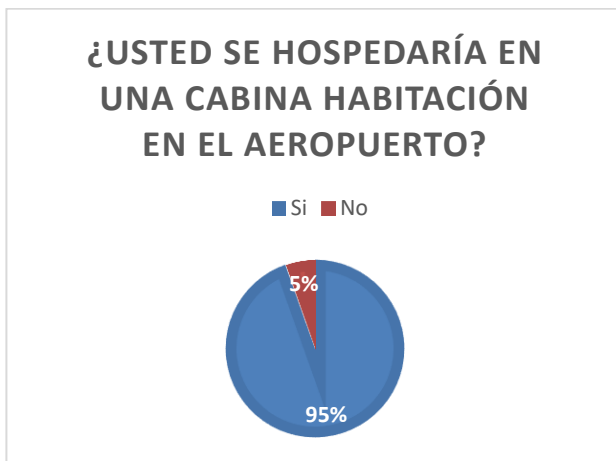
1. Tiempo: El tiempo estipulado para realizar la investigación es corta por lo que no permite indagar con más profundidades en detalles que quizás podrían ser relevantes de considerar.
2. Espacio y territorio: Esta limitante hace referencia a la ubicación del lugar en donde se va a emplazar este proyecto.

3. Confidencialidad de algunos datos: Se ha encontrado la existencia de datos confidenciales que podrían haber sido de utilidad para ésta investigación.

3.2 Hallazgos y análisis de la investigación.

Se encuestaron un total de 407 personas y 385 pasaron a la segunda sección luego de la pregunta filtro y son éstas las que se utilizarán para este análisis y elaboración de los gráficos que se muestran a continuación:

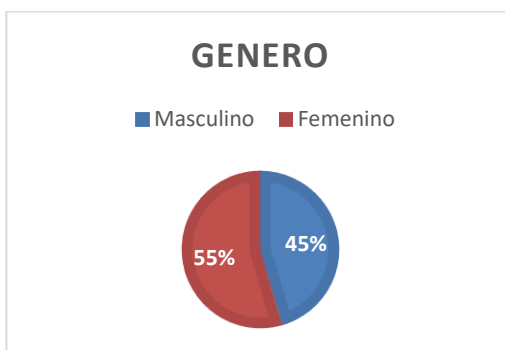
Gráfico 1 Pregunta filtro



(Fuente: Elaboración propia)

Este gráfico muestra los clientes que potencialmente utilizarían nuestro servicio, según lo indicado en el gráfico un 95% de los encuestados, o sea, la mayoría, señalaron que si estarían dispuestos a hospedarse en una cabina habitación dentro del aeropuerto.

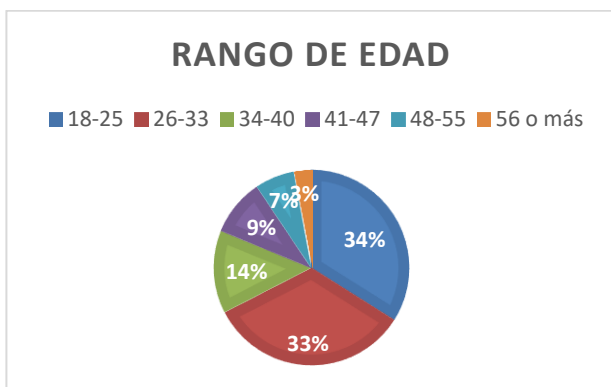
Gráfico 2 Género



(Fuente: Elaboración propia)

El 55% de las personas que respondieron esta encuesta son mujeres.

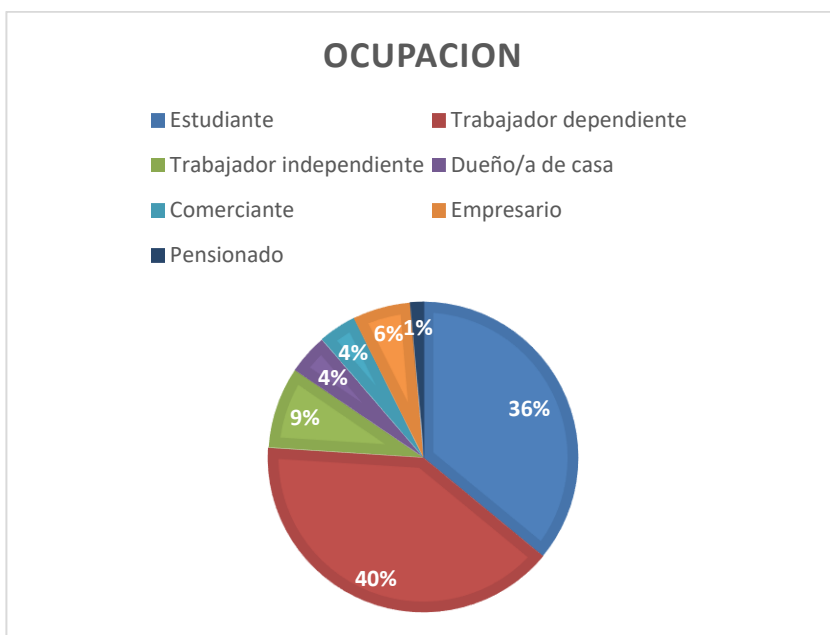
Grafico 3 rango de edad



(Fuente: Elaboración propia)

Un 67% de los encuestados tienen edades entre 18 y 33 años lo que indica que los adultos jóvenes son quienes utilizarían el servicio.

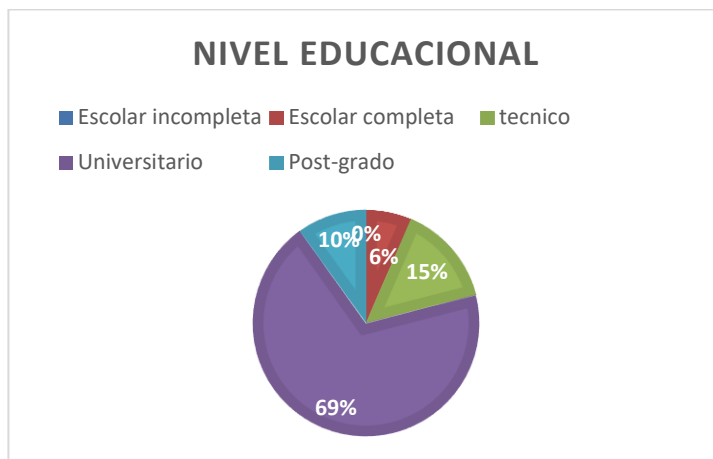
Grafico 4 Ocupación



(Fuente elaboración propia)

El 40% de quienes contestaron esta encuesta señala ser trabajador independiente, lo que puede indicar que tenga limitados días de vacaciones y un presupuesto limitado a su vez.

Grafico 5 Nivel educacional



(Fuente: Elaboración propia)

El 69% de los encuestados señala que su nivel educacional es universitario, lo que nos indica que pueden optar a un trabajo mejor remunerado que les permita hacer un gasto en nuestro servicio cuando vayan de viaje.

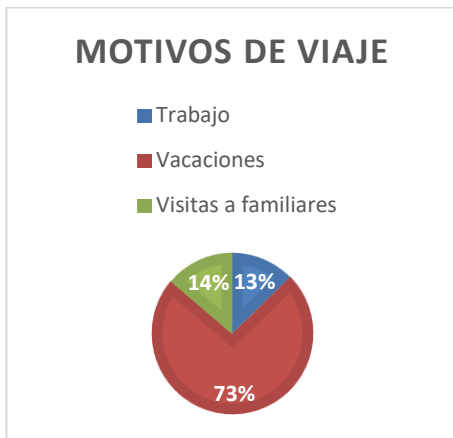
Grafico 6 Nivel de ingresos



(Fuente: Elaboración propia)

En este gráfico se visualiza que la mayoría de los encuestado tiene ingresos de entre \$625601 - \$852000.

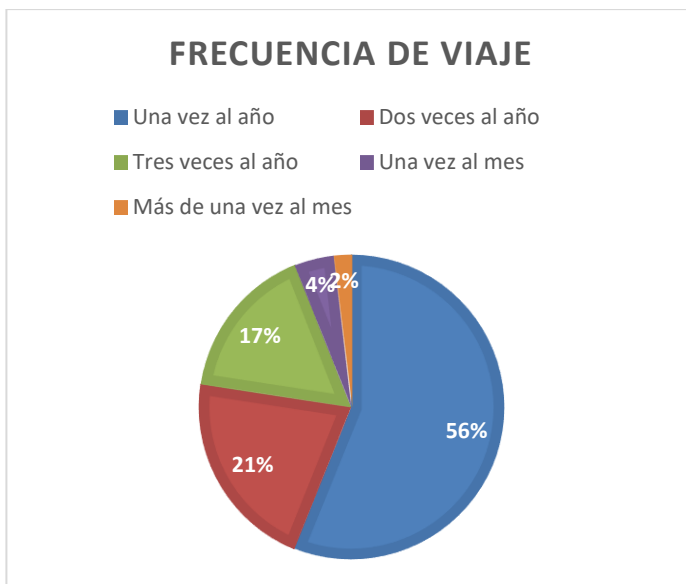
Grafico 7 ¿La mayoría de las veces que viaja, por qué motivos lo hace?



Fuente: Elaboración Propia

La mayoría de los encuestados, un 73% señala que viaja por motivos de vacaciones, esto puede deberse a que la mayoría son estudiantes y trabajadores dependientes, ambos tienen días limitados para viajar.

Grafico 8 ¿Con que frecuencia visita el aeropuerto con motivos de viaje?

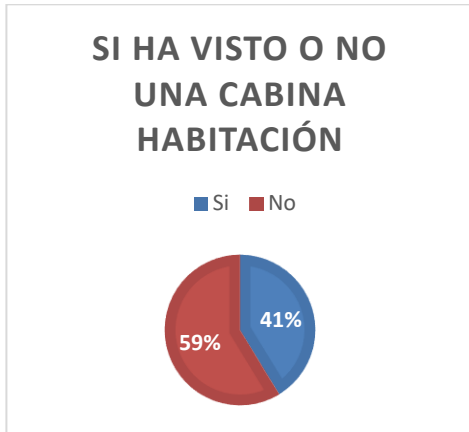


Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico de frecuencia de viaje se visualiza que el 56% viaja solo una vez al año, lo que se relaciona con el gráfico anterior teniendo la misma respuesta en el gráfico de

ocupaciones que señala que la mayoría de los encuestados son estudiantes y trabajadores dependientes, estos últimos pueden tomar vacaciones una vez al año.

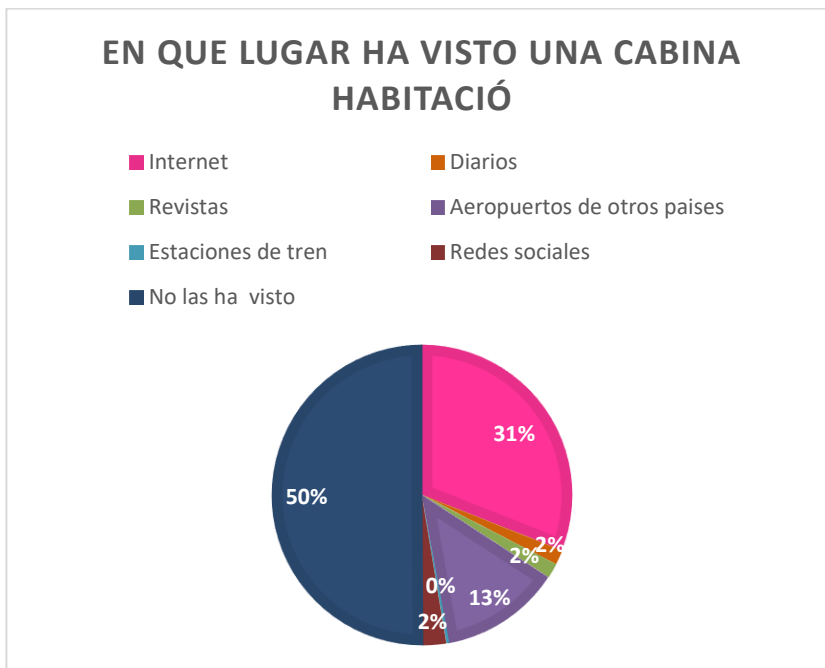
Grafico 9 ¿Conoce o ha visto alguna vez una cabina habitación?



Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico se visualiza que existe mucha ignorancia con respecto a este servicio, sin embargo, el porcentaje que contestó conocer o haber visto una cabina habitación no es menor, siendo un 41% lo que significa que este servicio se ha ido haciendo más conocido en el tiempo.

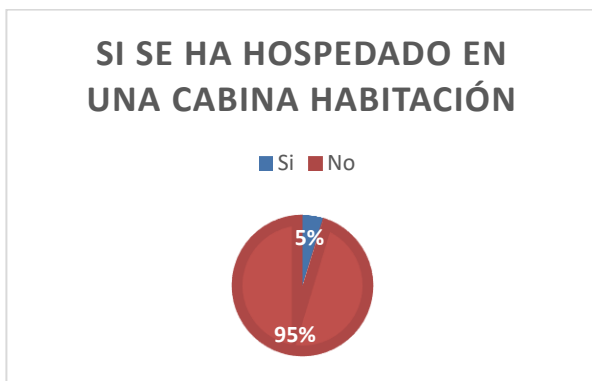
Grafico 10 ¿En qué lugar ha visto una cabina habitación?



(Fuente: Elaboración propia)

El 50% de los encuestados señala no haber visto una cabina habitación, mientras que un 31% las ha visto en internet y la tercera mayoría en redes sociales con un 21%

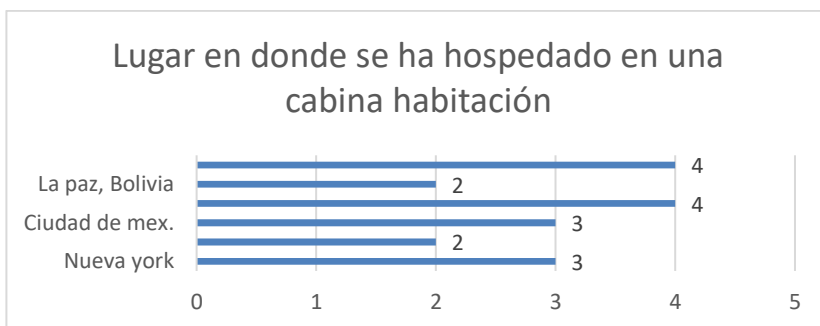
Grafico 11 ¿Se ha hospedado alguna vez en una cabina habitación?



(Fuente: Elaboración propia)

Casi la totalidad de los encuestados (95%) señala que no se ha hospedado nunca en una cabina habitación, lo que se puede aludir al gráfico que señala la cantidad de gente que ha visto una cabina habitación, en el cual la mayoría también señalo no haberla visto.

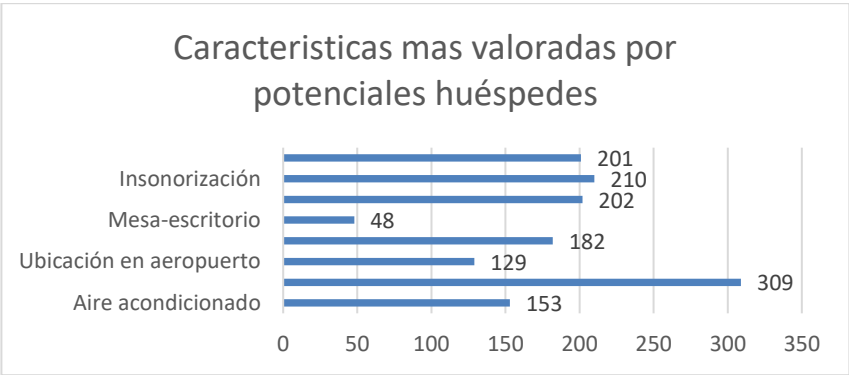
Grafico 12 ¿En qué lugar se ha hospedado en una de estas habitaciones?



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico contestaron solamente las personas que si se han hospedado en una cabina, siendo un total de 18 personas, en Madrid y Japón principalmente.

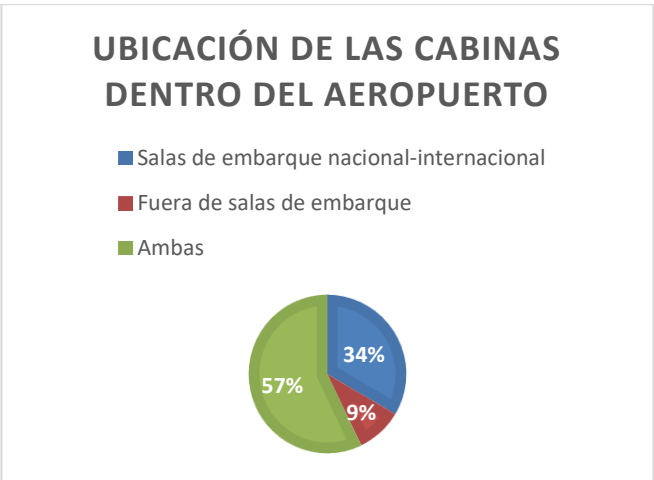
Grafico 13 ¿Qué características de una cabina habitación son las que usted más valoraría al momento de estar en un aeropuerto?



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se visualiza que el aspecto más valorado para los potenciales huéspedes es el precio, seguido por la insonorización de las cabinas, que quiere decir que el ruido no se transfiera del exterior al interior ni viceversa, y la tercera característica más valorada es espacio para guardar equipaje.

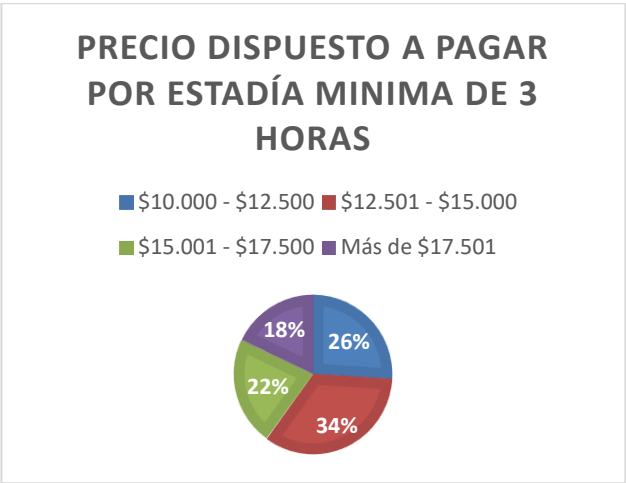
Grafico 14 ¿En qué lugar del aeropuerto de Santiago de Chile le gustaría que estuviesen ubicadas estas cabinas?



Fuente: Elaboración propia

En este grafico se puede visualizar que un 57% de los encuestados señala que le gustaría que el servicio se prestara tanto dentro como fuera de las salas de embarque.

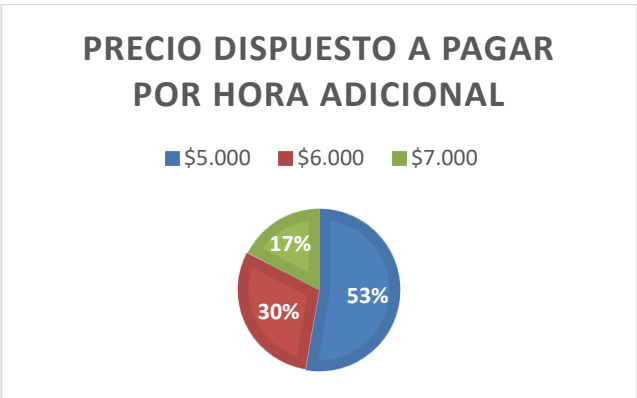
Grafico 15 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una estadía mínima de 3 horas en una cabina habitación en el aeropuerto de Santiago de Chile?



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se visualiza que el 34% (mayoría de los encuestados en esta pregunta) señala estar dispuesto a pagar entre \$12.501 - \$15.000, un precio intermedio entre las opciones de respuesta, lo que se refleja en el gráfico de las preferencias de atributos del servicio en donde se indica que a las personas les importa el precio a pagar.

Grafico 16 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada hora adicional de hospedaje en una cabina habitación?



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se visualiza que el 53% de los encuestados pagaría el valor mínimo de \$5.000 por una hora adicional de hospedaje, lo que nuevamente se visualiza en el gráfico anterior de las preferencias de atributos del servicio en donde se indica que a las personas les importa el precio a pagar.

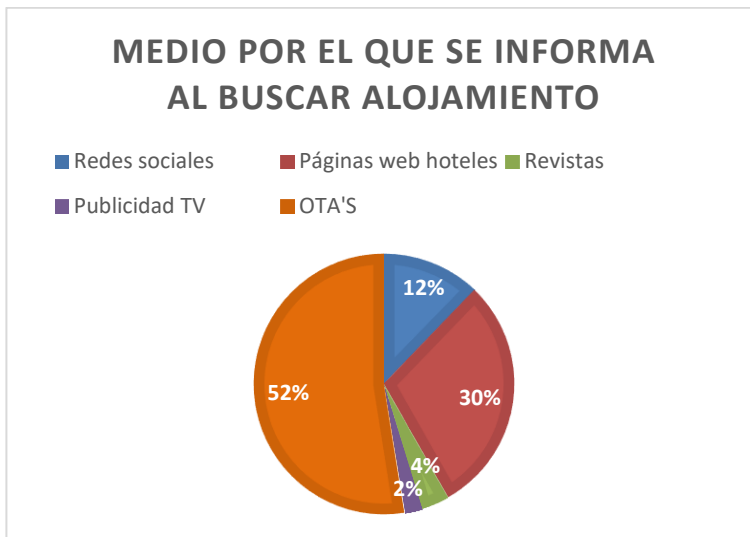
Grafico 17 ¿Cuántas horas estaría dispuesto a hospedarse?



(Fuente: Elaboración propia).

En este gráfico se puede determinar la preferencia que tienen los huéspedes de hospedarse solo por la estadía mínima que se definió de tres horas.

Grafico 18 ¿Al momento de buscar alojamiento por qué medios se informa?



Fuente: Elaboración propia.

IV. Propuesta

4. Propuesta plan de negocios

4.1 Resumen ejecutivo

Santiago Airport Cabin es un establecimiento dispuesto a prestar el servicio de alojamiento temporal en el aeropuerto de Nuevo Pudahuel en la ciudad de Santiago de Chile. El proyecto consiste en 12 cabinas equipadas con Smart tv Android, espejo, caja de seguridad, camas cómodas con almohadas y colchón memory foam. Contará con wifi y se prestará el servicio de custodia de equipaje gratuito a los huéspedes que lo soliciten. El fuerte de este proyecto es ser un establecimiento dirigido a los viajeros que aguardan sus vuelos ya sea por retrasos, cancelaciones de vuelos, conexiones largas, haciendo sus esperas más cómodas y seguras.

El mercado está compuesto principalmente por personas de todos los países que circulen por salas de embarque internacional, el cual su propósito de viaje sea vacaciones y estarían en el establecimiento la estadía mínima que es de 3 horas.

Entre los factores de éxito del proyecto está la fortaleza que se presenta por la ubicación que es estar dentro de las salas de embarque, en donde los huéspedes que están en conexiones no pueden salir por tramites de aduanas o por retención de equipaje y es en donde los vuelos internacionales presentan un mayor tiempo de espera.

La organización estará compuesta por 7 trabajadores que en equipo trabajarán para entregar una experiencia del más alto nivel hacia los huéspedes. La empresa se establece a través de un organigrama en donde el administrador es la persona con el más alto poder por tratarse del dueño de la empresa.

La inversión necesaria para realizar el proyecto es de \$53.121.864 de la cual el 45% (\$23.958.652) será aportado por el dueño de la empresa y un 55% (\$29.163.212) a través de un crédito bancario.

Una vez realizado el estudio financiero, se define que ante un escenario normal el VAN del proyecto alcanza una suma de 3.554 UF y la tasa interna de retorno sería de un 109%, lo que entrega una alta rentabilidad a una baja inversión.

4.2 Descripción del negocio

Las cabinas habitación es un proyecto innovador de alojamiento que, según la norma Chilena, no contaría con alguna clasificación que se ajuste al tipo deservicio que presta, presentándose así como una alternativa innovadora de descanso para las personas que se encuentran esperando conexiones de vuelos o atrasos de los mismos. Este proyecto nace a partir de la poca oferta de lugares de descanso en las inmediaciones del aeropuerto, y por la inexistencia de establecimientos de estas características en este lugar, a eso se le suma la crecida sostenida que ha tenido el aeropuerto Nuevo Pudahuel en cuanto a tamaño de la infraestructura y tráfico de vuelos que hace más largas las esperas y más pequeños los espacios que se disponen para que las personas aguarden sus vuelos.

Se ha decidido emplazar este proyecto en el aeropuerto nuevo Pudahuel por sus características de pasajeros en tránsito y con obligatoriedad de permanecer al interior de éste recinto, lo que hace de éste grupo de personas un mercado atractivo para su explotación, por otro lado, el aumento en cantidad de aerolíneas que amplían sus destinos favorece el aumento del tránsito de personas dentro del aeropuerto, cada vez se crean más aerolíneas y otras que existen en otros países están comenzando a tener vuelos hacia nuestro país.

Las cabinas habitación se caracterizan por entregar un servicio de alojamiento práctico que se limite al descanso seguro y cómodo de los viajeros, la calidad del servicio se evidenciará en la infraestructura de nuestras cabinas y en la higiene de las mismas, al ser éstas automatizadas en su mayoría el personal se presentará como un apoyo al huésped, personal que estará capacitado en su totalidad para poder llevar a cabo sus funciones

4.3 Planificación estratégica

La planificación estratégica está diseñada para poder tener una visión clara de los objetivos que se tienen en una organización y qué directrices tomar para que éstos se puedan alcanzar y lograr que las decisiones que se vayan a tomar sean acertadas y las gestiones lo más correctas posibles. Esta planificación está compuesta por el plan de marketing, organizacional y recurso humano, los cuales estarán alineados con la misión, visión y objetivos corporativos de Santiago Airport Cabin.

4.3.1 Visión

Aspiramos a ser líderes en alojamiento temporal en Chile con presencia en Sudamérica a través de la innovación y la entrega de un servicio excepcional a nuestros huéspedes.

4.3.2 Misión

Santiago Airport Cabin tiene como misión entregar un servicio de descanso seguro y práctico para los viajeros, una experiencia única en Chile que mediante la rigurosidad de sus procesos pretende asegurar la calidad que por sí misma tienen las cabinas de nuestro establecimiento, logrando así satisfacer las necesidades de nuestros huéspedes.

Análisis de la misión

Ámbito	Presente	Futuro
Producto	Ofrecer una estadía temporal en una cabina insonorizada que cuenta con los aspectos básicos de seguridad y comodidad que entrega una habitación, como lo es cama, televisor, aire acondicionado, además por la estadía se ofrece descuento por convenio con cafeterías del aeropuerto.	Ofrecer una estadía temporal en una cabina insonorizada que cuenta con los aspectos básicos de seguridad y comodidad que entrega una habitación, como lo es cama, televisor, aire acondicionado, además por la estadía se ofrece descuento por convenio con cafeterías del aeropuerto. Incluir el servicio de baño a sugerencia de los huéspedes
Mercado	Personas mayores de 18 años que se encuentren en las inmediaciones del aeropuerto.	Personas mayores de 18 años que se encuentren en las inmediaciones del aeropuerto.
Geográfico	Las cabinas habitación estarán ubicadas en el aeropuerto de la ciudad de Santiago de Chile.	Las cabinas habitación estarán ubicadas en el aeropuerto de la ciudad de Santiago de Chile y se espera una expansión a nivel internacional en los principales aeropuertos del área de America del sur.
Modo de lograr el liderazgo competitivo	Entregando un servicio de calidad, cómodo y seguro que permita satisfacer las necesidades de los huéspedes.	Entregando un servicio de calidad, cómodo y seguro que permita satisfacer las necesidades de los huéspedes asegurando la eficiencia en los procesos

(Fuente: Elaboración propia)

4.3.3 Objetivos

- Entregar el servicio de alojamiento temporal a las personas que se encuentren en las inmediaciones del aeropuerto nuevo Pudahuel de Santiago de Chile.
- Crear nuevas fuentes de empleo ampliando la red de servicios entregados en el aeropuerto nuevo Pudahuel de Santiago.
- Innovar en el mercado hotelero en Chile
- Fidelizar al huésped para que haga uso de nuestro servicio cada vez que visite el aeropuerto y lo recomiende a sus conocidos.

4.3.4 Valores corporativos

Honestidad: Se le dará un gran valor a la honestidad al momento de hacer uso adecuado de todos los valores económicos y los recursos técnicos que se han confiado por parte de la administración.

Confianza: Se entregará un servicio el cual sea de una alta confiabilidad que se inspirará por parte de los trabajadores y hacia ellos, creando satisfacción y una buena relación tanto con los huéspedes como entre los trabajadores

Innovación: Innovamos para entregar un servicio que se ajuste a las necesidades del huésped para crear una máxima satisfacción.

4.4 Análisis interno-externo

4.4.1 Análisis PESTAR

En este análisis se toman en cuenta los agentes externos que puedan incidir en el entorno en el que se va a instalar el proyecto. Como se explicó con anterioridad, se analizarán factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y regulatorios, respectivamente:

4.4.1.1 Político

Al estar situados en el aeropuerto que funciona casi de la misma forma que un mall, el factor político a nivel municipal no juega un rol tan importante, solo es necesaria su actuación al momento de pedir las patentes necesarias para el funcionamiento de locales comerciales dentro del aeropuerto, para lo cual, según lo visto en la investigación de esta tesina, tienen muy buena disposición y se mantienen estables.

Acerca de la situación país, el gobierno apoya el emprendimiento mediante programas de productividad en las PYMES dado por SERCOTEC el que para el año 2017 tendrá un total de 15 mil millones de pesos en fondos concursables, y una red de centros para el desarrollo empresarial. (Sitio web www.ahoranoticias.cl)

Durante el gobierno actual de la presidenta Michelle Bachelet se dieron a conocer una serie de eventos de corrupción que hicieron que alcanzara un alto nivel de desaprobación (62%) según la encuesta CADEM, esto ha provocado que tanto el

sector empresarial como la población general del país desconfió del gobierno y de las intenciones de los políticos que actúan en él. (sitio web www.cadem.cl)

4.4.1.2 Económico

Actualmente la proyección del crecimiento económico de Chile, según la Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe (Cepal) es de un 1,3%, una cifra baja desde 2013, que se presentó por una caída en el precio del cobre. Sin embargo, la cifra actual se ha mantenido estable durante los años anteriores, lo que presenta un escenario favorable para la inversión en Chile, sólo en el ámbito de estabilidad económica.

4.4.1.3 Social

Según el último censo de 2017, la población actual de Chile sería 17.373.831 según los resultados preliminares del INE y se prevé que para el 2018 Chile tenga 18 millones 300 mil habitantes, de la cual actualmente es mayoritaria la población de adultos mayores que la de adultos jóvenes.

En Chile, la clasificación socioeconómica se divide en 7 estratos sociales; AB que son los habitantes con mayor poder adquisitivo (con un ingreso promedio mensual de \$4.386.000), C1a clase media acomodada (con un ingreso promedio mensual de \$2.070.000), C1b es la clase media emergente (con un ingreso mensual de \$1.374.000), C2 que es la clase media típica (con un ingreso mensual de \$810.000), C3 que es la clase media baja (con un ingreso mensual de \$503.000), D que es la clase vulnerable (con un ingreso mensual de \$307.000) y la E que es la clase pobre (con un ingreso mensual de \$158.000). (Sitio web www.aimchile.cl)

4.4.1.4 Tecnológico

Chile, gracias a sus tratados de libre comercio, es considerado como uno de los países con mayores avances tecnológicos, lo que provoca que las organizaciones puedan adoptar estructuras productivas flexibles y tener bajos costos fijos gracias al manejo de nuevas tecnologías y uso generalizado de internet por contar con una conectividad más actualizada.

En el caso de la hotelería, estos avances tecnológicos han sido aplicados en casi todas sus gestiones, permitiendo un mayor control en sus procesos gracias a los software como lo son opera, y los operadores de software como softland.

4.4.1.5 Ambiental

En octubre del presente año, hubo una alta actividad ciclónica tropical que provocó tormentas con huracanes y tifones de gran envergadura que provocaron daños en gran parte del caribe, la costa sur y este de estados unidos; los huracanes Harvey e Irma fueron motivo de cancelaciones de vuelos y cierre del aeropuerto de Houston, que es uno de los que presenta la mayor cantidad de conexiones de vuelos internacionales del mundo (4to lugar, operando el 76% de los vuelos por United, según <https://www.hosteltur.com>) y que afectó a la conectividad de gran parte de los vuelos en el resto del mundo, incluyendo Chile.

4.4.1.6 Regulatorio

En Chile cada vez es más fácil crear un emprendimiento, la ley “empresa en un día” se publicó el 8 de febrero de 2013 y gracias a ella el 60% de las empresas, sociedades de responsabilidad limitada, sociedad por acciones, sociedad en comanditas, sociedad colectiva comercial y sociedades anónimas se crean a través de ésta plataforma en el sitio web <http://www.tuempresaenundia.cl/>, esto de manera regularizada y sin costo.

Para esto se debe llenar un formulario con los datos de la sociedad y de los miembros quienes la conformarán.

Según la norma NCH 2760 no hay una clasificación que se ajuste a los servicios que presta Santiago Airport cabin. En el extranjero

Además, para colocar un negocio en el aeropuerto, es necesario que todo lo que se encuentre dentro de éste establecimiento cumpla con las regulaciones especificadas por la concesión de nuevo Pudahuel; la concesión exige que todo los materiales de fabricación de todo mueble que se utilice en el inmueble sea no inflamable, esto es un requisito excluyente para todo quien quiera instalarse en el aeropuerto.

AMBITO	ANÁLISIS	IMPACTO		
		O	N	A
POLÍTICO	Desconfianza e inestabilidad por casos de corrupción, apoyo a pymes por SERCOTEC, municipalidad con buena disposición.		X	
ECONÓMICO	Desvalorización del cobre		X	
SOCIAL	Estancamiento demográfico		X	
TECNOLÓGICO	País latinoamericano con más avances tecnológicos	X		
AMBIENTAL	Riesgo por caos climático		X	
REGULATORIO	Empresa en un día, materiales de fabricación.	X		

4.4.2 Análisis de Porter

Este es el análisis del entorno competitivo que determina la rentabilidad de un sector, para esto es necesario analizar las 5 fuerzas que influyen en este.

4.4.2.1 Amenaza de nuevos competidores

Instalar un negocio en el aeropuerto nuevo Pudahuel no es ni tan difícil ni tan fácil tampoco, la barrera de entrada económica se presenta como una barrera alta ya que, en el aeropuerto los arriendos son elevados y varía dependiendo del tipo de negocio que se va a colocar, por lo que se necesita una inversión inicial bastante alta.

En el caso de las cabinas habitación en el aeropuerto de Santiago, la inversión se realizaría por la compra de las cabinas, arriendo del local, personal y los requisitos legales; al ser el único en su tipo no significa una gran inversión en publicidad y promoción por concepto de diferenciación con los competidores, sino que sería solo para dar a conocer el servicio, lo que lo convierte en una barrera de entrada baja para nuevos competidores.

4.4.2.2 Poder de negociación de proveedores

En el caso de las cabinas habitación, el poder de negociación de los proveedores es bajo y casi nulo, ya que hablando de la compra de las cabinas existe una gran cantidad de proveedores para la compra de ésta, al haber una vasta competencia en este ámbito el coste por cambio de proveedor no es importante.

En cuanto a los proveedores para abastecimiento no se considera ya que el negocio no contempla expendio de alimentos y bebidas por lo cual no existe poder de negociación.

Por último, en cuanto al recurso humano, queremos tener a un personal calificado que comprenda la importancia del servicio al cliente; cada día hay más conciencia de lo que significa la entrega de un buen servicio y hay cursos para ello, lo que por consecuencia provoca un escenario favorable para la organización ya que habrá gran oferta de personal, y se ofrecerán sueldos acordes al mercado, lo que presenta un poder de negociación bajo.

4.4.2.3 Poder de negociación de los clientes.

Al estar en una zona limitada, las opciones que tienen los clientes son pocas, la competencia es solo indirecta en el lugar, por lo que presentan un poder de negociación medio al no haber competencia directa a la que puedan optar como sustituto de nuestro servicio.

4.4.2.4 Amenaza de nuevos sustitutos.

Esta amenaza es considerada media; en el aeropuerto están los salones VIP, que si bien no es una competencia directa, cabe la posibilidad de que acaparen una porción de nuestro segmento.

4.4.2.5 Rivalidad entre competidores.

Actualmente la oferta de habitaciones en las salas de embarque internacional del aeropuerto nuevo Pudahuel es nula, la puesta en marcha de este proyecto se presenta como la primera oferta de habitaciones dentro de esta infraestructura. Los alojamientos que se presentan como competencia indirecta son aquellos que se encuentran en las cercanías del aeropuerto, pero estos a su vez no pueden acaparar a una porción de nuestro segmento que son aquellos viajeros que se encuentran en conexiones con retención de equipaje, además, que para ellos significa un trámite adicional hacer aduana para salir y volver a ingresar al aeropuerto durante una conexión larga, estos, igualmente se presentan como competencia para Santiago airport cabin, por lo que se deberá escoger cuidadosamente una estrategia que haga más atractiva nuestra oferta que la de la competencia, aludiendo quizás a los dos factores anteriormente mencionados.

4.4.3 Definición de la competencia.

A continuación, se mencionarán los establecimientos que se presentan como competencia, estos pueden ser indirecta o indirecta.

4.4.3.1 Competencia directa.

Como se ha mencionado anteriormente, en el aeropuerto nuevo Pudahuel no existen establecimientos que presten el servicio de alojamiento temporal, por lo que no se cuenta con una competencia directa que pueda sustituir nuestro servicio.

4.4.3.2 Competencia indirecta.

Como competencia indirecta se mencionan los siguientes hoteles que se encuentran en un perímetro de 6 km a la redonda, de los cuales solo uno se puede acceder a pie desde el aeropuerto, el resto todos deben ser trasladados en algún vehículo ya que es un sector de autopistas y la distancia no es menor. No se encuentran hostales en el perímetro que puedan ofrecer un servicio similar al que Santiago Airport Cabin ofrece. El origen de la información recolectada en esta sección es de booking.com .

1. Holiday inn Santiago – airport terminal.

Este alojamiento se encuentra a cien metros del aeropuerto, basta salir por alguna de sus puertas, caminar unos pasos y ya se está ingresando a este hotel. Cuenta con wifi gratuito, estacionamiento gratuito, gimnasio, piscina interior y exterior, spa, y restaurant con servicio de bar.

Puntuación: 9.0

Ubicación: Armando Cortinez Norte, 2150, 9031027 Santiago.

Tarifa promedio habitación más básica: \$122.602.

2. City express Santiago aeropuerto.

Este alojamiento se encuentra a 4.1 km del aeropuerto Nuevo Pudahuel; ofrece estacionamiento y wifi gratis, traslados al aeropuerto, gimnasio, restaurant con servicio de bar y snack bar.

Puntuación: 8.3

Ubicación: Av. Américo Vespucio Oriente 1295, 8340422 Santiago.

Tarifa promedio habitación más básica: \$75.376.

4. Manquehue aeropuerto Santiago.

Este alojamiento se encuentra a 4,1 km del aeropuerto Nuevo Pudahuel; cuenta con estacionamiento gratuito, piscina, gimnasio, restaurante y bar.

Puntuación: 7.9

Ubicación: Av Boulevard Aeropuerto Sur 9648, 8320000 Santiago, Chile

Tarifa promedio habitación mas básica \$73.669.

5. Salones VIP

Este establecimiento se encuentra en sala de embarque internacional en el tercer piso, ofrece servicios de alimentación, bar, wifi y baños.

No tiene puntuación en booking

Tarifa: \$14.000 por persona.

4.4.4 Análisis FODA.

Este es el análisis de los factores internos y externos de una organización. Para su realización deben definirse las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El objetivo de este análisis es identificar aquellos elementos que se deben reforzar y aquellos externos que podrían afectar de manera tanto negativa como positiva a la

organización, para poder elaborar estrategias que se ajusten al nivel competitivo de la industria.

4.4.4.1 Fortalezas.

1. Ubicación: Al estar ubicados dentro de las salas de embarque, las personas que circulan por ese lugar no pueden escoger porque no hay otro establecimiento con las mismas características.
2. Tecnología: Nuestras cabinas son modernas e innovadoras por si mismas
3. Santiago Airport Cabin es una apuesta innovadora ya que no hay en Chile un establecimiento que preste alojamiento en un inmueble de las características que se presentan en este proyecto.
4. Si bien nuestro servicio es básico, la relación precio calidad está presente al no tener un precio tan elevado como una habitación de hotel.
5. Se contará con personal debidamente calificados para la entrega del servicio, ya que las cabinas tienen sistemas que deben ser instruidos a quienes vayan a trabajar en nuestra organización.

4.4.4.2 Oportunidades.

1. El aeropuerto nuevo Pudahuel está en construcción para su expansión, lo que significa más tráfico de vuelos que a su vez aumenta la cantidad de gente en circulación dentro de las salas de embarque.
2. Acceso a créditos
3. Más tráfico de vuelos significa que pueden ocasionarse atrasos, lo que genera un tiempo de espera en que las personas pueden utilizar nuestro servicio.
4. Actualmente no hay quien preste un servicio de la misma categoría, lo que significa una gran oportunidad para acaparar más huéspedes con un menor esfuerzo.
5. La estacionalidad no es un tema para nuestro negocio; hoy en día la industria de los viajes ha crecido a tal nivel que durante todo el año hay un alto número de vuelos cada día, por lo que no se puede considerar temporada alta y baja, aunque, siempre se estima que para la época de vacaciones aumente pero no de manera significativa.
6. Realizar convenio con cafeterías del aeropuerto; al no tener servicio de desayuno ni restaurant, esta oportunidad se presenta muy factible ya que en el

área de embarque internacional hay varias cafeterías, sumando salones vip que también tienen servicio de alimentación. También existe la posibilidad de hacer convenio con aerolíneas, ya que estas suelen atrasarse y puedan compensar a los clientes con nuestro servicio.

4.4.4.3 Debilidades.

1. No ser parte de ninguna franquicia y presentarse como una marca nueva es una debilidad importante ya que no tendremos participación inicial en el mercado, no ser conocidos nos implicará un esfuerzo extra para atraer público.
2. Falta de experiencia en la industria; es primera vez que se incursionará en un proyecto de estas características y se deberá empezar de cero para poder desarrollarse.
3. El acceso a nuestro servicio es limitado; solo las personas en espera de vuelos pueden estar en las salas de embarque, por lo que se pierde un grupo importante de clientes que pudieran utilizar nuestro servicio.

4.4.4.4 Amenazas.

1. Una amenaza importante para nuestro negocio es la disminución de las conexiones en el aeropuerto nuevo Pudahuel, ya que eliminaría tiempos de espera que los potenciales huéspedes podrían utilizar para dormir unas horas.
2. En el aeropuerto no hay actualmente servicio de alojamiento, por lo que se sigue presentando como un nicho sumamente atractivo lo que posibilita la instalación de algún servicio sustituto o competencia directa.
3. Posibles conflictos en la concesión del aeropuerto, ya sea por cambio de concesión, cambios en la regulaciones o precios de arriendos, situación que escapa totalmente del control de la organización.
4. Chile al ser un país sísmico está constantemente propenso a desastres naturales como un terremoto, en el terremoto del 27F el aeropuerto Arturo merino Benítez resultó con graves daños estructurales, lo que significaría un escenario desfavorable porque ese es el lugar en el que se va a instalar el proyecto.

4.4.4.1 Matriz FODA.

FACTORES	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES - D
INTERNOS EXTERNOS	1. Ubicación	1. Falta de experiencia
	2. Tecnología	2. Acceso limitado
	3. Innovacion	
	4. Recurso humano	
	5. Relacion precio-calidad	
	6. Inversion baja	
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Expansion aeropuerto	F1, O3, O1	D2, O4
2. Acceso a creditos estatales	F4, O5	D1, O3
3. Aumento en trafico aereo	F6, O2	
4. Falta de competencia directa	F3, F2, O4,	
5. No estacionalidad	F1, F5, O6	
6. Convenio con cafeterias y aerolineas		
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Disminucion de conexiones	F6, A4,	D1, A4
2. Alta amenaza de sustitutos	F4, A3	D2, A2,A3
3. Conflictos en concesion	F1, A1	
4. País sísmico	F5, A2	

(Fuente: Elaboración propia)

Estrategias FO

(F1, O1, O3): Nuestra ubicación hace que la expansión del aeropuerto provoque un mayor flujo de gente en el aeropuerto y por ende una mayor cantidad de potenciales huéspedes, esto se aprovechará dando a conocer las cualidades de nuestro servicio, dando cupones de descuento a las personas que estén en salas de embarque internacional y que nunca hayan utilizado nuestro servicio, dándoles la opción de conocer nuestras cabinas habitación.

(F4, F5, O5,) Que la estacionalidad no sea importante para nuestro negocio nos va a permitir una planificación anual más exacta de gastos por recurso humano, ya que no vamos a necesitar personal extra en el caso de que tuviéramos temporada alta, un personal que sería necesario capacitar para que pudieran cumplir los turnos de la forma que es requerido para un negocio de estas características.

Además, nos va a permitir tener precios más estables, los cuales no tendrían variaciones importantes como en los hoteles en los cuales, si influye mucho la temporada, es por eso que fijaremos los precios de acuerdo a la demanda que se genere de nuestro servicio en los primeros seis meses, que esperamos se vea potenciada por los esfuerzos publicitarios y cupones de descuento.

(F6, O2) Al ser nuestra inversión baja en comparación a otros negocios, tener acceso a créditos estatales nos permitirá pagarlos rápidamente en el caso de que pidamos uno, para a futuro volver a optar a un crédito para poder agregar servicios, como lo son servicios higiénicos.

(F3, F2, O4,) Potenciar la tecnología e innovación mediante esfuerzos de marketing para tener un posicionamiento sólido nos será menos difícil debido a la falta de competencia directa, nos cotará menos diferenciarnos.

(F1, F5, O6) Al haber 22 aerolíneas que aterrizan en el aeropuerto nuevo Pudahuel, existe una alta posibilidad de hacer convenio con alguna de ellas en el caso de que tengan que compensar pasajeros por algún atraso o en casos de sobreventa de vuelos, a su vez, estos convenios nos permiten estar presentes como publicidad en ellos, entregando cupones de descuento a los clientes en primera clase los que se ajustarían a nuestro segmento. En cuanto a los convenios con cafeterías, nos permite maximizar nuestra relación precio calidad porque estaríamos ofreciendo algo más que el uso temporal de la cabina habitación.

Estrategias DO

(D1, O4) La falta de experiencia en el negocio se puede mitigar con falta de competencia directa, al no tenerla, se va a poder aprender a llevar un negocio de estas características con la experiencia y sin la presión de que el negocio pueda verse perjudicado por esta debilidad o la existencia de competidores directos.

(D2, O1, O5) El acceso limitado que tiene nuestro establecimiento podría provocar que nuestros ingresos se vean afectados, por lo que se puede optar a la expansión del negocio instalándose en el área pública del establecimiento, o sea, fuera de las salas de embarque, teniendo la oportunidad de acceder a créditos que permitan el financiamiento de nuevas cabinas para instalarlas una vez el aeropuerto ya esté finalizado.

Estrategias FA

(F6, A4) AL ser un país sísmico estamos constantemente expuestos a un desastre natural como los terremotos, en ese escenario la perdida no sería tan grave ya que la inversión no ha sido tan alta.

(F4, A3) Al tener un recurso humano altamente calificado este se puede capacitar para poder sortear algún problema que se tenga con la concesión.

(F1, A1) Nuestra ubicación dentro del aeropuerto nos permitirá tomar una salida alternativa si disminuyen las conexiones, esta salida involucraría salir de las salas d embarque al área pública del establecimiento teniendo la capacidad de acaparar más huéspedes.

(F5, A2) Si llega competencia en un futuro se espera contar con un registro de huéspedes que nos pueda permitir fidelizarlos ofreciéndoles mejores precios y mejores descuentos en su estadía.

Estrategias DA

(D1, A2, A3) Ya que se tiene poca experiencia en el rubro, existe una alta amenaza de sustitutos por una poca competencia, lo que podría provocar conflictos con la concesión y para mitigar esto se podrá hacer que el administrador tome un curso de manejo de conflictos y de gestión empresarial.

4.4.5 Matriz de perfil competitivo.

Esta matriz se utiliza para analizar la situación actual del proyecto con respecto a sus competidores directos comparando los factores claves de éxito. Estos factores son higiene, participación de mercado, publicidad, el recurso humano y la relación calidad – precio la tecnología y la innovación y los competidores fueron elegidos en base a la ubicación de cada uno de ellos y la cercanía que tendría de nuestro proyecto.

Factores Críticos De Éxito	Valor	Stgo airport cabin		Holiday inn aeropuerto		City express		Manquehue aeropuerto		Salones VIP	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Participación de mercado	0,20	1	0,20	4	0,80	3	0,60	2	0,40	3	0,60
Relacion precio-calidad	0,20	3	0,60	3	0,60	2	0,40	3	0,60	3	0,60
Higiene	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80
Publicidad	0,15	2	0,30	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Tecnología	0,10	4	0,40	1	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
Innovación	0,15	4	0,60	2	0,30	2	0,30	2	0,30	1	0,15
SUMA DEL PUNTAJE DEL GRADO DE ATRACCIÓN	1,00		2,90		3,05		2,65		2,65		2,70

Conclusión MPC

Según los resultados obtenidos en esta matriz se visualiza que estamos en un segundo lugar competitivamente ya que sobre nosotros estaría el hotel Holiday inn Santiago airport terminal y para hacerle frente a esta realidad habría que mejorar la participación de mercado principalmente.

4.4.6 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

En esta matriz se evalúan las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del proyecto.

FORTALEZAS	Peso Relativo	Calificación	Calificación Ponderada
Ubicación	0,2	4	0,8
Tecnología	0,07	3	0,21
Innovación	0,08	4	0,32
Relación precio-calidad	0,12	3	0,36
Personal Calificado	0,11	4	0,44
DEBILIDADES	Peso Relativo	Calificación	Calificación Ponderada
Acceso limitado	0,05	2	0,1
Falta de experiencia	0,12	2	0,24
Claustrofobia	0,05	3	0,15
No franquicia	0,2	1	0,2
EFI	1,00		2,820

(Fuente: Elaboración propia)

Conclusiones EFI.

Según los resultados arrojados en esta matriz, podemos decir que el proyecto sería sólido internamente. Cabe destacar que al ser la puntuación a penas por sobre la barrera de lo positivo (2.5) es algo que se debe estar monitoreando constantemente.

4.4.7 Matriz de evaluación de factores externos EFE.

OPORTUNIDADES	Peso Relativo	Clasificación	Calificación Ponderada
Atrasos en vuelos	0,12	4	0,5
Expansión aeropuerto	0,11	4	0,44
Acceso a créditos	0,1	3	0,3
Poca competencia	0,1	3	0,3
Estacionalidad poco relevante	0,1	4	0,4
Convenio con cafeterías	0,06	4	0,2
AMENAZAS	Peso Relativo	Clasificación	Calificación Ponderada
Disminución en conexiones	0,12	4	0,5
Alta amenaza de sustitutos	0,11	3	0,33
Conflictos en concesión	0,08	2	0,16
País sísmico	0,1	2	0,2
EFE	1		3,330

(Fuente: Elaboración propia)

Conclusión EFE.

Luego de desarrollar esta matriz se llega a la conclusión de que la empresa puede competir en el mercado, ya que esta sobre la barrera del 2.5 y una cantidad cómoda por sobre esta, lo que permite un desarrollo tranquilo, aunque tampoco descuidado. Es importante cuidar las amenazas para que no afecten al crecimiento de la empresa.

4.4.8 Matriz interna-externa (IE)

Para desarrollar ésta matriz se utilizan los valores resultados de la matriz EFE Y EFI, para poder determinar que estrategias se adecuan de mejor manera al negocio.

Los resultados de las matrices son: EFE 3.3 Y EFI 2.82

Matriz EFE	Matriz EFI			
		FUERTE 4.0 - 3.0	MEDIO 2.9 - 2.0	DÉBIL 1.9 - 1.0
	ALTO 4.0 - 3.0	I	II	III
	MEDIO 2.9 - 2.0	IV	V	VI
	BAJO 1.9 A 1.0	VII	VIII	IX

Fuente: Elaboración propia

Cuadrante	Prescripción.	Estrategias.
I-II-IV	Crece y construye.	Intensivas y de integración.
III-V-VII	Mantener y proteger.	Penetración de mercado y desarrollo de producto.
VI-VIII.IX	Cosechar o reducir.	Defensivas.

Las ponderaciones de las matrices EFI y EFE nos colocan entre el cuadrante I y IV lo que significa que las estrategias que debemos adoptar están orientadas a crecer y construir.

4.4.9 MPEC

La formulación de esta matriz se basará en la estrategia resultante en la matriz IE, la que determinó que según los cuadros I e IV es crecer y construir, o sea que sus estrategias alternativas son intensivas y de integración. La matriz siguiente determina cual será la estrategia más adecuada a utilizar en la empresa.

FCE		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
Factores Externos		Intensivas		Integración	
OPORTUNIDADES	PESO	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Atrasos en vuelos	0,12	3	0,36	4	0,48
Expansión del aeropuerto	0,11	4	0,44	3	0,33
Acceso a créditos	0,1	2	0,4	3	0,3
Poca competencia	0,1	4	0,4	3	0,3
Estacionalidad Inexistente	0,1	2	0,2	2	0,2
Convenio con cafeterías	0,06	2	0,12	4	0,24
AMENAZAS	PESO	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Disminución en conexiones	0,12	3	0,36	3	0,36
Sustitutos	0,11	4	0,44	2	0,22
Cambio de concesión	0,1	3	0,3	3	0,3
País sísmico	0,08	2	0,16	2,5	0,2
	1,00				
Factores Internos		Intensivas		Integración	
FORTALEZAS	PESO	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Ubicación	0,15	3	0,45	3	0,45
Tecnología	0,1	3	0,3	3	0,3
Innovación	0,1	3	0,3	3	0,3
Relación precio-calidad	0,13	3	0,39	3	0,39
Personal Calificado	0,15	3	0,45	2	0,3
DEBILIDADES	PESO	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Acceso limitado	0,1	3	0,3	2,5	0,25
Falta de experiencia	0,12	3	0,36	3,5	0,42
No franquicia	0,15	3	0,45	5,5	0,825
	1,00		6,18		6,17

Los resultados obtenidos en esta matriz indican que las estrategias a tomar son las intensivas, aunque, la diferencia es tan pequeña que también se podrían tomar estrategias de integración.

4.5 Estrategias generales del negocio

4.5.1 Estrategias genéricas

Las estrategias son la clave para lograr una ventaja competitiva en el mercado en el que se inserta una empresa. Al crearlas, se coordina el potencial que tiene la empresa

y todos sus componentes como un método para poder lograr las metas de la organización se ha propuesto.

Al ser un modelo de negocios novedoso y una empresa nueva en el mercado se puede lograr la ventaja competitiva dando a conocer a los futuros huéspedes nuestra existencia en el aeropuerto Pudahuel; llamar la atención de nuestros huéspedes mediante esfuerzos de marketing y campañas de promoción tanto físicas (flyers, letreros en el aeropuerto y revistas de los aviones) como virtuales (páginas en redes sociales, televisión) en las que se muestren las características del servicio.

4.5.2 Estrategias de crecimiento

Según lo resultante en la matriz IE, estas estrategias pueden ser intensivas o de integración; para Santiago Airport Cabin, se ajustan más las intensivas, que son las de desarrollo de producto, desarrollo de mercados y penetración de mercado. Al ser una empresa nueva, se optará por desarrollo de producto, ya que no hay una empresa que preste el mismo servicio, se debe crear la necesidad, esto dando a conocer las características y atributos de nuestro servicio mediante publicidad como se mencionó anteriormente. En este caso, estaremos introduciendo un servicio en un mercado ya existente a un segmento ya existente (personas que viajan, independientemente de su motivo) ya que, en el mercado actual, la necesidad de un descanso cómodo y seguro no se están satisfaciendo en el mercado actual (aeropuerto).

4.6 Plan de marketing

El plan de marketing le permite a la organización tener las directrices para la toma de decisiones estratégicas y las acciones que se van llevar a cabo para alcanzar las metas declaradas por la organización, En el caso de Santiago Airport Cabin, el liderazgo competitivo se logrará mediante la innovación.

4.6.1 Objetivos y metas del plan de marketing

- Lograr la creación de la necesidad del descanso cómodo privado y seguro para poder lograr una destacada participación de mercado.
- Conseguir una sólida y reconocida identidad de marca, para que los huéspedes nos recuerden con el tiempo.

4.6.2 Marketing Estratégico

4.6.2.1 Segmentación de mercado

Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada en esta investigación, Santiago Airport Cabin por su ubicación se enfocará a atender a los viajeros que se encuentren en salas de embarque internacional del aeropuerto nuevo Pudahuel e inherente a esta característica también está su corta estancia en esta dependencia.

La innovación se logra a través de la implementación del proyecto como tal, ya que en Chile no se encuentran alojamientos similares, que cuenten con la tecnología y practicidad que ofrece Santiago Airport Cabin, de esta manera se logrará entrar en la mente del consumidor, haciendo que su estadía a pesar de ser corta, se vuelva novedosa y digna de ser compartida de manera que podamos lograr el posicionamiento en el mercado.

El turismo es un mercado que ha estado en constante cambio, se evaluarán constantemente los factores que nos influyen directamente, como lo son la frecuencia de vuelos y la cantidad y tiempo de las conexiones de los vuelos internacionales, de manera que nuestro servicio se vaya ajustando a las necesidades de los viajeros para poder mantenernos en el tiempo.

4.6.2.2 Mercado meta

El mercado meta son las personas que se encuentran en salas de embarque internacional del aeropuerto nuevo Pudahuel de Santiago de Chile, estos pueden ser turistas nacionales e internacionales cuyas principales características son:

- Los que estén dispuestos a hospedarse en una habitación de estas características.
- Que estén en un rango de edad entre 18-33 años.
- Los que desean esperar sus vuelos de una manera cómoda, segura y privada.

4.6.2.3 Ventajas comparativas

Las ventajas comparativas son aquellas que son propias de la organización pero que no dependen de su gestión; Para Santiago Airport Cabin son la ubicación dentro de las salas de embarque internacional y la tecnología que poseen las cabinas.

4.6.2.4 Ventajas competitivas

- Atención 24 horas, atentos a la llegada de cualquier huésped para recibirlo con calidez y agilidad, creando valor a la empresa.
- Recurso humano: El personal en una organización es la clave del éxito ya que son estos quienes tienen contacto directo con el huésped; se contará con un personal calificado y capacitado en sus respectivas áreas, que este comprometido con la empresa.

4.6.2.5 Posicionamiento

Para poder posicionar a la empresa dentro del mercado, se buscará cumplir con los atributos que los potenciales consumidores seleccionaron como relevantes, los cuales son: Precio, insonorización de la cabina, aire acondicionado y espacio para el equipaje.

En cuanto al precio, se buscará fijar una tarifa que se ajuste a las necesidades de los potenciales huéspedes para que sientan que están pagando un precio justo ya que nuestro servicio es algo limitado.

Los materiales de fabricación de la cabina hacen que estas sean insonorizadas, o sea que no se oigan ruidos exteriores dentro de la cabina que los ruidos interiores se oigan al exterior de la cabina. El aire acondicionado también viene incluido en la cabina, creando una experiencia de confort inmejorable.

Acerca del espacio para el equipaje, se contará con una habitación dentro del local en el que se ubicarán las cabinas, a modo de custodia, para pasajeros que viajen con equipaje de mano o para aquellos que su conexión no sea con retención de equipaje.

4.6.2.5.1 Bases del posicionamiento

- Calidad distintiva: la ubicación, el servicio entregado por el recurso humano y la tecnología de nuestras cabinas es lo que nos diferencia de la competencia, además de ofrecer alojamiento por un corto periodo de tiempo para pasajeros en tránsito.
- Ventajas o solución aportada: Santiago Airport Cabin quiere satisfacer la necesidad que tienen las personas deben aguardar sus vuelos por horas en las

salas de embarque, horas que se hacen largas por la incomodidad de este lugar.

4.6.2.5.2 Marca conceptual

El objetivo del posicionamiento es que el público y la industria reconozcan nuestra empresa. Para esto se crea una marca comercial que esta compuesta por el nombre de la empresa y el logotipo.



4.6.3 Marketing mix

El marketing operativo está compuesto por las 7 p:

Producto

Santiago Airport Cabin presta el servicio de alojamiento temporal, en cabinas individuales insonorizadas que contienen: Un panel de control led para la regulación de iluminación, oscurecimiento de la ventana para mayor privacidad, Smart tv Android, caja de seguridad, colchón y almohadas memory foam. También se ofrece el servicio de custodia de equipaje para los huéspedes y descuentos con cafeterías del aeropuerto.

Precio

Para fijar la tarifa del establecimiento se hará un promedio del precio resultante en 2 métodos de fijación de precios que son: según la competencia y el precio que resultó más escogido en la encuesta.

Según la compendia se toma en cuenta el precio del hotel Holiday inn Airport Terminal ya que es el más cercano y en teoría tiene la misma ubicación.

Su tarifa promedio es de \$122.602, lo que dividido en 24 horas da un total de \$5.108 por hora, así que como tarifa básica en este método de fijación de precios sería 15.324

El precio que tuvo mayor porcentaje en la encuesta fue de \$12.501-\$15.000, por lo tanto, se tomará el límite mayor que es \$15.000

En promedio daría una tarifa de \$15.162 por tres horas de alojamiento en Santiago Airport Cabin, y para las horas adicionales se cobrará \$5000.

Plaza

Santiago Airport Cabin estará ubicado en el aeropuerto nuevo Pudahuel en Santiago de Chile, en la sala de embarque internacional, local C193 en el tercer piso.

Se podrán hacer reservas para nuestro servicio en la página web propia de la empresa, vía teléfono y en el mismo establecimiento para los huéspedes que lleguen walk-in.

Promoción

Los esfuerzos en promoción se harán vía redes sociales, revistas de las aerolíneas y físicamente en el aeropuerto a través de flyers para dar a conocer el servicio y las cabinas mediante fotografías. También se harán descuentos para los pasajeros de una aerolínea creando un convenio con esta.

Personas

Se contará con un recurso humano calificado y capacitado para responder a los requerimientos del huésped cuando este lo necesite, brindando una atención cálida y de calidad que cree una experiencia inolvidable para el huésped.

Presencia física

El local estará siempre en perfectas condiciones de aseo y orden, para esto estará 24 horas una mucama que se dedicará tanto al aseo de las cabinas como del resto de las áreas. Se definirán colores blanco, azul y plomo como los que representen a la institución que a su vez son los que están en el logo de la marca.

Procesos

Se estandarizarán los procesos para obtener el nivel de calidad esperado por parte del huésped. Es por esto que se creará un manual de procedimientos que debe ser seguido por los trabajadores donde se establece a través de un flujograma los pasos a seguir para construir el servicio de calidad esperado.

Presupuesto de marketing

Se estima un presupuesto de marketing de 5% de los ingresos mensuales por concepto de imprenta (flyers, cupones de descuento) publicidad revistas aerolíneas, publicidad redes sociales.

4.7 Estudio Legal

En el estudio legal se analizan y recopilan los datos y trámites necesarios que cumplan con las leyes estipuladas para el establecimiento de una empresa.

4.7.1 Razón social

Santiago Airport Cabin Se constituirá como una Empresa individual de responsabilidad limitada. Esta se compone por una persona natural que deberá cumplir los requisitos de la ley 19.857, esta adquiere el rol de personalidad Jurídica con un patrimonio que no es el del titular de la empresa, esta es comercial y estará sometida al Código de comercio en donde se realiza toda clase de operaciones comerciales y civiles exceptuando las reservadas a las sociedades anónimas.

4.7.2 Constitución de la empresa

Para definir a la persona jurídica, se debe hacer escritura pública y para su constitución debe tener los siguientes aspectos:

- Nombres, Apellidos, Nacionalidad, Estado Civil, Edad, Domicilio del titular.
- Nombre de la empresa individual.
- Monto del capital.
- Actividad económica que va a constituir el giro de la empresa y el rubro específico que se va a desempeñar.
- Domicilio de la empresa
- Plazo o duración.

Desde la fecha de otorgamiento de la escritura pública el representante legal tiene un plazo de 45 días para publicar el extracto de escritura de constitución de sociedad en el diario oficial, en caso contrario esta caduca y se debe realizar una nueva.

Este trámite es gratuito para las sociedades que presenten un capital inferior a 5.000 unidades de fomento (UF), en el caso de las que tengan un capital mayor se deberá cancelar 1 unidad tributaria mensual (UTM).

Para que la existencia de la E.I.R.L sea acreditada el representante legal debe llevar dos copias del extracto de escritura de constitución de sociedad al conservador de bienes raíces correspondiente al domicilio de la sociedad para que sea inscrito en el registro de comercio en un plazo de 60 días desde la fecha en que se constituye la escritura.

4.7.3 Declaración de iniciación de actividades

Una vez que la declaración es presentada, hay que dirigirse al servicio de impuestos internos correspondiente al domicilio comercial, en donde se tendrá que entregar el formulario (VER EN ANEXO) y los documentos que se requieren, dentro de un plazo máximo de dos meses desde el inicio de actividades reales. Además se requieren los documentos de la escritura notarial de constitución, la publicación en el diario oficial, la inscripción en el conservador y la acreditación del domicilio.

Una vez realizados estos trámites, el SII entrega un certificado y se podrá solicitar la emisión electrónica de documentos tributarios y los que sean físicos como las facturas, notas de créditos y débito que dan derecho a crédito fiscal IVA, deben ser timbradas por el SII junto con los libros de contabilidad.

4.7.4 Patente comercial

Estos son requisitos que se encuentran regulados bajo la ley y que son necesarios para obtener la patente comercial en la municipalidad de Pudahuel.

- Informe de zonificación de la dirección de obras. (Fotocopia otorgada por la administración del aeropuerto)
- Certificado de recepción final vigente (Fotocopia otorgada por la administración del aeropuerto)
- Fotocopia permiso de edificación (Fotocopia otorgada por la administración del aeropuerto)

- Escritura de propiedad, contrato de arriendo o autorización ante notario.
- Resolución seremi de salud cuando corresponda dependiendo del giro.
- Iniciación de actividades del SII (cuando es nuevo).
- Escritura de constitución de la empresa, protocolización del extracto y publicación de diario oficial.

4.7.5 Marco tributario

En esta sección se detallan los impuestos a los que estará afecto el proyecto:

- Impuesto a la renta de primera categoría: Este se aplica a las “utilidades percibidas o devengadas mediante contabilidad completa, simplificada, planillas o contratos.” (SII) y es de un 27%
- IVA: El impuesto al valor agregado corresponde a un recargo del 19% sobre el valor del producto o servicio que se va a vender, el IVA es pagado por los consumidores y en el caso de las empresas deben declararlo hasta el día 12 de cada mes, y el pago se determina en la suma de las contribuciones que se recargan en las ventas, menos los impuestos de las facturas que se realizan en el mismo periodo.

4.8 Estudio técnico

4.8.1 Localización del proyecto

El proyecto se localizará en el aeropuerto nuevo Pudahuel, en la comuna de Pudahuel en Santiago de Chile, específicamente dentro de las salas de embarque internacional de este establecimiento. Según las encuestas realizadas, se señala que solo un 9.4% de los encuestados prefiere que las cabinas se ubiquen fuera de las salas de embarque, por lo que se selecciona salas de embarque internacional por factores de conexiones internacional que generan tiempos de espera en los pasajeros, además que el tiempo de anticipación con los que se tiene que presentar una persona en un vuelo internacional es mayor al tiempo de espera de los vuelos nacionales. La dirección del establecimiento es Aeropuerto Arturo Merino Benítez, terminal internacional tercer nivel local C193.

El tamaño del local es de 42 metros cuadrados, y la suma mensual de arriendo se calcula un valor fijo que consta en 16 UF mensuales por cabina ya que no se utiliza la

superficie total del establecimiento, y un valor variable de un 16%, este porcentaje se aplica por los ingresos por venta que perciba el establecimiento una vez que entre en operaciones y es aquí en donde se paga la electricidad, que según el pronóstico de ventas mensual tiene una suma de \$ 3.453.297 y 16 UF son \$5.113.536 por lo que la suma total del arriendo sería de \$ 8.566.833, pudiendo variar mes a mes según los ingresos.

4.8.2 Tamaño del proyecto e infraestructura

El local comercial cuenta con 46 metros cuadrados distribuidos en un nivel sin ninguna separación, por lo que la distribución se realizará mediante la colocación de las 12 cabinas y dos habitaciones modulares, una para el personal y la segunda dividida en dos: una sección para guardar equipaje y la otra un camarín para huéspedes.



4.8.3 Plan de operaciones

En esta sección se detallan los procesos de los servicios que ofrecerá Santiago Airport Cabin.

En el ANEXO se detalla todo el equipamiento de Santiago Airport Cabin con sus respectivos precios.

4.8.3.1 Servicios

1. Reserva

Las reservas se podrán hacer a través de página web, el encargado de realizar esta labor será el recepcionista de turno principalmente será quien coordine esas reservas con los huéspedes walk in para que no se produzca sobreventa. La reserva se podrá realizar vía telefónica o en la página web del establecimiento, en donde se detallarán las características de las cabinas y el huésped seleccionará la cantidad de horas de su estadía, deberá colocar sus datos personales (número de cédula de identidad o pasaporte, nombre, nacionalidad, fecha de nacimiento, dirección, y método de pago) para poder crear una ficha de registro del huésped y poder hacer un seguimiento de este a futuro. Se revisa disponibilidad, y en el caso de que no hubiese se le comunica al huésped fechas y horarios alternativos. La reserva deberá ser garantizada con tarjeta de crédito con el 50% del valor total de la estadía y el resto antes de salir, esto para poder cobrar el tiempo adicional si es que se presenta la situación. La respuesta a la reserva se realizará con un máximo de 2 horas, y posterior a esta respuesta se procederá a la confirmación de la reserva, cuya garantía se hará efectiva 24 horas antes del arribo de los huéspedes, o sea, la reserva puede ser cancelada gratuitamente antes de ese periodo.

En el caso de los huéspedes walk-in que no posean reserva, esta se hará en el momento y deberá ser garantizada con tarjeta de crédito o pago del 50% en efectivo del valor de la estadía, para el pago total se podrá pagar en efectivo con requisición de pasaporte o tarjeta de crédito previa salida del establecimiento, esto para poder cobrar el tiempo adicional si es que se presenta la situación.

Diariamente se le informará a la mucama sobre las cabinas reservadas para que estén listas para recibir a los huéspedes.

2. Check in

Al momento de la llegada del huésped el recepcionista saludará al huésped y le consultará si tiene reserva o no, en el caso que no tenga se realizará el mismo proceso de reserva y se exigirá garantía con tarjeta de crédito o en efectivo con requisición de pasaporte.

En el caso de los huéspedes con reserva se procederá a revisar en el sistema la reserva, se cerciora con la mucama de que la cabina esté en condiciones de recibir a un huésped y si la respuesta es que hay cabinas disponibles se procede a pedirle al pasajero sus documentos de viaje (cedula de identidad o pasaporte, papeles de aduana y check in del boleto de vuelo) para hacer una fotocopia y luego estos son devueltos y se indica el número de la cabina que se le asignó para acompañarlo hasta esta y mencionarle acerca de las funciones de la cabina, descuentos, camarín y establecimientos cercanos.

3. Check out

El Check-out se realizará cuando el huésped lo solicite o bien cuando el tiempo que fue indicado por los huéspedes ha caducado. Para esto el recepcionista le preguntará el número de cabina para informarle a la mucama en ese instante, y, luego se procede a calcular la tarifa final, descontando lo pagado en garantía de la tarifa total más las horas adicionales si corresponde. En el caso de que el huésped haya pagado la totalidad antes de su ingreso solo se procederá a cobrar las horas adicionales cuando corresponda. Luego se confirma el monto con el huésped y se procede al pago, entregado los comprobantes que correspondan. El recepcionista finaliza este proceso despidiéndose del huésped y agradeciéndole su preferencia por el establecimiento.

4. Limpieza de cabinas

La encargada de este proceso será la mucama, y comienza cuando el recepcionista le informa que el huésped ha terminado su estadía, esta va enseguida a revisar si quedó algún objeto del huésped para ser devuelto antes de que abandone por completo el establecimiento, y luego procede al aseo de la cabina, como siempre será check-out se inicia ventilando la cabina (Puerta abierta y sistema de ventilación activado), luego cambiando las sábanas, dando vuelta el colchón y finalmente desinfectando las paredes internas de la cabina. Finalmente se reporta a recepción que la cabina esta lista para recibir un nuevo huésped.

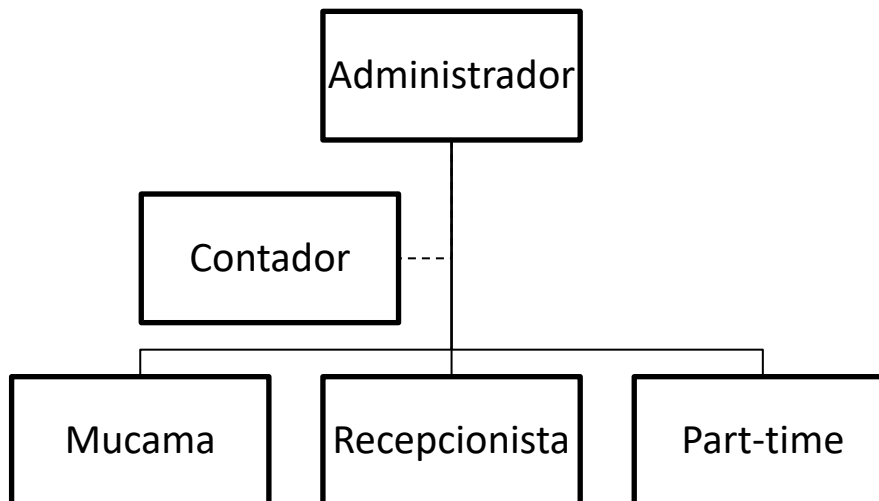
4.9 Estudio organizacional.

En una organización, los trabajadores son lo más valioso, es el recurso que hace funcionar una empresa, y por ello, sus competencias, compromiso y profesionalismo serán la clave para poder lograr el éxito y cumplimiento de metas y objetivos. Es por esto, que el recurso humano debe estar fuertemente comprometido con la organización ya que es a través de los trabajadores que se logra la satisfacción de los huéspedes, es a través de ellos que se logra la satisfacción de los clientes.

Componer un sólido equipo de trabajo es de vital importancia en una organización, el ambiente de trabajo y relación entre la administración y los demás cargos siguiendo los valores de la empresa.

4.9.1 Requerimiento de recurso humano

El equipo de trabajo de Santiago Airport Cabin estará compuesto por 7 trabajadores, el administrador, 2 recepcionistas tiempo completo, 2 mucamas tiempo completo, 1 part time que hará las veces de mucama o recepcionista y un trabajador externo que será el contador.



Fuente: Elaboración propia

En el ANEXO II, III Y IV están detallados los perfiles de cargo.

4.9.1 Planificación del recurso humano

La empresa contará con un total de 7 trabajadores, el administrador que a su vez será del representante legal y dueño de la empresa que trabajará 8 horas diarias 5 días a la semana de lunes a viernes, un contador externo que se encargará de las labores del pago mensual de IVA, remuneraciones de los trabajadores y la declaración anual de impuestos.

Mucamas y recepcionistas trabajarán en jornadas de 12 horas 5 días a la semana y part-time trabajará 30 horas semanales.

La empresa hará entrega de uniformes una vez al año a cada trabajador, que consta para mucamas un traje de dos piezas con un valor de \$18.0000 y se entregarán dos a cada mucama, y para recepcionista dos blusas con el logo de la empresa. En el caso del part-time se entregará uno de mucama y una blusa de recepcionista.

Además, se hará entrega de una piocha con el nombre de cada trabajador, para que sea de uso obligatorio durante la jornada de trabajo, estas tienen un costo de 2000 pesos cada una, y se mandarían a hacer 6.

Puesto de trabajo	Cantidad	Remuneración	Costo mensual	Costo anual	UF
Administrador	1	\$ 1.750.000	\$ 1.750.000	\$ 21.000.000	788,50
Contador	1	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 1.200.000	45,06
Mucamas	2	\$ 450.000	\$ 900.000	\$ 10.800.000	405,51
Recepcionistas	2	\$ 450.000	\$ 900.000	\$ 10.800.000	405,51
Part-time	1	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 1.680.000	63,08
Totales	7		\$ 3.790.000	\$ 45.480.000	1707,66

Fuente: Elaboración propia

4.9.2 Integración del recurso humano

4.9.2.1 Reclutamiento

Este proceso inicia por la necesidad de cubrir un puesto de trabajo que se encuentre en vacancia. Se inicia con el llamado a concurso por medio de la página web del establecimiento y cuentas de redes sociales, en donde se detallarán los requisitos que debe cumplir los candidatos (estudios, nivel de inglés, experiencia laboral en el rubro o cargos afines) para recibir los curriculum vitae por un tiempo de 30 días desde que se

publica la oferta de trabajo. Luego de esto, será el administrador quien pre-seleccione los curriculum que califican para el puesto (indicados en el perfil de cargo ver ANEXO para proceder a hacer el llamado a entrevista previo registro de estos candidatos en una base de datos.

4.9.2.2 Selección

Este proceso se realizará mediante las entrevistas a los candidatos pre-seleccionados. A estos candidatos se les contactará por vía teléfono y e-mail, en donde se les indicará la fecha y hora en que se realizará la entrevista. Estas entrevistas no serán estructuradas ya que quedará a criterio del administrador el candidato que será finalmente seleccionado, lo único que no queda a criterio de esta persona es que el candidato debe cumplir si o si con los requisitos que estipula el perfil de cargo del puesto de trabajo.

4.9.2.3 Contratación

Una vez seleccionado el candidato se procede a la firma del contrato, instancia en la cual se le dejan claras los valores de la empresa, objetivos corporativos, sus responsabilidades, derechos y deberes. También este es el momento en que se le entrega el reglamento interno de la empresa y se le explica que es importante de seguir para poder entregar un servicio que sea de calidad y estandarizado.

4.9.2.4 Inducción

Este es el proceso en el cual se integra el nuevo trabajador al equipo de trabajo presentándolo, mostrándole las instalaciones y enseñándole la forma de funcionamiento del local.

4.9.2.5 Capacitación

Curso	Código	Participantes	Horas	Valor efectivo por participante
Técnicas de servicios de mucamas	1237934282	3	20	\$ 104.000
Técnicas para la recepción hotelera	1237964942	3	20	\$ 100.000
COMUNICACIÓN EN INGLES CON EXTRANJEROS	1237741784	5	60	526.500

4.10 Estudio financiero

4.10.1 Inversión del proyecto

INVERSIONES	VALOR \$	VALOR UF	%
ACTIVO FIJO			
Equipamiento	23.958.652	900	45%
ACTIVO CORRIENTE			
Capital de trabajo	12.029.861	452	23%
GASTOS PREOPERACIONALES (Otros Activos)			
Gastos de Organización a amortizar	17.133.351	643	32%
Otros Gastos a amortizar		0	0%
TOTAL INVERSIÓN (ACTIVOS)	53.121.864	1.995	100%

(Fuente: Elaboración propia)

4.10.2 Fuentes de financiamiento

Préstamo bancario

DURACION DEL PROYECTO	5 años			
FINANCIAMIENTO	TAZA ANUAL	APORTES \$	% APORTES	VALOR UF
Aportes del Inversionista	20%	23.958.652	45%	900
Prestamos	13,0%	29.163.212	55%	1.095
TOTAL INVERSION		53.121.864	100%	1.995
TAZA DE DESCUENTO COMBINADA	16,1%			
VALOR UF	26.633	al	11-12-2017	

(Fuente: Elaboración propia)

4.10.3 Amortización crédito bancario

TABLA DE AMORTIZACION

Periodo	Capital	Interes	Cuota	Amortización	Saldo Isoluto
1	29.163.212	3.779.552	8.283.434	4.503.882	24.659.330
2	24.659.330	3.195.849	8.283.434	5.087.585	19.571.744
3	19.571.744	2.536.498	8.283.434	5.746.936	13.824.808
4	13.824.808	1.791.695	8.283.434	6.491.739	7.333.069
5	7.333.069	950.366	8.283.434	7.333.069	0

Interes	Amortización
141,9	169,1
120,0	191,0
95,2	215,8
67,3	243,7
35,7	275,3

4.10.4 Pronóstico de ventas

El pronóstico de venta de Santiago Airport Cabin considera los ingresos por el hospedaje en las cabinas solamente ya que por el momento no se ofrece algún otro servicio que sea pagado.

Para calcularlo se tomó en cuenta la cupación del hotel Holiday inn Santiago Airport terminal que es de un 66.5% al año 2017.

No considera altas o bajas por temporada ya que el flujo de gente en el aeropuerto es constante y en época estival el aumento es por un periodo de tiempo demasiado corto.

4.10.5 Pronóstico de ventas.

En los primeros años se espera una ocupación de un 89% basado en benchmarking de la ocupación de la competencia más cercana.

Pronostico Anual					
Días	365				
Porcentaje de ocupación	89%				
Tipo de unidad de alojamiento	Hab x día	Hab. Anual	Tarifa	Cant. Demandada	Ingreso por habitaciones
Cabinas	72	26280	\$ 15.162	23295	\$ 353.192.604

4.10.6 Estructura de los egresos

Son todos aquellos costos y gastos relacionados con el giro comercial de la empresa.

En este caso, el giro tentativo de la empresa sería “oficina de operaciones de arriendos de cabinas habitación”. En este caso sería:

4.10.6.1 Costo por cabina

Este costo esta compuesto por la mano de obra, el 16% variable que se cobra en el arriendo según los ingresos mensuales por venta, lavandería y el 75% del valor de utiles de aseo. Comprende un 46,42% de los ingresos.

COSTO POR HAB.			
Ítem	mensual	ANUAL	UF
Cabina	\$ 777.008	\$ 9.324.090	350,10

(Fuente: Elaboración Propia)

4.10.7 Otros costos y gastos

En esta sección se encuentran los gastos como el cable de tv, telefonía, internet, seguros, y el 25% restante de los utiles de aseo para la limpieza de las áreas fuera de las cabinas.

Ítems	Costo promedio Mensual	Costo Anual	UF
Costos mantención	\$ 200.000	\$ 2.400.000	90
Internet, telefonía y cable	\$ 51.990	\$ 623.880	23
Costo Reposición	\$ 1.074.131	\$ 12.889.572	484
Seguro	\$ 380.500	\$ 4.566.000	171
Insumos 25%	\$ 21.753	\$ 261.030	10
Costos Varios	\$ 120.000	\$ 1.440.000	54
Total costos	\$ 1.848.374	\$ 19.780.482	833

(Fuente: Elaboración propia)

4.10.8 Depreciación

Concepto	Costo Unitario en \$	Costo Total	Vida Útil Tributaria	Valor de desecho	al año	Depreciación anual	Valor en UF
Equipamiento	23.958.652,0	23.958.652,0	7	6.845.329,1	5	3.422.664,57	128,51
TOTAL		23.958.652		6.845.329		3.422.665	129

(Fuente: Elaboración propia)

Tabla de amortización

Concepto	Costo Unitario en \$	Costo Total	Vida Útil Tributaria	Valor de desecho	al año	Depreciación anual	Valor en UF
Amortización gastos de Organización	17.133.351,3	17.133.351,3	5,0	0,0	5	3.426.670,26	128,66
garantía arriendo	5.113.536,0			5.113.536,0		0,00	0,00
TOTAL		17.133.351,3	5,0	5.113.536,0		3.426.670,26	128,66

VALOR DE DESECHO DE LA INVERSIÓN		
CONCEPTO	VALOR	VALOR UF
Valor actual de mercado	23.958.652	900
Valor libro	-6.845.329	-257
Utilidad ante impuesto	17.113.323	643
Impuesto	-4.363.897	-164
Utilidad después de impuesto	12.749.426	479
Valor libro	6.845.329	257
Valor de desecho	19.594.755	736

4.10.9 Flujo de caja escenario normal

Se espera un incremento anual del 5%, es por esto que para el flujo de caja en escenario normal o con deuda debido al crédito pedido en el banco Santander se realizó con el porcentaje antes señalado.

FLUJO CAJA

CONCEPTO	AÑO 0	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
INGRESOS	Incremento anual					
INGRESO VENTAS DE HABITACIONES	5%	9.725	10.211	10.721	11.258	11.820
TOTAL DE INGRESOS OPERATIVOS		9.725	10.211	10.721	11.258	11.820
COSTO DE VENTA						
		350	368	386	405	426
MARGEN DE CONTRIBUCION BRUTA		9.375	9.843	10.335	10.852	11.395
GASTOS DE PERSONAL	3%	2.519	2.594	2.672	2.752	2.835
ARRIENDOS		3.860	3.860	3.860	3.860	3.860
MANTENIMIENTO		90	95	99	104	110
MARKETING		486	511	536	563	591
PATENTES		10	10	10	10	10
DEPRECIACION EQUIPAMIENTO		129	129	129	129	129
AMORTIZACION GASTOS PREOPERACIONALES		129	129	129	129	129
INTERESES PRESTAMOS		142	120	95	67	36
Otros		833	874	918	964	1.012
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS		8.197	8.321	8.448	8.578	8.710
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA (UAI)		1.178	1.522	1.887	2.274	2.684
IMPUESTO A LA RENTA		300	388	481	580	685
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPESTO (UDI)		877	1.134	1.406	1.694	2.000
REVERSA DEPRECIACIONES		129	129	129	129	129
AMORTIZACION GASTOS PREOPERACIONALES U ORGANACIZACION		129	129	129	129	129
AMOTIZACION PRESTAMOS		-169	-191	-216	-244	-275
INVERSIONES (-)	-1.543					736
CAPITAL DE TRABAJO (-)	-452					452
IVA DE LA INVERSIÓN	-293					
RECUPERACION DE IVA DE LA INVERSIÓN		293				
PRESTAMOS (+)	1.095					
APORTES DE SOCIOS O DUEÑO	-1.193					20
FLUJO DE CAJA NETO	-1.193	1.259	1.200	1.448	1.708	3.189
PERIODOS		1	2	3	4	5
VALOR PRESENTE		1.049	834	838	824	1.282
VALOR PRESENTE ACUMULADO	-1.193	-144	690	1.527	2.351	3.633

(Fuente: Elaboración Propia)

Evaluación financiera

VAN	3.633
TIR	110%

4.10.10 Flujo de caja escenario pesimista

FLUJO CAJA

ESCENARIO NEGATIVO - 10%

CONCEPTO	AÑO 0	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
INGRESOS	Incremento anual					
INGRESO VENTAS DE HABITACIONES	5%	8.752	9.190	9.649	10.132	10.638
TOTAL DE INGRESOS OPERATIVOS		8.752	9.190	9.649	10.132	10.638
COSTO DE VENTA		315	331	347	365	383
MARGEN DE CONTRIBUCION BRUTA		8.437	8.859	9.302	9.767	10.255
GASTOS DE PERSONAL	3%	2.519	2.594	2.672	2.752	2.835
ARRIENDOS		3.860	3.860	3.860	3.860	3.860
MANTENIMIENTO		81	85	89	94	99
MARKETING		438	459	482	507	532
PATENTES		10	10	10	10	10
DEPRECIACION EQUIPAMIENTO		129	129	129	129	129
AMORTIZACION GASTOS PREOPERACIONALES		129	129	129	129	129
INTERESES PRESTAMOS		142	120	95	67	36
Otros		750	787	826	868	911
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS		8.056	8.173	8.293	8.415	8.539
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA (UAI)		381	686	1.009	1.352	1.716
IMPUESTO A LA RENTA (- 24% 2016); - (25,5%/2017) -(27%/2018)= >>>		97	175	257	345	438
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPESTO (UDI)		284	511	752	1.007	1.279
REVERSA DEPRECIACIONES		129	129	129	129	129
AMORTIZACION GASTOS PREOPERACIONALES U ORGANACIZACION		129	129	129	129	129
AMOTIZACION PRESTAMOS		-169	-191	-216	-244	-275
INVERSIONES (-)	-1.543					736
CAPITAL DE TRABAJO (-)	-452					452
IVA DE LA INVERSIÓN	-293					
RECUPERACION DE IVA DE LA INVERSIÓN		293				
PRESTAMOS (+)	1.095					
APORTES DE SOCIOS O DUEÑO	-1.193					20
FLUJO DE CAJA NETO	-1.193	665	577	793	1.021	2.468
PERIODOS		1	2	3	4	5
VALOR PRESENTE		554	401	459	492	992
VALOR PRESENTE ACUMULADO	-1.193	-638	-238	222	714	1.706

(Fuente: Elaboración propia)

Evaluación Financiera

VAN	1.706
TIR	62%

4.10.11 Flujo de caja escenario optimista

FLUJO CAJA

ESCENARIO OTIMISTA + 10%

co	AÑO 0	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
INGRESOS	Incremento anual					
INGRESO VENTAS DE HABITACIONES	5%	10.697	11.232	11.794	12.383	13.002
TOTAL DE INGRESOS OPERATIVOS		10.697	11.232	11.794	12.383	13.002
COSTO DE VENTA		350	404	425	446	468
MARGEN DE CONTRIBUCION BRUTA		10.347	10.828	11.369	11.937	12.534
GASTOS DE PERSONAL	3%	2.519	2.594	2.672	2.752	2.835
ARRIENDOS		3.860	3.860	3.860	3.860	3.860
MANTENIMIENTO		99	104	109	115	120
MARKETING		535	562	590	619	650
PATENTES		10	10	10	10	10
DEPRECIACION EQUIPAMIENTO		129	129	129	129	129
AMORTIZACION GASTOS PREOPERACIONALES		129	129	129	129	129
INTERESES PRESTAMOS		142	120	95	67	36
Otros		916	962	1.010	1.061	1.114
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS		8.338	8.469	8.603	8.741	8.882
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA (UAI)		2.009	2.359	2.766	3.196	3.653
IMPUESTO A LA RENTA (- 24% 2016); - (25,5%/2017) -(27%/2018)=>>		512	601	705	815	931
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPESTO (UDI)		1.497	1.757	2.060	2.381	2.721
REVERSA DEPRECIACIONES		129	129	129	129	129
AMORTIZACION GASTOS PREOPERACIONALES U ORGANACIZACION		129	129	129	129	129
AMOTIZACION PRESTAMOS		-169	-191	-216	-244	-275
INVERSIONES (-)	-1.543					736
CAPITAL DE TRABAJO (-)	-452					452
IVA DE LA INVERSIÓN	-293					
RECUPERACION DE IVA DE LA INVERSIÓN		293				
PRESTAMOS (+)	1.095					
APORTES DE SOCIOS O DUEÑO	-1.193					20
FLUJO DE CAJA NETO	-1.193	1.878	1.823	2.102	2.395	3.910
PERIODOS		1	2	3	4	5
VALOR PRESENTE		1.565	1.266	1.216	1.155	1.572
VALOR PRESENTE ACUMULADO	-1.193	372	1.639	2.855	4.010	5.581

(Fuente: Elaboración Propia)

Evaluación Financiera

VAN	5.581
TIR	161%

Resultados esperados

Esta propuesta se basa en la creación de un plan de negocios para la colocación de cabinas habitación en el aeropuerto Nuevo Pudahuel de Santiago de Chile, en la región metropolitana, con el objetivo de que cumpla las condiciones fundamentales para su correcto funcionamiento bajo las regulaciones municipales y nacionales vigentes.

Este proyecto tiene como objetivo establecer un concepto nuevo de alojamiento, ya que actualmente en Chile no hay otro proyecto que presente las características de una Cabina habitación como Santiago Airport Cabin, y por esto mismo pretende posicionarse en un mercado no explotado aun por los hoteleros del país.

Santiago Airport Cabin está diseñado para la satisfacción de las necesidades de alojamiento temporal a adultos jóvenes que buscan descansar en el aeropuerto de forma cómoda, segura y privada y que además guarde con una relación precio-calidad conveniente. También el gran valor aportado es la tecnología con la que cuentan las cabinas a utilizar en el proyecto. Se busca a través de esto generar un valor agregado, donde el público objetivo se sienta cómodo y tranquilo y así lograr ser un alojamiento reconocido por los competidores y en Santiago. Debido a esto, la organización busca el objetivo de entregar un servicio de calidad al huésped potenciando las fortalezas, aprovechando las oportunidades y disminuyendo las debilidades y evitando las amenazas para competir fuertemente con la competencia.

En cuanto al estudio organizacional y al staff que compone Santiago Airport Cabin, debe tener clara sus funciones y la importancia que tienen estas en lograr el buen funcionamiento de las operaciones del negocio. Es por esto que existe un organigrama, donde en su estructura se presenta los diferentes niveles jerárquicos.

Sobre el estudio técnico resolvemos información esencial para el correcto desarrollo del negocio, lo que se necesita como equipamiento y útiles de aseo junto con sus

costos, además de los flujogramas de las etapas más importante a la entrega del servicio para lograr la satisfacción del cliente y también superar sus expectativas.

Gracias a los datos obtenidos por el flujo de caja y su análisis, nos indica que este proyecto Incorporar en el aeropuerto nuevo Pudahuel es factible y viable, por lo que se puede llevar a cabo.

El gran objetivo de la realización de este plan de negocios es para incentivar a los inversionistas y profesionales del área de la hotelería y del turismo para crear un alojamiento que presente estas características entregando un servicio de calidad y así lograr innovar en la industria y en las regulaciones de las normas de alojamiento turístico adaptando las actuales clasificaciones a los nuevos tipos de alojamiento que van surgiendo con el tiempo.

5. Conclusiones.

Es muy importante hacer un estudio a la hora de emplazar un proyecto. Para esto se puede utilizar un plan de negocios en donde se permite conocer el objeto de estudio, dilucidar los aspectos que son necesarios investigar, cuáles son sus limitaciones y factores.

Teniendo esa información como base para realizar un estudio de mercado, se puede analizar detalladamente los hallazgos para crear un servicio de alojamiento temporal en el Aeropuerto Nuevo Pudahuel, planteándose como una propuesta concreta de negocios, la cual se elaboró según las características, gustos y preferencias de los potenciales consumidores, para luego sentar las bases organizacionales, estratégicas, jurídicas y económicas para el desarrollo del negocio.

A modo de conclusión de este plan de negocios, se puede decir que las barreras de entrada para este proyecto no se presentan como altas al no haber competencia directa, permitiendo una alta rentabilidad a una baja inversión. En cuanto al análisis que se hizo del entorno, se llegó a la conclusión de que se pueden utilizar estrategias intensivas y de integración, pero es más adecuada la de penetración de mercado para poder obtener el liderazgo competitivo dentro de la industria aeroportuaria e incipientemente hotelera.

A través del plan de marketing se pretende poner en marcha estrategias que den a conocer el servicio, ya que es poco conocido en la actualidad y en Latinoamérica no se han abierto hoteles de esta categoría. Todos los esfuerzos de marketing estarán orientados a que los potenciales huéspedes se informen de la existencia del establecimiento.

Mediante los estudios financieros, el primero hecho en escenario normal deja en claro que el proyecto es bastante rentable obteniendo una tasa interna de retorno de un 110% y un valor actual neto de 3.633 UF, ambos indicadores se muestran altos ya que el negocio tiene una alta rentabilidad, baja inversión y además su estructura de costos es reducida ya que solo se ofrece alojamiento.

Ante estos resultados anteriormente mencionados, se puede confirmar que es factible la incorporación de cabinas habitación en el aeropuerto internacional de Santiago de Chile.

Bibliografía

Organización Mundial de Turismo. (Febrero de 2008). Entender el turismo: Glosario Básico. *Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo*.

Invierte turismo. (2016). *Ministerio de economía, fomento y turismo*. Obtenido de <https://www.invierteturismo.cl>.

Organización Mundial del Turismo. (2008). *OMT*. Obtenido de <http://www.unwto.org/es>.

Peter M. Burns, C. P.-A. (2010). *Tourism and visual culture: theories and concepts*.

Soto, O. L. (2001). *El dinero: la teoría, la política y las instituciones*. .

Norma chilena 2760: Clasificación, c. y. (2013). <http://www.calidadturistica.cl>. Obtenido de Calidad Turística.

Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª edición ed.). Colombia: Pearson Educación.

Roberto Hernandez Sampieri, C. F. (2010). *Metodología de la investigación* (Vol. 5ª edición). DF, México: Mc Graw Hill.

Guevara, X. A. (2000). *Globalización, tiempo, espacio y poder*. Venezuela.

Rebeco, J. E. (2007). *Macroeconomía intermedia*.

Rincón, R. A. (1986). *Bases metodológicas para el análisis del índice de precios del consumidor y para el establecimiento de un sistema de alerta en el ministerio de agricultura*. Bogotá.

Vegas, P. J. (1997). *Probabilidad y estadística en medicina*. Madrid, España.

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª edición ed.).

Ludewig, C. (2016). *Universo y muestra*.

Sernatur. (2016). *Servicio nacional del turismo*. Obtenido de www.sernatur.cl/capital-humano-3/

Levine, D. M. (s.f). *Estadística para administración*. Monterrey, México.

- Borello, A. (1994). *El plan de negocios*.
- Peteraf, T. I., & Strickland, G. I. (2003). *Administración estratégica: teoría y casos* (18ª edición ed.).
- Ayestarán, R., Rangel, C., & Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad: Conectando con el consumidor*. España.
- Majulf, N., & Hax, A. (1996). *Gestión de empresas con una visión estratégica* (Cuarta edición ed.).
- Hernández, L. V. (2005). *Planeación estratégica con enfoque sistemático*. (primera edición ed.). México.
- Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*.
- Pedros, D. M., & Gutierrez, A. M. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid.
- Center, M. P. (s.f). *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*. Diaz de Santos.
- Aramayo, O. (s.f). *Manual de planificación estratégica*. Universidad de Chile, Diplomado de comunicaciones, políticas públicas y estrategias de desarrollo, Santiago.
- Rojas, J. L. (s.f). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Universidad Veracruzana, Veracruz.
- Barrios, A. Z. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas.
- García, A. E. (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística*. Bogotá: Bilineata publishing .
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (9ª edición ed.).
- Olivas, J. L. (s.f). *Matrices de evaluación estratégica*. Obtenido de Prospective consulting team:
<http://www.prospectiveteam.com/uvm/pe/MATRICES%20DE%20EVALUACIÓN.pdf>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: PEARSON.

Schnaars, S. P. (1993). *Estrategias de marketing*. Díaz de Santos.

SII. (sf). *Servicios de Impuestos Internos*. Obtenido de SII: http://www.sii.cl/portales/investors/formas_invertir/constituyendo_sociedad.htm

CORREA, J. R. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista facultad de ciencias económicas*.

Verde, D. F., & Rico, E. F. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid.

Zelaya, J. (2006). *Clasificación de puestos*. Costa Rica.

Laza, C. A. (2015). *Planificación y apertura de un pequeño negocio*.

Mastrantonio, P., Cáliz, C., Pacreu, J., Marmol, M. J., Rajadell, M., Corduras, O., & Tapias., X. (2016). *Como hacer un plan de empresa EUNCET*.

Rendón, O. H. (2014). *Modelo del plan de negocios para la micro y pequeña empresa*. . México.

social., I. I. (2001). *Guía para la presentación de proyectos*.

Ministerio de Economía, f. y. (2013). *Manual para emprender en Chile 2013*.

Chain, N. S. (2007). *Proyectos de inversión, formulación y valuación*.

SERNATUR. (s.f.). *Glosario de turismo*.

chile, B. d. (s.f.). *Biblioteca del congreso nacional*. Obtenido de Ley de urbanismo y construcción: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=13560>

Jiménez, F., Espinoza, C., & Fonseca., L. (2007). *Ingeniería Económica*. . Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.

Herrera, F., Velasco, C., Denen, H., & Radulovich., R. (1994). *Fundamentos de análisis económicos*. . Costa rica .

Pedreño, E. P. (2010). *Contabilidad: iniciación práctica*. Valladolid: Lex Nova S.A.

Bu, R. C. (2005). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*. . México.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (s.f.). *Generación de modelo de negocios*.

www.nuevopudahuel.cl

<http://www.jac.gob.cl/estadisticas/informes-estadisticos-mensuales-del-traffic-aereo/>

<http://www.t13.cl/noticia/nacional/traffic-pasajeros-aeropuerto-aumenta-1009-enero>

Anexos

I. Tabulación de la encuesta

Tabla n°1: Clientes potenciales

Respuestas	%	Cantidad
Si	94.6%	385
No	5.4%	22
	100	407

Tabla n°2: Genero

Respuestas	%	Cantidad
Masculino	45.5%	175
Femenino	54.5%	210
	100%	385

Tabla n°3: Rango de edad

Opciones	%	Cantidad
18-25	34%	131
26-33	33.5%	125
34-40	13.8%	53
41-47	9.4%	36
45-55	6.5%	25
56 o más	2.5%	11
	100	385

Tabla n°4 Ocupación

Opciones	%	Cantidad
Estudiante	36%	139
Trabajador dependiente	40%	154
Trabajador independiente	8.5%	33
Comerciante	4%	15
Empresario	6%	23
Pensionado	1.3%	5
Dueño/a de casa	4.2%	16
	100	385

Tabla n°5 nivel educacional

Opciones	%	Cantidad
Escolar incompleta	0%	0
Escolar completa	6.5%	25
Técnica	14.5%	56
Universitaria	69.1%	266
Post grado	9.9%	38
	100	385

Tabla n°6 Nivel de ingresos

Opciones	%	Cantidad
Menor o igual a \$625.000	22,2%	85
\$625.001 - \$852.000	33,3%	128
\$852.001 - \$1.052.000	14,6%	56
\$1.052.001 - \$1.252.000	5,6%	22
\$1.252.001 - \$1.500.000	4,2%	16
\$1.500.001 o más.	20,1%	77
	100%	385

Pregunta n° 7 Motivos de viaje

Opciones	%	Cantidad
Trabajo	12.7%	49
Vacaciones	73.5%	283
Visita Familiar	13.8%	53
	100%	385

Pregunta n°8 frecuencia de viaje

Opciones	%	Cantidad
Una vez al año	56.1%	216
Dos veces al año	21.3%	82
Tres veces al año	16.6%	64
Una vez al mes	4.2%	16
Mas de vez una al mes	1.8%	7
	100	385

Pregunta n°9 Si ha visto o no una cabina habitación

Opciones	%	Cantidad
Si	41.3%	159
No	58.7%	226
	100%	385

Pregunta n°10 En que lugar vio una cabina habitación

Opciones	%	Cantidad
Internet	31%	117
Diario	1.6%	6
Revista	1.6%	6
Aeropuertos	13%	49
Estaciones de tren	0.3%	1
Redes sociales	2.4%	9
No las ha visto	50.1%	189
	100%	385

Pregunta n°11 Si se ha hospedado o no en alguna cabina habitación

Opciones	%	Cantidad
Si	4.7%	18
No	95.3%	367
	100%	385

Pregunta n°12 En que lugar se ha hospedado en una cabina habitación

Respuestas	-	Cantidad
Nueva york		3
Barajas		2
Ciudad de mex.		3
Japón		4
La paz, Bolivia		2
Madrid		4
		18

Pregunta n°13 Características más valoradas de una cabina habitación

Opciones	%	Cantidad
Aire acondicionado	39.7%	153
Precio	80.3%	309
Ubicación en aeropuerto	33.5%	129
Servicios higiénicos	47.3%	182
Mesa-escritorio	12.5%	48
Descuentos con cafeterías	52.5%	202
Insonorización	54.5%	210
Espacio para equipaje	52.2%	201
	-	1434

Pregunta n°14 Preferencia ubicación de la cabina

Opciones	%	Cantidad
Salas de embarque nacional-internacional	33.5%	129
Fuera de salas de embarque	9.4%	36
Ambas	57.1%	220
	100%	385

Pregunta n°15 Monto dispuesto a pagar base 3 horas

Opciones	%	Cantidad
\$10.000 - \$12.500	26%	100
\$12.501 - \$15.000	34%	131
\$15.001- \$17.500	22.1%	85
más de \$17.500	17.9%	69
	100%	385

Pregunta n°16 Monto dispuesto a pagar hora adicional

Opciones	%	Cantidad
\$5000	52.7%	203
\$6000	29.9%	115
\$7000	17.4%	67
	100%	385

Pregunta n°17 Cantidad de horas dispuesto a hospedarse

Opciones	%	Cantidad
Sólo 3 horas	47%	181
3 + 1 hora adicional	27%	104
3 + 2 horas adicionales	21%	81
3 + 3 horas adicionales	5%	19
	100%	385

Pregunta n°18 Medios por los cuales se informa a la hora de buscar alojamiento

Opción	%	Cantidad
Redes sociales	12.2%	47
Páginas web hotel	52.5%	202
Revista	3.6%	14
Avisos publicitarios TV	2.1%	8
OTA's	29.6%	114
Total	100%	385

II. Anexo perfil de cargo Administrador

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo:	Administrador
Área:	Gerencia
Supervisa a:	Mucamas, recepcionista.
REQUERIMIENTOS	
Estudios Requeridos	Universitarios
Carreras a Fin	Ingeniería en administración de empresas. Administración hotelera y gastronómica.
Habilidades	▪ Conocimiento en el área ▪ Inglés fluido escrito y oral ▪ Liderazgo ▪ Proactivo ▪ Servicial ▪ Tolerante a la frustración ▪ Trabajo bajo presión ▪ Trabajo en equipo
OBJETIVO PRINCIPAL	
Organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos.	
PRINCIPALES FUNCIONES	
1. Administrar la operación de la empresa desde el punto de vista de organización y funcionamiento.	
2. Coordinar la implementación y la programación de planes de trabajo.	
3. Dirigir y realizar la preparación e implementación de las estrategias de la empresa.	
4. Ejercer control y seguimiento a mucamas y recepcionista.	
5. Realizar un control y seguimiento de los gastos en conjunto con el contador	
6. Encargado de mantener un stock de inventario óptimo para el funcionamiento del establecimiento	
7. Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos como tecnológicos	
8. Coordinar y revisar la elaboración, actualización y cumplimiento de los procedimientos básicos de operación y técnicas de ejecución.	
9. Preocuparse del bienestar y requerimientos del recurso humano	

(Fuente: Elaboración Propia)

III. Anexo perfil de cargo mucama.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo:	Mucama
Área:	Operativa
Supervisa a:	
REQUERIMIENTOS	
Estudios Requeridos	Enseñanza media completa
Carreras a Fin	No aplica
Habilidades	▪ Conocimiento en el área ▪ Manejo y uso de utiles de aseo ▪ Proactivo ▪ Servicial ▪ Tolerante a la frustración ▪ Trabajo bajo presión ▪ Trabajo en equipo
OBJETIVO PRINCIPAL	
Asear las cabinas y áreas fuera de las cabinas preocupándose de llevar consigo los implementos para la realización de esta actividad. Ser apoyo a la recepcionista cuando se trate de ayudar a los huéspedes si necesitaran guardar equipaje en custodia.	
PRINCIPALES FUNCIONES	
1. Asear las cabinas según proceso establecido 2. Asear el área fuera de las cabinas, recepción, área de personal etc. 3. Verificar que no hayan objetos olvidados en las cabinas 4. Ejercer control y seguimiento a mucamas y recepcionista. 5. Velar por la seguridad y privacidad del huésped. 6. Avisar al administrador cuando el stock de utiles de aseo este bajo. 7. Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos que se le entregan para sus labores. 8. Ayudar a los huéspedes a guardar su equipaje en la zona de custodia	

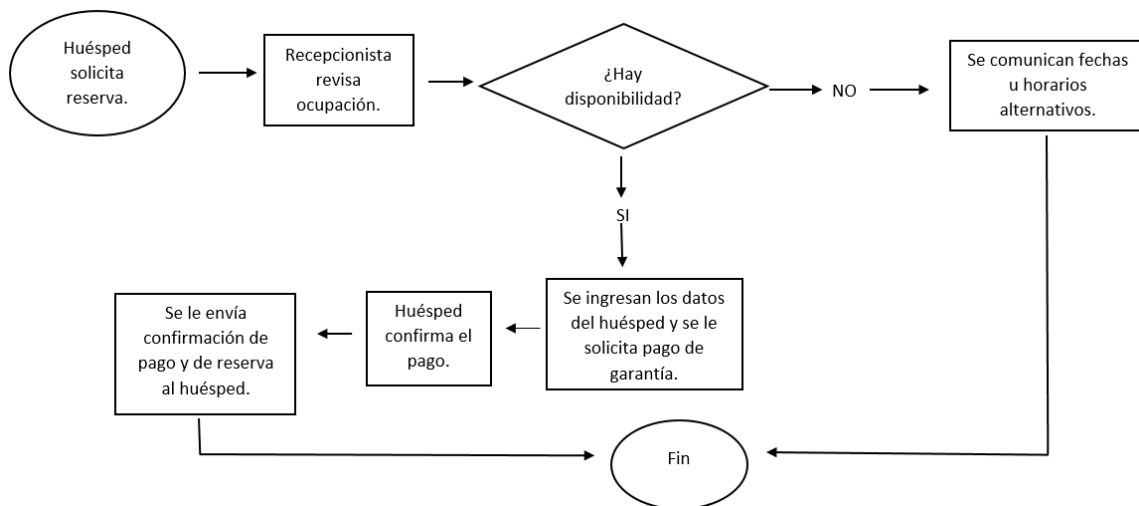
(Fuente: Elaboración Propia)

IV. Anexo perfil de cargo recepcionista

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo:	Recepcionista
Área:	Operativa
Supervisa a:	
REQUERIMIENTOS	
Estudios Requeridos	Nivel Técnico o enseñanza media completa
Carreras a Fin	Hotelería
Habilidades	▪ Conocimiento en el área
	▪ Inglés fluido
	▪ Proactivo
	▪ Servicial
	▪ Tolerante a la frustración
	▪ Trabajo bajo presión
	▪ Trabajo en equipo
OBJETIVO PRINCIPAL	
Recibir a los huéspedes en su llegada al establecimiento, formalizar las entradas y salidas de los huéspedes y ayudarles en sus requerimientos.	
PRINCIPALES FUNCIONES	
1. Realizar Check in y check out.	
2. Revisar las reservas online.	
3. Verificar diariamente el correo de la empresa.	
4. Recibir y explicar el servicio a huéspedes walk-in.	
5. Velar por la seguridad y privacidad del huésped.	
6. Encargado del local cuando se ausenta el administrador.	
7. Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos que se le entregan para sus labores.	

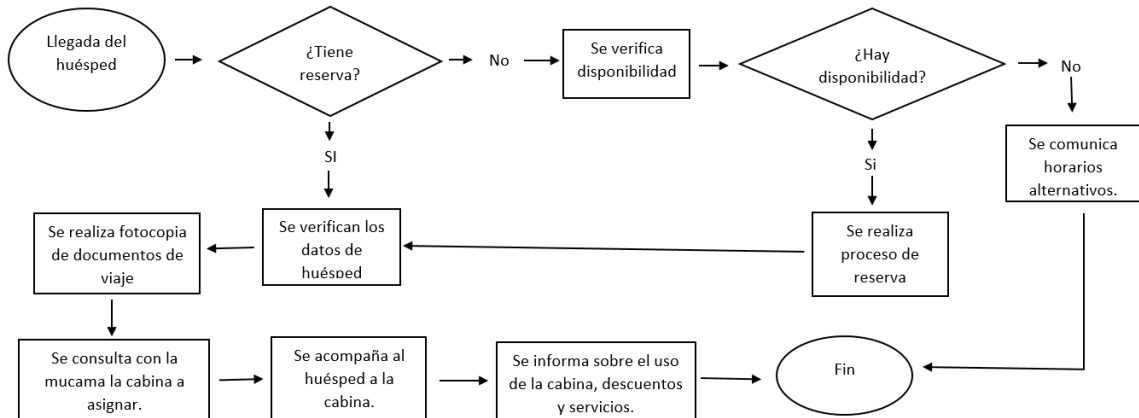
(Fuente: Elaboración Propia)

V. Anexo Flujograma reservas



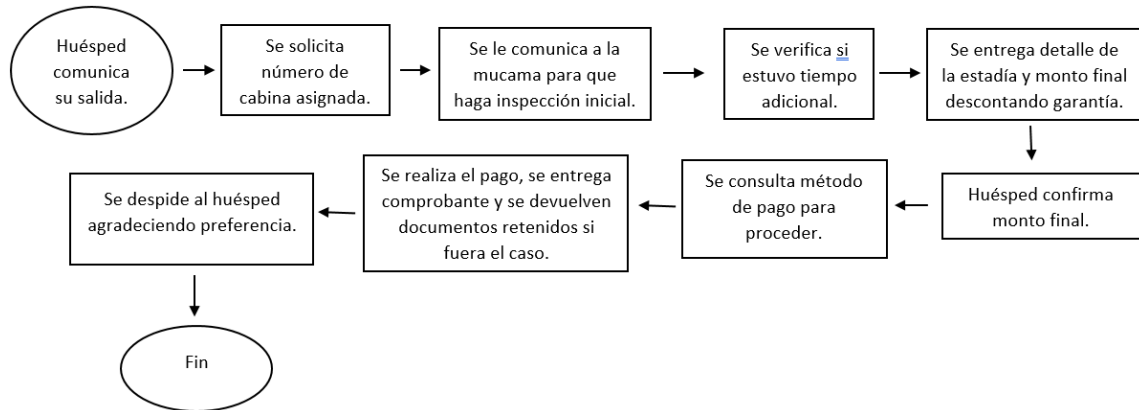
(Fuente: Elaboración propia)

VI. Anexo Flujograma Check-in



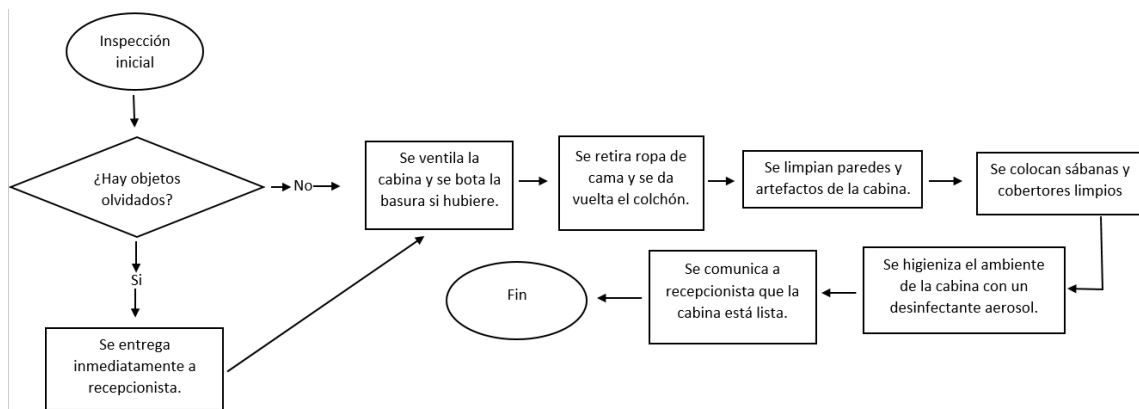
(Fuente: Elaboración propia)

VII. Anexo Flujograma Check-out.



(Fuente: Elaboración propia)

VIII. Anexo Flujograma Limpieza de cabinas



(Fuente: Elaboración Propia)

IX. Anexo Rol único tributario

Sii Servicio de Impuestos Internos

INSCRIPCIÓN AL ROL ÚNICO TRIBUTARIO Y/O DECLARACIÓN JURADA DE INICIO DE ACTIVIDADES
(Llenar a máquina o con letra impresa)

F4415

TIPOS DE SOLICITUD (MARQUE CON UNA X)	DÍA MES AÑO	ROL ÚNICO TRIBUTARIO
SOLICITUD DE RUT	FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES	
INICIO DE ACTIVIDADES	NÚMERO DE DUPLICADOS RUT	
SOLICITUD DUPLICADOS RUT	Envío por correo al domicilio	

☐ TRIBUTACIÓN SIMPLIFICADA 14 TER
 ☐ RENTA PRESUNTA
 ☐ RENTA ATRIBUIDA (Art. 14A)
 ☐ SEM INTEGRADA (Art. 14B)

IDENTIFICACIÓN DEL CONTRIBUYENTE

RAZÓN SOCIAL APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRES	
NOMBRE FANTASMA (SÓLO PERSONA JURÍDICA)					
SÓLO PARA PERSONA JURÍDICA			SÓLO PARA PERSONA NATURAL EXTRANJERA CON RESIDENCIA		
N° ESORTURA / DECRETO	FECHA	NOTARÍA / MINISTERIO	TIPO DE VISA	PAÍS DE ORIGEN	FECHA DE INGRESO
INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE COMERCIO					
N° DE INSCRIPCIÓN			FECHA		
SÓLO PARA SOCIEDADES U ORGANIZACIONES OBLIGADAS A PUBLICAR SU CONSTITUCIÓN EN DIARIO OFICIAL					
FECHA DE PUBLICACIÓN DIARIO OFICIAL			N° DE PÁGINA / CÓDIGO VERIFICACIÓN ELECTRÓNICA (en) DIARIO OFICIAL		

DOMICILIO O CASA MATRIZ

CALLE	NÚMERO	OF/DEPTO/LOCAL	BLOCK	POBLACIÓN / VILLA	
ROL VALUO PROPIEDAD	COMUNA	CIUDAD	REGIÓN	TELÉFONO FIJO	TELÉFONO MÓVIL
SÓLO PARA CONTRIBUYENTES AFECTOS A IMPUESTOS DE PRIMERA CATEGORÍA					
ROL VALUO PROPIEDAD	RUT PROPIETARIO	EN QUÉ CALIDAD SE OCUPA EL DOMICILIO			Monto arriendo más (miles \$)
		Propio del Contribuyente o Socio	Cedido a Contribuyente o Socio	Arrendado por Contribuyente o Socio	
DOMICILIO POSTAL	ROL VALUO PROPIEDAD	CALLE O CASILLA	NÚMERO	OF/DEPTO/LOCAL	BLOCK
DOMICILIO URBANO PARA NOTIFICACIONES					
DIRECCIÓN E-MAIL			COMUNA	CIUDAD	
DESCRIPCIÓN					
CÓDIGOS DE ACTIVIDADES	P	S	S	S	S

SUCURSAL (en caso de más sucursales, adjunte Formulario 4415)

CALLE	NÚMERO	OF/DEPTO/LOCAL	BLOCK	POBLACIÓN / VILLA	
COMUNA	CIUDAD	REGIÓN	TELÉFONO		
ROL VALUO PROPIEDAD	RUT PROPIETARIO	EN QUÉ CALIDAD SE OCUPA LA SUCURSAL			Monto arriendo más (miles \$)
		Propio del Contribuyente o Socio	Cedido a Contribuyente o Socio	Arrendado por Contribuyente o Socio	

IDENTIFICACIÓN DE SOCIOS Y DECLARACIÓN DE CAPITAL

CAPITAL INICIAL DECLARADO POR EL CONTRIBUYENTE (miles \$)	ENTERADO	POR ENTERAR	TOTAL	FECHA PREVISTA ENTERAR
RAZÓN SOCIAL/ APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	RUT O CÉDULA NACIONAL DE IDENTIDAD	APORTES DE CAPITAL DE SOCIOS/ACCIONISTAS
				ENTERADO (miles de \$)
				POR ENTERAR (miles de \$)
				FECHA A ENTERAR (miles de \$)
				PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES (%)

REPRESENTANTES (en caso de más de dos, adjunte Formulario 4416)

RUT / CÉD. NACIONAL DE IDENTIDAD	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
RUT / CÉD. NACIONAL DE IDENTIDAD	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES

PERSONA QUE EFECTÚA EL TRÁMITE

RUT / CÉD. NACIONAL DE IDENTIDAD	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES

USO SII

FECHA	1	2
CAE TRIBUTARIA		
IVA	AFECTA	NO AFECTA
ANEXO	SI	NO
ACTUACIÓN REPRESENTANTES		
☐ CUALQUIERA	☐ EN CONJUNTO	
☐ MÍNIMO 2	☐ OTROS	

FIRMA Y TIMBRE FUNCIONARIO

Dedato bajo juramento que los datos contenidos en esta declaración son la expresión fiel de la verdad, por lo que asumo la responsabilidad correspondiente.

FIRMA CONTRIBUYENTE O REPRESENTANTE (S) O MANDATARIO

DATO OBLIGATORIO

INDIQUE SI ENTREGA DOCUMENTOS QUE RESPALDEN EL USO DE CRÉDITO FISCAL IVA

SI NO

X. Anexo Equipamiento

Equipamiento	Cantidad	Precio	Total
Juego sabanas	60	\$ 19.800	\$ 1.188.000
Almohadas	12	\$ 6.380	\$ 76.560
Cobertores	24	\$ 11.990	\$ 287.760
Cubrecolchon	24	\$ 10.010	\$ 240.240
Sillas	3	\$ 19.990	\$ 59.970
Aspiradora	1	\$ 19.990	\$ 19.990
Mesa acero inox.	1	\$ 248.990	\$ 248.990
Mesas	2	\$ 24.990	\$ 49.980
Cabinas Habitación	12	\$ 1.074.131	\$ 12.889.572
Cabinas modulares	2	\$ 783.600	\$ 1.567.200
Mesa de centro	2	\$ 179.900	\$ 359.800
Sillón	1	\$ 63.980	\$ 63.980
Alfombra	1	\$ 11.990	\$ 11.990
Silla escritorio +escritorio	1	\$ 69.980	\$ 69.980
Papeleros	3	\$ 3.990	\$ 11.970
Bajadas de cama	15	\$ 349.990	\$ 5.249.850
Computador	1	\$ 1.099.990	\$ 1.099.990
Teclado	1	\$ 99.990	\$ 99.990
Mouse	1	\$ 89.990	\$ 89.990
Lampara de pie	2	\$ 69.990	\$ 139.980
Lampara escritorio	1	\$ 54.990	\$ 54.990
Enchufes adaptadores	12	\$ 6.490	\$ 77.880
			\$ 23.958.652

(Fuente: Elaboración Propia)

XI. Anexo Útiles de aseo

Útiles de aseo	cantidad	precio	Total
Escoba	1	\$ 1.520	\$ 1.520
Pala	1	\$ 4.750	\$ 4.750
Limpia pisos 1l	8	\$ 890	\$ 7.120
Limpiador multiuso	8	\$ 1.190	\$ 9.520
Paño multiuso 6u	2	\$ 2.650	\$ 5.300
Mopa	1	\$ 3.290	\$ 3.290
Balde mopa	1	\$ 5.710	\$ 5.710
Trapero	4	\$ 650	\$ 2.600
Desinfectante aerosol	24	\$ 1.750	\$ 42.000
Limpiavidrios	1	\$ 1.450	\$ 1.450
Recarga limpiavidrios	3	\$ 1.250	\$ 3.750
			\$ 87.010

(Fuente: Elaboración Propia)