

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**Plan de Negocios: Disfruta de la Espera “Click”
Servicios exclusivos de hospedaje temporal.**

Alicia Trejo Vásquez.

Director de la Tesis: Matías Santana, PhD

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de
Máster en Administración de Empresas

Quito, septiembre 2012

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Plan de Negocios: Disfruta de la Espera “Click”
Servicios exclusivos de hospedaje temporal.**

Alicia Trejo Vásquez

Matías Santana, PhD
Director de la Tesis

.....

Fabrizio Noboa S., PhD
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Miembro del Comité

.....

Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité

.....

Magdalena Barreiro, PhD
Decana del Colegio de Administración
para el Desarrollo

.....

Víctor Viteri, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, septiembre de 2012

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art.144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Alicia Trejo Vásquez

C. I.: 1713567970

Fecha: septiembre de 2012

RESUMEN

Los aeropuertos son espacios de estrés que no brindan un lugar exclusivo para aprovechar mejor los tiempos de espera, en función de aquello, el presente proyecto ha identificado ésta problemática y propone una solución a ésta necesidad; es por eso que se desarrolla la idea de: Click, un servicio exclusivo de alojamiento temporal en las salas de espera de los aeropuertos.

Click está diseñado especialmente para pasajeros de primera clase, clase ejecutiva, además ejecutivos y gente de negocios que busca un espacio de bienestar, confort, exclusividad, seguridad, tecnología, donde liberar sus tensiones, trabajar o descansar mientras esperan su vuelo.

Al ser un servicio selectivo que comprende de 20 cabinas, se tiene previsto llegar a los clientes mediante medios publicitarios de alto nivel, publicidad dirigida e internet y, mediante una garantía de servicio, ganar fidelidad de los clientes para hacerlos frecuentes y sean estos quienes refieran en su medio.

Click ha enfocado un mercado de dos millones setenta y tres mil dólares anuales, con una utilización del 60% de su capacidad total en inicio o con un 3,7% de la demanda de pasajeros que salen del aeropuerto de Quito.

Abstract

Airports are stressful places that do not provide an exclusive place to get more timeouts, based on that, this project has identified this problem and proposes a solution to this need, this is why the idea is developed: click, an exclusive service of temporary accommodation in the waiting rooms of airports.

Click is designed especially for passengers in first class, business class, and executives and business people seeking a wellness space, comfort, exclusivity, safety, technology, which release their tensions, work or relax while waiting for your flight.

Being a Selective Service comprising of 20 cabins, is scheduled to reach customers through high-level media advertising, targeted advertising and Internet and through a service guarantee, win customer loyalty to make frequent and whoever they relate in their midst.

Click a market focused two million seventy-three thousand dollars a year, with a utilization of 60% capacity or 3,7% of the demand for passengers departing on international flights from Quito Airport.

CONTENIDO

CAPITULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	1
1.1. Diseño de la Investigación de Mercado.....	1
1.2. Realización de la Investigación de Mercado	5
1.3. Resultados de la Investigación de Mercado	6
CAPÍTULO 2: ANALISIS EXTERNO	12
2.1. Tendencias Generales	12
2.2. Análisis Sectorial	14
2.3. Análisis de la Competencia	18
CAPITULO 3: PLAN ESTRATÉGICO	19
3.1. Estrategia Genérica.....	19
3.2. Estrategias Sectoriales	21
3.3. Visión, Misión y Objetivos iniciales	22
3.4. Organigrama	23
CAPITULO 4: PLAN COMERCIAL	25
4.1. Precio	25
4.2. Producto.....	25
4.3. Plaza	26
4.4. Promoción.....	26
4.5. Publicidad	26
4.6. Copy Strategy	27
CAPÍTULO 5: PLAN DE OPERACIONES	29
5.1. Logística	30
5.1.1. Instalaciones de Click	31

5.1.2.	El Servicio	32
5.1.3.	Ubicación.....	33
5.1.4.	Personal	34
5.2.	Manejo de flujo de inventarios	35
5.3.	Gestión de Calidad	36
CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO.....		38
6.1.	Supuestos Generales	39
6.2.	Estructura de Capital y Financiamiento.....	40
6.3.	Estados Financieros Proyectados	43
6.4.	Flujo de Efectivo Proyectado	45
6.4	Análisis del VAN y TIR	47
6.5.	Punto de equilibrio	48
6.6.	Análisis de sensibilidad	49
CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		51
7.1.	Conclusiones.....	51
7.2.	Recomendaciones	52
ANEXOS		53
Anexo 1: Encuesta		53
Anexo 2: Características de las cabinas Click		54
Anexo 3: Diseño de las cabinas Click		54
Anexo 3A: Demanda por clietes		58
Anexo 3B: Demanda por capacidad de ocupación		58
Anexo 4: Inversion en obra física		59
Anexo 5: Inversion inicial en equipos y maquinaria		59
Anexo 6: Capital de trabajo		60
Anexo 7: Gasto financiero tabla de amortización.....		60
Anexo 8: Gastos de Serrvicios.....		61
Anexo 9: Gastos administrativos nómina del personal.....		61
Anexo 9A: Gasto de personal		62

Anexo 10: Gasto de publicidad.....	62
Anexo 11: Depreciación de activos	63
Anexo 12: Proyección de ingresos	63
Anexo 13: Ingreso por maquinarias	63
LISTA DE REFERENCIAS.....	64

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estadísticas de pasajeros.....	2
Tabla 2 pasajeros en tránsito en miles	2
Tabla 3 uso de sala VIP	3
Tabla 4 Entrada de extranjeros al Ecuador.....	3
Tabla 5 Inversiones.....	41
Tabla 6 Flujo de efectivo proyectado	46
Tabla 7 Análisis del VAN y TIR.....	48
Tabla 8 Punto de Equilibrio.....	49
Tabla 9 Análisis de sensibilidad.....	50

INDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Salidas de ecuatorianos al exterior	4
Ilustración 2: Aceptación del servicio Click.....	6
Ilustración 3: Horas de espera.	7
Ilustración 4: Valor máximo a pagar por hora de servicio Click	7
Ilustración 5: Tarifas diferenciadas por horarios.....	8
Ilustración 6: Valor máximo a pagar por hora de servicio Click.....	8
Ilustración 7: Uso de Click de acuerdo al costo.	9
Ilustración 8: Dudaría en usar el servicio si el costo es de.....	9
Ilustración 9: No uso Click si el costo es de.....	10
Ilustración 10: Desearía Click tenga Baño individual.....	10
Ilustración 11: Por baño individual pagaría hasta cuanto pagaría.	11
Ilustración 12: Fuerzas de Porter.....	17
Ilustración 13: Mapa estratégico.	18
Ilustración 14 Cadena de Valor de Click.....	20
Ilustración 15 Organigrama	24
Ilustración 16: Logotipo Click.....	28
Ilustración 17 Matriz servicio producto.....	30
Ilustración 18 Flujograma de procesos	33

Plan de Negocios: Disfruta de la Espera Click”

Servicios exclusivos de hospedaje temporal .

CAPITULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1. Diseño de la Investigación de Mercado.

Los aeropuertos en muchas ocasiones suelen tornarse en espacios de estrés, especialmente en vuelos de conexión o viajes de trabajo, que por diversos motivos requieren que los pasajeros esperen, lo que finalmente desencadena: tiempo perdido, cansancio, molestia, incomodidad. Estos factores observados, han hecho entender la necesidad y el comportamiento de los posibles consumidores, y han dado luz a una nueva oportunidad de negocio.

La oportunidad de negocio que se ha visualizado es, brindar un servicio exclusivo en el cual los viajeros puedan disfrutar de un espacio de relax, seguridad, privacidad y confort mientras esperan por su próximo vuelo o reunión, aprovechando su tiempo de espera para trabajar o solo descansar, un espacio que les permita recobrar energías y hacer de su estancia un momento del cual disfrutar, un sitio diferente y exclusivo que le permita gozar de su propio ambiente personalizado.

El grupo objetivo al cual está enfocado este servicio es a pasajeros ejecutivos y gente de negocios que viajan con alta frecuencia, cuyas edades están entre los 30 y 65 años y su nivel socioeconómico es alto y medio alto. En el aeropuerto Mariscal sucre de Quito existe una movilidad de pasajeros que salen y en tránsito de aproximadamente dos

millones seiscientos mil pasajeros al año el desglose se muestra en la tabla 1 (Quiport, 2012).

Tabla 1 Estadísticas de pasajeros

Estadísticas de Pasajeros en miles

PASAJEROS DE SALIDA

DEPARTING 2011														
PASSENGER	JAN	FEB	MAR	APRIL	MAY	JUN	JULY	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	AVERAGE	TOTAL
INTERNATIONAL	65	54	69	65	67	63	88	94	70	67	65	62	69	829
DOMESTIC	136	138	151	150	155	158	178	172	154	153	149	160	155	1.854
Total 2011	201	192	220	215	222	221	265	267	224	220	214	222	224	2.683

DEPARTING 2012														
PASSENGER	JAN	FEB	MAR	APRIL	MAY	JUN	JULY	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	AVERAGE	TOTAL
INTERNATIONAL	67	61	72	68	69	68							68	406
DOMESTIC	131	134	155	144	151	148							144	863
Total 2012	199	195	227	213	220	216							211	1.269

Los pasajeros en tránsito que son uno de los segmentos objetivos de mayor importancia son 119.000 al año, el desglose se muestra en la tabla 2. (Quiport, 2012)

Tabla 2 pasajeros en tránsito en miles

ARRIVING 2011														
PASSENGER	JAN	FEB	MAR	APRIL	MAY	JUN	JULY	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	AVERAGE	TOTAL
INTERNATIONAL	59	58	66	63	71	67	90	95	69	71	77	75	72	862
TRANSITO DIRECTO	11	10	10	10	9	9	11	10	10	9	9	11	10	119
DOMESTIC	146	137	147	145	155	155	172	175	149	149	147	147	152	1.825
Total 2011	217	206	223	218	234	232	272	280	228	229	233	234	234	2.805

ARRIVING 2012														
PASSENGER	JAN	FEB	MAR	APRIL	MAY	JUN	JULY	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	AVERAGE	TOTAL
INTERNATIONAL	70	68	70	67	76	88							73	439
TRANSITO DIRECTO	11	9	10	8	8	8							9	53
DOMESTIC*	131	134	155	144	151	148							144	863
Total 2012	211	210	235	220	235	244	0	0	0	0	0	0	226	1.355

El uso de las salas VIP pueden ser un buen referente del uso que podría tener Click, estas salas son visitadas por 91.506 personas al año. El detalle se muestra en la tabla 3.

Tabla 3 uso de sala VIP

TOTAL 2011															
PASSENGER	JAN	FEB	MAR	APRIL	MAY	JUN	JULY	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	AVERAGE	TOTAL	
INTERNATIONAL	6.434	6.049	7.469	7.686	7.583	7.111	8.589	8.491	7.698	8.502	8.232	7.662	7.626	91.506	
DOMESTIC															
Total 2011	6.434	6.049	7.469	7.686	7.583	7.111	8.589	8.491	7.698	8.502	8.232	7.662	7.626	91.506	

TOTAL 2012															
PASSENGER	JAN	FEB	MAR	APRIL	MAY	JUN	JULY	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	AVERAGE	TOTAL	
INTERNATIONAL	7.385	7.604	9.048	8.505	8.452	8.109							8.184	49.103	
DOMESTIC	-	287	615	692	678	569							474	2.841	
Total 2011	7.385	7.604	9.048	8.505	8.452	8.109							8.184	49.103	

Los extranjeros que visitan el país al año son más de medio millón, tal como se muestra en la tabla 4 (INEC, 2007)

Tabla 4 Entrada de extranjeros al Ecuador

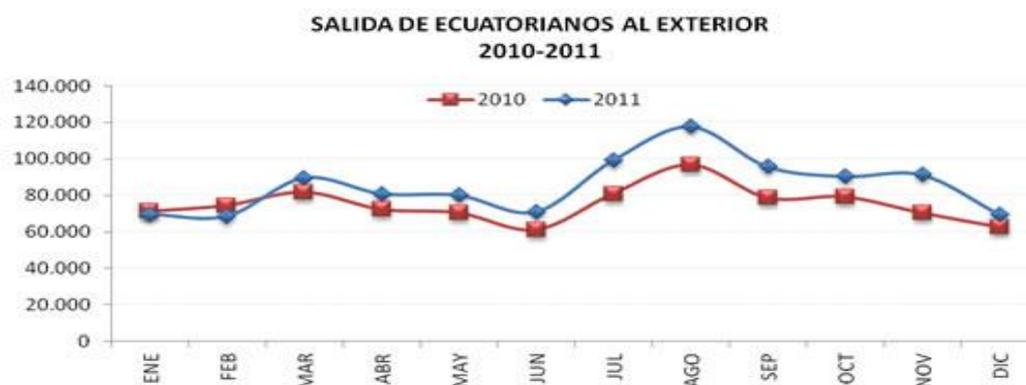
Cuadro N° 8
ENTRADA DE EXTRANJEROS AL ECUADOR
POR GRUPOS DE EDAD
AÑOS: 2008

AÑOS	GRUPOS DE EDAD			TOTAL
	DE 30 A 39 AÑOS	DE 40 A 49 AÑOS	DE 50 A 59 AÑOS	
2008	209.108	188.135	150.281	547.524

Fuente: Anuarios de Entradas y Salidas Internacionales - INEC 2004-2007
Dirección Nacional de Migración - 2008
Estimación Ministerio de Turismo

Los datos de salida de ecuatorianos al exterior en el periodo 2010, 2011 servirán como referente para calcular la demanda, detalle adjunto en la ilustración 1 (INEC, 2007)

Ilustración 1: Salidas de ecuatorianos al exterior



Del resultado del análisis de la información podemos concluir que :

La propuesta de Click, tiene por público objetivo preferente el pasajero de primera clase y de clase ejecutiva que hace escala en Quito. Se prevé que los servicios ofertados serán utilizados por el 3,7% del total de pasajeros en tránsito y salientes de Quito, esto corresponde al 15% de pasajeros de primera clase y 75% de pasajeros en tránsito, e inclusive marginalmente pasajeros VIP de vuelos locales por retrasos considerables de los mismos y a ausencia de servicios hoteleros en el entorno próximo del nuevo aeropuerto, además de la necesidad de estar dentro del mismo por lo variable de la disposición de despegue. Como hipótesis de estimación cuantitativa mínima de demanda para Click establecemos 520.496 pasajeros al año del cual pretendemos ganar una participación del 2,7 % .

Demanda: El 15 % se corresponden a pasajeros VIP, First class y pasajeros en tránsito; 43.375 mensuales.

Se estima como variable de referencia mayor a 2 horas de uso continuo, una afectación del 20% de la demanda inelástica, por tanto la demanda potencial mínima establecida es de 14.000 pasajeros por dos horas 28.000 horas de uso.

Desde la oferta prevista, 20 cabinas las cuales al 100% de ocupación ofrecen 14.400 horas al mes, la ocupación mínima para sustentación del proyecto es del 50% del total que equivale a aproximadamente 7.200 horas de uso por mes. Aquí podría apreciarse un desfase de cálculo, sin embargo, por cuanto la ocupación de cabinas es horaria y de acuerdo a la investigación se sugiere un costo hora de 20 USD, significa que por 24 horas el valor de 7 metros cuadrados equivaldría a 480 dólares de habitación normal de hotel, lo que significa que el rendimiento de este tipo de espacio es superior en 4 veces al del alojamiento temporal clásico (hoteles, hostales, pensiones, albergues), en tal virtud y en rigor de cálculo debemos tener 202 horas efectivas como el piso de sustentación de costos del proyecto para que el proyecto sea beneficioso.

Ello significa que cada cabina bastara sea utilizada 10,13 horas día para garantizar la sostenibilidad de la propuesta. Es necesario tomar en cuenta que el crecimiento de pasajeros en el actual aeropuerto tiene una tasa promedio del 8%.

1.2. Realización de la Investigación de Mercado

Para realizar la investigación de mercados se uso la técnica cualitativa-cuantitativa a través de encuestas, las mismas que se analizan por tendencias y porcentajes. El tamaño de la muestra se plantea móvil de forma que esta llega hasta cuando los datos se estabilizan. (Jaramillo, 2011)

Para este análisis se utilizó la herramienta encuesta cuyo modelo se encuentra en el Anexo 1, en la que el objetivo es determinar entre otros los siguientes puntos de interés:

- Determinar el impacto de aceptación que el servicio va a tener.
- Determinar el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar
- Encontrar el tiempo promedio continuo que un consumidor estaría dispuesto a ocupar

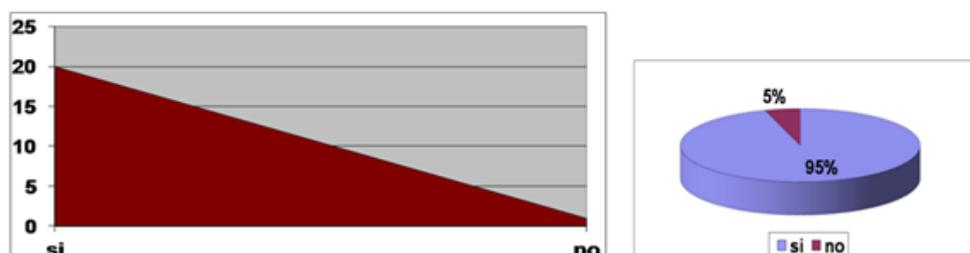
El análisis está soportado en una muestra de 21 encuestas a ejecutivos y personas de negocio, entre los 30 y 35 años de edad de ingresos altos y con especial énfasis que son viajeros frecuentes.

1.3. Resultados de la Investigación de Mercado

Con la investigación cualitativa – cuantitativa, se buscó identificar la naturaleza de los sentimientos, pensamientos, como percibe, acepta, o rechaza, se investigó su reacción frente al servicio por tanto no se evaluó el servicio en sí. Para un mejor análisis de los resultados se ha trabajado en un tipo de gráfico con el cual se logra el efecto que se deseaba, es decir un análisis cualitativo puesto que lo que deseamos buscar y definir son las tendencias. Iremos analizando la encuesta en las siguientes ilustraciones:

Ilustración 2: Aceptación del servicio Click.

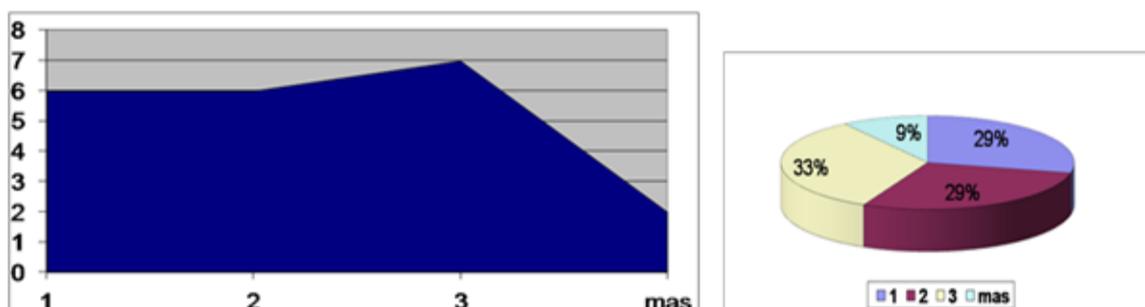
LE GUSTARÍA DISFRUTAR DEL SERVICIO DE CLICK



Irregularidad de vuelos crecientes genera una demanda que requiere con urgencia alternativas de mayor calidad para afrontar tiempos de espera, por ello la reacción prácticamente unánime es favorable al uso del servicio, análisis en Ilustración 2.

Ilustración 3: Horas de espera.

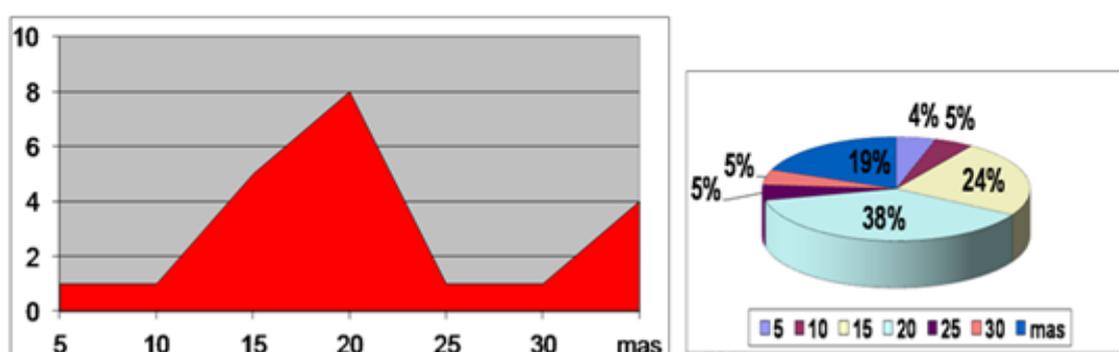
HORAS DE PERMANENCIA EN ESPERA



La importancia de la encuesta con pasajeros VIP ecuatorianos, es que ellos "sufren" los retrasos de aeropuerto, los conocen y por ello se refleja una media esperada de tres horas mínimas como se muestra en la ilustración 3

Ilustración 4: Valor máximo a pagar por hora de servicio Click

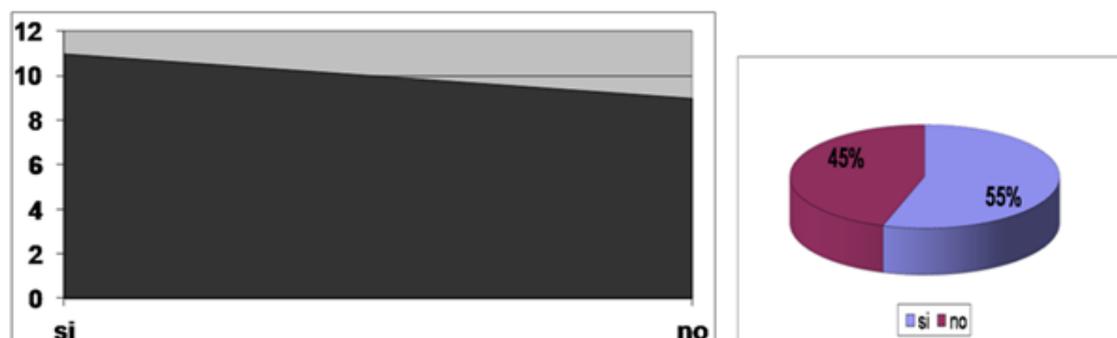
VALOR MAXIMO A PAGAR POR HORA



La muestra se estabilizó con una media de 20 USD por hora la cual se asume como válida para la demanda resultados de la encuesta en ilustración 4.

Ilustración 5: Tarifas diferenciadas por horarios.

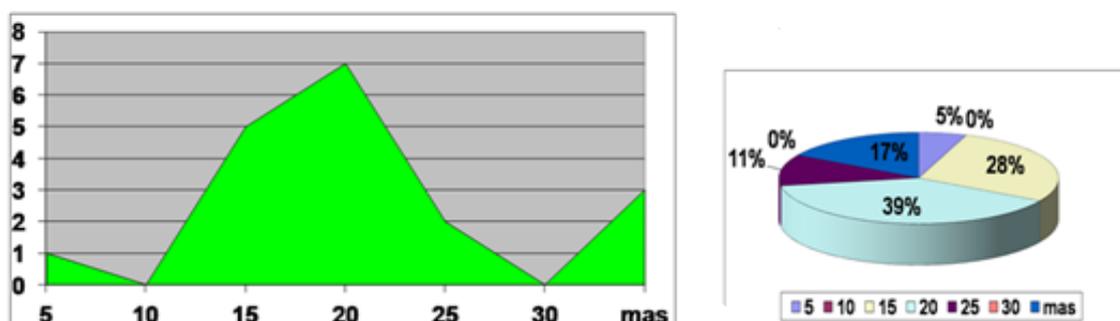
TARIFAS DIFERENCIADAS POR HORARIOS



La muestra no revela una clara tendencia ni a favor ni en contra de tarifas por horario. Por lo cual podemos inferir que esta es una variable de ulterior análisis, para posible diferenciación horaria o por procedencia de pasajero, detalle en ilustración 5.

Ilustración 6: Valor máximo a pagar por hora de servicio Click

SI USO CLICK SI EL COSTO ES DE ...



Con esta pregunta se inicia el bloque de cruce por verificación. La respuesta a esta pregunta demuestra la validez de la encuesta por la coherencia de la validez de resultados,

en efecto si el costo es de 20 USD por hora los pasajeros usarían el servicio, análisis en ilustración 6.

Los cuadros siguientes evidencian la decisión tarifa decisión de uso:

Ilustración 7: Uso de Click de acuerdo al costo.

POSIBLEMENTE USO SERVICIO SI EL COSTO ES DE ...

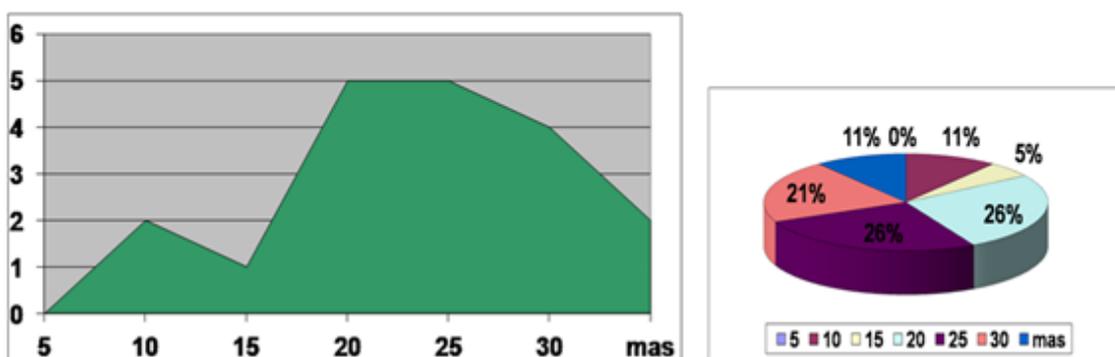


Ilustración 8: Dudaría en usar el servicio si el costo es de

DUDARÍA USAR SERVICIO SI EL COSTO ES DE ...

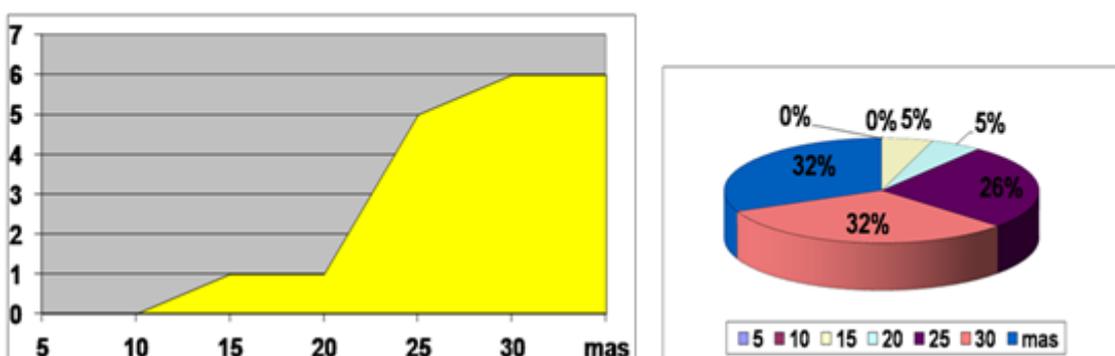


Ilustración 9: No uso Click si el costo es de

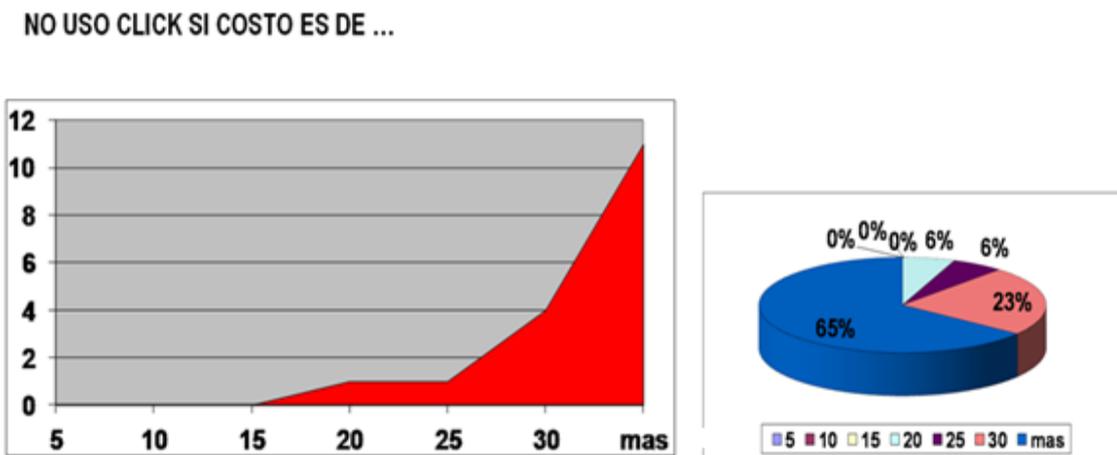
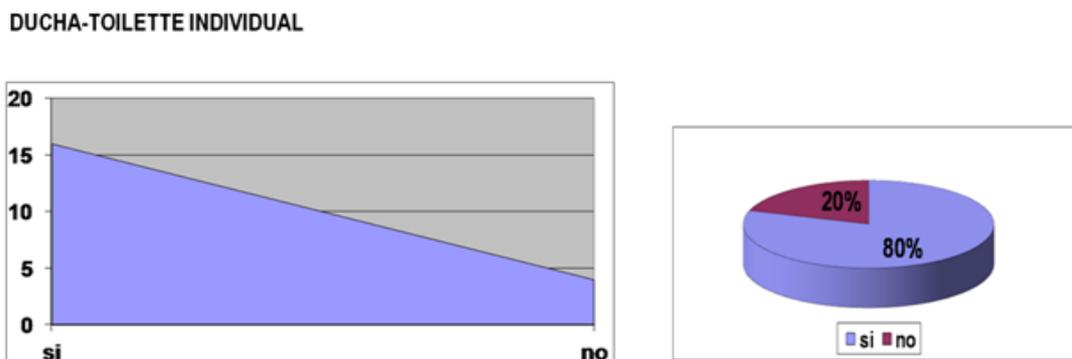


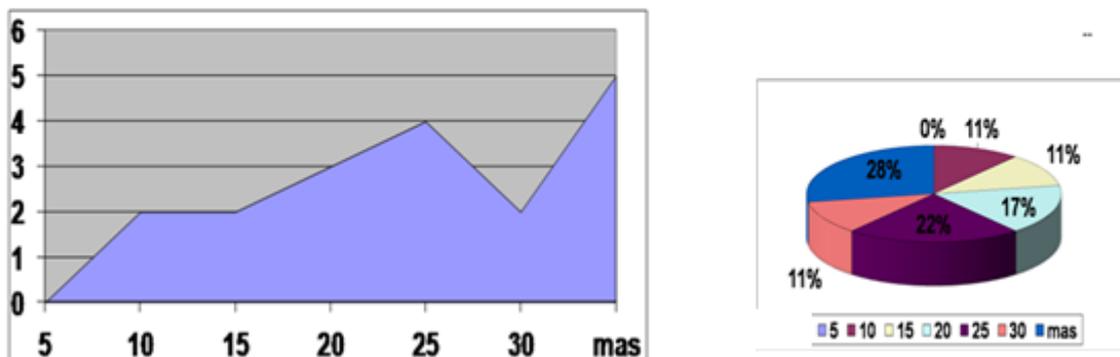
Ilustración 10: Desearía Click tenga Baño individual.



Esta pregunta se incluyo por recomendación de un potencial usuario. La respuesta es la esperada. El ecuatoriano siempre aspira al mayor confort pero no está dispuesto a pagar por este, como se puede constatar en el grafico siguiente, por lo tanto a efecto de mantener tarifas lo más reducidas, se descarta desde este momento la implementación de toilette ducha individual y se reitera el partido inicial de que estos serán servicios de uso compartido

Ilustración 11: Por baño individual pagaría hasta cuanto pagaría.

POR DISPONER DE DUCHA-TOILETTE INDIVIDUAL PAGARÍA HASTA ...



Concluyendo, el impacto de aceptación es muy alto, lo que confirma que el 95% confirma que existe la necesidad del consumidor por un servicio como el propuesto con Click, por tanto es un servicio innovador que fácilmente despuntará como plan de negocio

CAPÍTULO 2: ANALISIS EXTERNO

2.1. Tendencias Generales

Es una verdad no dicha que los momentos más estresantes en un viaje son en los aeropuertos, debido a que son procesos largos, tediosos, pesados, desde que el viajero ingresa al aeropuerto hasta que sale del mismo.

Esta presión del proceso que implica: el pre chequeo, chequeo, paso por aduanas, espera en filas, en salas, los retrasos (ocasionales), el embarque y al llegar al destino final el proceso en reversa, y se torna aún más pesado y repetitivo si se está tomando vuelos de conexión, creando cansancio e incomodidad, sabiendo que al destino final resta retomar labores de inmediato.

La tendencia de los empresarios y gente que viaja por negocios es querer aprovechar el tiempo, estar en lugares seguros, disfrutar de comodidad y especialmente disponer de un buen servicio de internet para continuar con sus labores o trabajos pendientes, América Economía en una de sus encuestas plantea que los ejecutivos en sus preferencias buscan seguridad, confort y comunicación principalmente; adicionalmente plantea que en el 2012 se proyecta un gran crecimiento para América Latina, motivo por el cual habrá nuevas inversiones de Marriot, Ibis, N y H, Hilton, así también LAN incorporará 19 nuevos aviones y TAME 17, por lo que concluye diciendo que en el futuro se espera más vuelos, más aviones, más pasajeros. (América, 2012)

Por lo planteado, la idea de incorporar un servicio de alojamiento temporal en los aeropuertos que permita disfrutar mientras se espera y que cuente con servicios

tecnológicos, es una alternativa válida y diferente, que solucionaría las necesidades de los viajeros ya que las salas de espera no brindan un servicio continuo de internet, la inseguridad obliga a cuidar equipajes y pertenencias, se debe compartir espacios de espera, no es un sitio adecuado para trabajar y el diseño del mobiliario asegura la imposibilidad del descanso.

La tendencia actual de los ejecutivos y gente de negocio que tiene que esperar o hacer escalas en los aeropuertos ha optado por hacerse miembros de grupos y salas VIP para gozar de ciertos beneficios que hagan más llevadera su espera (Quiport, 2012), sin embargo, estas no brindan un producto personalizado, son espacios compartidos, estandarizados y sin espacios para trabajar adecuadamente y ninguno de ellos ofrece la posibilidad de dormir.

Cada vez el número de viajeros por negocios es creciente debido a la globalización que ha acortado las distancias y ha abierto la oportunidad de hacer negocios internacionales con mayores facilidades (América, 2012).

En conclusión, el modelo planteado tiene sentido por las siguientes tendencias:

- En el año anterior el número de pasajeros que ha pasado por el aeropuerto de Quito es de 5'427.800 lo que corresponde un incremento del 17% y avizora una tendencia de crecimiento por incremento de negocios en países emergentes de al menos un 3% adicional por año y con el nuevo aeropuerto la tendencia de crecimiento del 2% adicional por la mayor capacidad de transportar y recibir cargas más pesadas. (Quiport, 2012)

- El número de horas que la gente pasa en el aeropuerto en espera de tomar un vuelo es en promedio: tres horas en sala de embarque, una hora en la sala VIP nacional y dos en salas VIP internacionales. (Quiport, 2012)
- El gasto de las personas que pasan por el aeropuerto es de aproximadamente 126 USD. (Quiport, 2012)
- Según estadísticas de América Economía existe un crecimiento económico en América Latina del 3,6 % sostenido según el Nuevo Herald América Latina y la tendencia es creciente en los modelos de negocio internacionales, lo que acelera el sistema de viajes por ende aeropuertos. El Ecuador tuvo un crecimiento económico de 6,5 en el tercer trimestre del 2011 y proyectó un crecimiento del 4,3 % para el 2012. (Economía, 2012)

2.2. Análisis Sectorial

Al analizar el sector se determina que, el modelo planteado encaja en el sector de servicios de hospedaje temporal de lujo.

Mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter, mismas que ayudarán a determinar la rentabilidad promedio en el sector en el largo plazo, muestran que en el sector se supera el costo de oportunidad del capital con creces, resumen que se desprende del siguiente análisis:

Barreras de entrada: no se han identificado barreras significativas por lo tanto bajas barreras de entrada baja rentabilidad, el análisis es el siguiente:

En el aeropuerto de Quito el área comercial la maneja Quiport (Corporación que opera, administra y construye el Aeropuerto de Quito), este participa de los ingresos que generan los negocios incorporados al mismo, modelo que se mantendrá en el nuevo aeropuerto, en función del proyecto este ocuparía espacios reducidos e incluso espacios entre pisos que pueden ser arrendados para el fin, lo que para Quiport sería una forma de optimizar los ingresos.

Respecto a la inversión existente de las Salas VIP, cabe señalar que en el nuevo aeropuerto como en la mayoría de aeropuertos internacionales, es propiedad también de Quiport, estas se manejan con convenios con tarjetas de créditos pasajeros exclusivos y tiene un costo de 20 USD, respecto al proyecto es un segmento tan exclusivo y pequeño al que va dirigido el servicio que su afectación es mínima y de cierta forma conveniente para Quiport para alivianar su demanda que redondea los 7.626 pax promedio mes.

Finalmente en la zona cercana al aeropuerto no existen hoteles de lujo y con instalaciones como las que ofrece Click, además que sería un segmento un tanto diferente ya que debería salir del aeropuerto para alojarse lo que implica ya no ser tránsito y requiere de documentación adicional para salir del aeropuerto.

Poder de negociación de los consumidores: los consumidores no tienen poder de negociación por tanto la rentabilidad es alta, el análisis es el siguiente:

El segmento está dirigido a un target alto, incluso analizándolo desde las demandas elástica e inelástica como se mostró en el capítulo anterior es un segmento que busca confort, seguridad, exclusividad, privacidad, etc. sin importar el precio, por ende no buscará negociar.

Actualmente no existe un servicio de esta naturaleza, incluso en el mundo oficialmente, el servicio es innovador y atractivo, esto no le permite al consumidor disponer de información para comparar, lo que demuestra que no le es viable negociar.

Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores para este caso es baja por lo tanto la rentabilidad es alta, el análisis es el siguiente:

El servicio no requiere de proveedores especializados, excepto en la etapa de implementación pero con las nuevas tecnologías disponibles en el mundo y la globalización este riesgo desaparece.

El proveedor de internet es una pieza clave, por lo que se deberá hacer un convenio pensando en una relación a largo plazo, sin embargo hay que considerar que la oferta de proveedores de internet satelital en el mundo es amplia, por tanto el poder de negociación de estos es baja.

Productos Sustitutos: Existen pocos sustitutos por tanto la rentabilidad es alta, el análisis es el siguiente:

Se ha identificado como sustitutos cercanos a las salas VIP, pero como se analizó a través de todo el plan, la afectación es mínima, por estar dirigido a un segmento aún mas exclusivo.

En el Ecuador según América Economía existen 55.490 habitaciones entre habitaciones en hoteles y establecimientos afines, sin embargo en los alrededores de los aeropuertos en general están a distancias considerables, adicionalmente Click satisface una

demanda en principio de pasajeros en tránsito que no pueden salir del aeropuerto, o simplemente la necesidad de consumidores que quieren permanecer en el mismo sin alejarse considerando las largas distancias a las ciudades más próximas. (América, 2012)

Rivalidad: Rivalidad alta determinaría baja rentabilidad.

Al ser un servicio, producto de una iniciativa nueva, innovadora y diferenciadora dirigida a un segmento exclusivo, no se identificó rivalidades actuales.

El riesgo más alto es que la idea sea robada e implementada y quizá este es un punto a analizar en este ámbito de Porter.

Esta es una iniciativa que debe inmediato internacionalizarse, especialmente a aeropuertos de tránsito como Miami, Lima, Panamá, en donde de no establecer políticas de participación, licencias, franquicias o afines, los mismos aeropuertos pueden convertirse en rivales directos de alto impacto.

Ilustración 12: Fuerzas de Porter

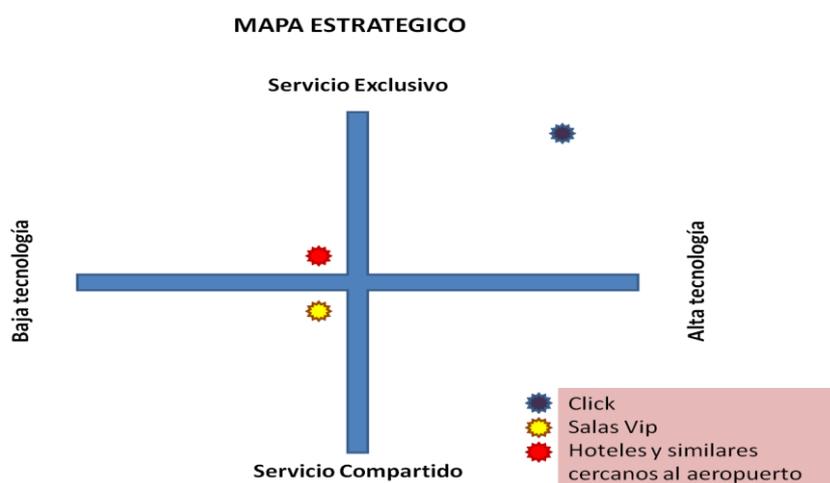


2.3. Análisis de la Competencia

La naturaleza de la iniciativa es nueva diferenciadora e innovadora, por lo que al realizar un análisis profundo de la competencia localmente definitivamente no se ha encontrado, al buscar en el mundo únicamente una empresa en Moscú está por lanzar un piloto de un servicio similar, cabe señalar que los hoteles periféricos a los aeropuertos no son en su mayoría de lujo por ende dirigidos al segmento propuesto y especialmente por el tiempo de uso, que es para pasajeros principalmente en tránsito o de espera, no les es conveniente movilizarse fuera.

A través del desarrollo del plan han sobresalido varios aspectos que permiten definir que, al ser un servicio que actualmente no existe, no tiene competidores directos, los sustitutos son pocos y en su mayoría de poca afectación, para alcanzar el éxito la estrategia debe ir enfocada a la diferenciación de servicios personalizados exclusivos y tecnológicos superiores a los de la competencia, variables que marcarán la diferenciación entre los competidores, tal y como se muestra en el siguiente ilustración 13.

Ilustración 13: Mapa estratégico.



CAPITULO 3: PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Estrategia Genérica

Como se ha planteado la estrategia genérica va a estar enfocada en la diferenciación al ser un servicio no existente, el mismo que será dirigido a un nicho de ejecutivos y empresarios entre 30 y 60 años de edad de nivel socioeconómico alto y medio alto que deben esperar en los aeropuertos y mientras lo hacen gustan de disfrutar de espacios privados que les permitan continuar con sus labores, descansar, gozar de seguridad y ambiente a su elección.

La cadena de valor está enfocada a asegurar al consumidor un servicio innovador, exclusivo y alto nivel de diferenciación, con tecnología de punta, que asegure disfrutar del uso. En el siguiente grafico se representa la cadena de valor para Click. Cada eslabón consistiría en una de las actividades, procesos o elementos de las actividades que realiza la empresa, que le aportan o generan un valor agregado o un “extra”, el cual, irremediamente se traduce en utilidades, la ilustración 14 muestra el detalle.

Ilustración 14 Cadena de Valor de Click



Las actividades claves principales que nos ayudaran a crear atributos de diferenciación son:

La infraestructura, marcará la pauta de la diferenciación, se instalaran mini habitaciones de lujo con una exquisita decoración que brinden elegancia, confort, relax, seguridad, asepsia en un ambiente climatizado y sonoro, bajo un entorno privado y personalizado a elección, un espacio que cree sensación de bienestar y comodidad.

La tecnología, brindar servicios tecnológicos de punta en el mercado harán que los consumidores se vuelquen al servicio, en la actualidad los servicios de internet en salas VIP y peor aún en salas de espera son deficientes; en Click se podrá disfrutar de internet ilimitado de alta velocidad, con guías actualizadas que le sugieran los top en negocios, las mejores bibliotecas del mundo, mapas, guías turísticas y lo que el consumidor vaya prefiriendo, televisión por satélite que asegure el consumidor elija canal, idioma y

programación a su elección sin tener que compartir, climatización, control de sonidos, música, iluminación led, alarmas programadas.

El recurso humano, jugará un papel estratégico en el servicio personalizado para lo cual será formado y capacitado para que se convierta en un aliado del consumidor, que sea por las personas por las que siempre vuelvan, creando una fidelidad por hospitalidad, desde el momento que ingresen a un Click el servicio será garantizado a un nivel de ser responsables del pasajero en el sentido de facilitarle información en caso de cambios de vuelos, puertas de embarque, trámites puntuales específicos, servicio de bebidas o comida tipo snack a la habitación, un acompañamiento de principio a fin hasta dejarlo con sus maletas en la puerta de embarque.

En operaciones, se creará plataformas informáticas que faciliten y agilicen procesos de check in, check out, reservaciones y pagos por internet, creando una base de datos de clientes que gocen de descuentos, promociones y ventajas, aprovechando como un espacio de publicidad y de investigación de gustos y preferencias del consumidor, y por otra parte generando un sitio web en el cual el consumidor también encuentre información y noticias de su interés.

3.2. Estrategias Sectoriales

A fin de contrarrestar las fuerzas sectoriales amenazantes las estrategias a adoptar serían las siguientes:

- Implementar la iniciativa y crear todas las políticas que la cubran de un posible plagio o implementación primera.

- Asegurar recursos por medio de inversionistas para poder tener un crecimiento acelerado a nivel mundial en todos los aeropuertos internacionales.
- Llevar una buena negociación con los aeropuertos como partícipes de los beneficios pero negociando su aporte e influencia en el resto de aeropuertos del mundo.
- Buscar en el mercado varios proveedores de internet satelital que demuestren seriedad y buena trayectoria para realizar convenios que garanticen el servicio.
- Tener el mejor recurso humano, comprometido que marque diferencia para que consumidores prefieran el servicio hospitalario en comparación con los competidores, siendo esto una ventaja competitiva adquirida.

3.3. Visión, Misión y Objetivos iniciales

Click está concebido en función de facilitar un servicio exclusivo de alojamiento temporal en aeropuertos, un espacio en donde el cliente pueda encontrar un espacio de bienestar y descanso que le permita retomar energías y bajar el estrés que se vive en los aeropuertos.

Click se orienta con una visión de Ser el facilitador y proveedor de experiencias de bienestar, lograr solidez, innovación constante, fidelidad de sus clientes y presencia en los aeropuertos del Ecuador y el mundo.

La Misión de Click Es mejorar las vidas de nuestros consumidores dotándoles de un servicio de alojamiento temporal exclusivo que construya una sensación de hospitalidad

y confianza, al cual necesite regresar, crear espacios privados de descanso, creatividad y entretenimiento, con tecnología de punta, en un ambiente de seguridad, confort e higiene.

Objetivos Iniciales

Financiero: Asegurar la utilización de espacios de Click al 60% en inicio con un crecimiento anual de su capacidad continua.

Cliente: Ser el mejor referente para los pasajeros frecuentes de los aeropuertos, creando una relación en el servicio que garantice su fidelidad al 90%.

Internos: Lograr una satisfacción del cliente de un 95%

Aprendizaje y conocimiento: Capacitar al personal al menos dos veces por año para desarrollar y crear capital humano y crear cultura empresarial

Desarrollar capital de información: bases de datos, plataformas informáticas.

3.4. Organigrama

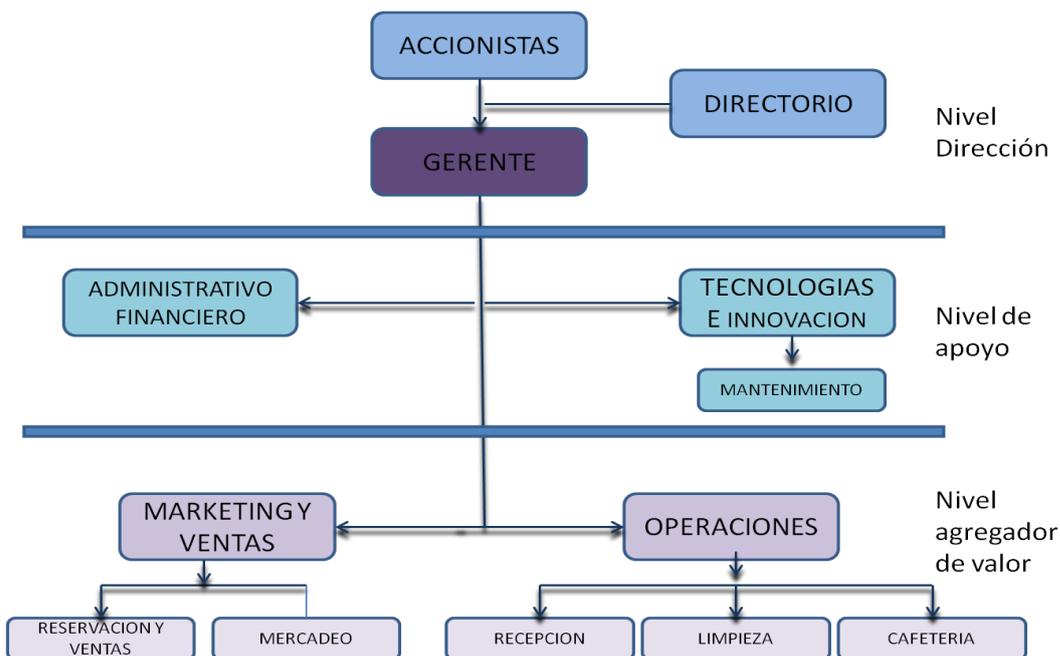
El organigrama para la Empresa se ata a la estrategia, por lo que irá en función de los niveles directivos, apoyo y generadores de valor, en un organigrama tipo por ubicación de las unidades de trabajo por nivel, las teorías modernas de organización tienden a recomendar las estructuras "achataadas" o de pocos niveles, para optimizar los recursos.

Los tres niveles en que se divide la estructura de Click son:

- En la parte superior del organigrama se presentan las unidades del nivel directivo y alto nivel gerencial.

- En la parte intermedia del organigrama se ubican las unidades con funciones de apoyo al nivel directivo y a la empresa en general ("nivel de staff"), que prestan servicio especializado en la organización, desarrollan funciones de asesorías y/o de servicios auxiliares y que se convierten en centros de servicios compartidos para la organización.
- En la base del organigrama aparecen las unidades del nivel operacional que son las que desarrollan las funciones más importantes de la empresa en términos de misión y de la razón de ser de la empresa.

Ilustración 15 Organigrama



CAPITULO 4: PLAN COMERCIAL

A fin de alcanzar el éxito en este negocio, analizaremos las estrategias a utilizarse utilizando la metodología de las 5 P, a más de copy strategy punto fundamental en este proyecto.

En la investigación de mercados se tiene un acercamiento que permite analizar y plantear esta estrategia de una manera más sustentada.

4.1. Precio

Como se analizó en capítulos anteriores la estrategia de precio será tomada de las preferencias de pago que arrojaron las encuestas, sin diferenciación horaria o nacionalidad, por tanto la determinación del precio se la ha establecido así:

Costo tiempo hora: 20 USD los 4 primeros años y luego un incremento a 25 a partir del quinto año.

El precio nos permitirá asegurar la rentabilidad esperada aún en escenarios pesimistas

4.2. Producto

Click es un espacio diseñado a manera de un camarote, con un ambiente moderno y funcional, donde disfrutar de privacidad, tecnología, seguridad, comodidad, relax, en Click podrá continuar con las labores o solo descansar, estará equipado con TV con cable, alarmas recordatorios, conectividad segura, escritorio desplegable, una cómoda cama,

guarda equipaje, luces y sonido regulables, las instalaciones y equipamiento serán con la última tecnología en el mercado, se tendrá especial atención en aislamientos de sonido y luz. El diseño fue realizado por Arq. Wilson Mogro y se muestra en el Anexo 2.

Los camarotes estándar de Click tendrán en promedio 2.5 x 1.6 metros de base por 2.5 a 3 metros de altura, serán recubiertos en madera fina o aluminio y climatizados. Además Click contará con una área social exclusiva con recepción, bar, duchas y baños de lujo.

4.3. Plaza

Click estará ubicado en las salas de espera de los aeropuertos internacionales, para aprovechar espacios en los entresijos o espacios en zonas no comerciales donde se pueda optimizar espacio, el proyecto se plantea arrancar en el nuevo aeropuerto de Quito en la meseta de Tababela y de inmediato buscar la expansión hacia Lima, Panamá, Chile, etc.

4.4. Promoción

Enmarcados en la estrategia, las promociones serán dirigidas en pro de fidelizar al consumidor, con promociones innovadoras que permitan cumplir el objetivo, tales como una hora gratis a partir de las 5 de uso continuo, 1 hora gratis por cada 4 visitas registradas en la tarjeta de Click frecuente y de acuerdo a temporadas y usos se irá innovando y mejorando las promociones que motiven a los consumidores.

4.5. Publicidad

Click es un producto nuevo que requiere de mucha publicidad de posicionamiento de marca, así también es indispensable espacios publicitarios en revistas de negocios, para

ejecutivos, turismo, aerolíneas, tarjetas de crédito, estados de cuenta clientes especiales de bancos, etc., resumiendo las revistas diseñadas para el público objetivo al cual está dirigido Click.

La publicidad en redes sociales será un instrumento clave de posicionamiento de marca y elección del servicio, adicionalmente se trabajará con mucho material publicitario con imagen de Click para uso del consumidor el mismo que será un referente a nivel mundial, elementos tales como bolígrafos, mantas para el frío tipo avión, jarros, cepillos de dientes, porta tarjetas, etc. Materiales que en temporadas se volverán materiales promocionales, por lo que se considerará un presupuesto alto para cubrir la publicidad de Click, ya que será una de las principales estrategias de posicionamiento.

4.6. Copy Strategy

Frase de posicionamiento

“Click, Disfruta de la espera”

Rol de la publicidad

Fidelizar a los consumidores, posicionar marca e imagen, crear recordación y disposición por lo que estén dispuestos a pagar más por un servicio diferenciado.

Grupo Objetivo

Grupo Usuario: pasajeros en tránsito y pasajeros internacionales que prefieran gozar de privacidad y tecnología. Ejecutivos y personas de negocios entre los 30 y 65 años de edad.

Grupo decisor: Especialmente pasajeros que harán escalas, pasajeros que tienen vuelos retrasados, y quienes prefieran llegar antes o después para descansar o trabajar en Click.

Grupo influyente: Gente que vuela en primera clase y *business class* y todos sus referidos y amigos.

Promesa Básica

Una experiencia diferente que le hará aprovechar mejor su tiempo y energía.

Promesa Secundaria

Un ambiente a su elección, con tecnología de punta que le brinda, seguridad confort, relax, privacidad, higiene.

Reason Why

Porque Click es un espacio privado, seguro, sin salir del aeropuerto

Slogan

Tienes sueño, te lo facilitamos, Click

Ilustración 16 Logotipo Click



CAPÍTULO 5: PLAN DE OPERACIONES

En el Plan de Operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la prestación del servicio. Contiene cuatro partes: productos o servicios, procesos, programa de producción y, aprovisionamiento y gestión de existencias (solo para empresas industriales, en los dos últimos casos).

Analizando la parte de Productos o **Servicios** y teniendo en cuenta que, a diferencia del Plan de Marketing donde se describe comercialmente, en este capítulo, el servicio se describe técnicamente y con diseños del mismo.

Proceso, es una cadena de actuaciones o de manipulación a una entrada (de información, de materiales, de servicio, etc.) a la cual se le aporta un valor añadido, generando una salida, cuya naturaleza puede ser diversa (tangible o intangible). (Centro Europeo de Empresas e Innovación).

En una **empresa de servicios**, como es el caso de Click, un ejemplo de proceso es una solicitud oferta para reserva de una cabina (entrada). Hacemos un registro de datos (fecha, ciudad, nombres, etc.), comprobación de disponibilidad y se genera una oferta (tareas), que se lanza al cliente (salida). Si éste la acepta, se activa el proceso de reserva, transformándose la oferta en una entrada y obteniendo como salida la reserva efectiva de una cabina Click.

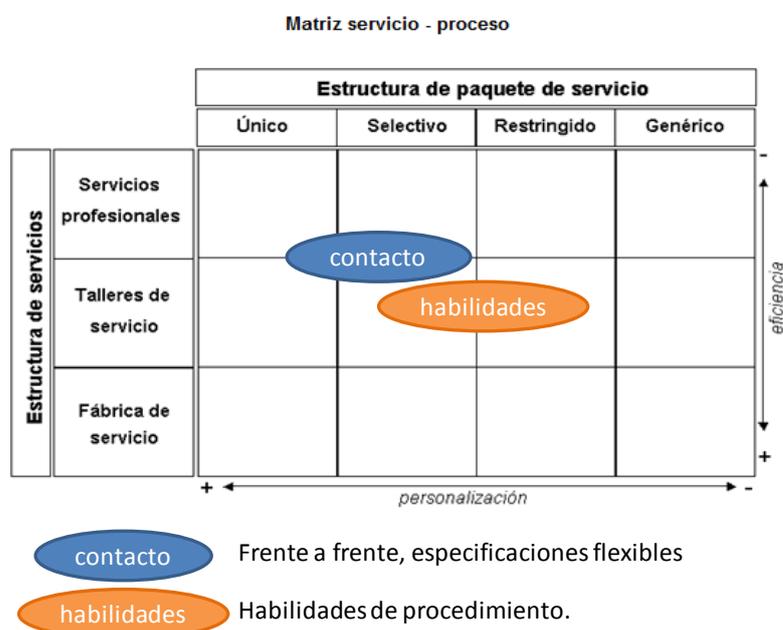
Al realizar el análisis de **la matriz servicio proceso**, determinamos que; el servicio de alojamiento temporal exclusivo en aeropuerto brindado por Click, tiene un volumen de

alta demanda, el servicio es de moderada variedad y la estandarización es media. En función del flujo; es de flujo variado y de una distribución por proceso.

En conclusión, al analizar con la estrategia genérica, todas las actividades necesarias para transformar los insumos en servicios con valor agregado, se concluye que Click es un servicio personalizado flexible, por ende Click no tiene ventaja competitiva sino tal vez en primera instancia por ser único en la región, pero es fácilmente vulnerable,

En la ilustración 14 se muestra la matriz servicio proceso en donde se analiza Click en forma detallada desde el punto de vista de clientes y de habilidades.

Ilustración 17 Matriz servicio producto



5.1. Logística

Click es un servicio exclusivo de alojamiento temporal en aeropuerto, los clientes son un segmento selecto de pasajeros, VIP y Bussines Class de las aerolíneas que brindan

servicio de vuelos internacionales, Click ofrece instalaciones y servicios de lujo para brindar un descanso placentero, brinda tecnología de punta, las instalaciones (cabinas), serán diseñadas bajo la concepción de varios factores que crean ventajas, por ejemplo, aprovechar espacios en los entre pisos del aeropuerto (espacios libres de gran altura de piso a techo, que la norma exige a los aeropuertos para la circulación de aire), serán construidas en madera o aluminio por temas de acústica, peso, frescura, fácil construcción, elegancia, diseño, cuidado del medio ambiente; además contará con un área social con una sala de espera, un café bar y baños completos exclusivos, todo bajo un concepto de distinción.

El servicio será personalizado, simulará un ambiente acogedor y totalmente adaptable a sus requerimientos (sonido, luz, ambiente, entretenimientos, alarmas, etc.) y de hospitalidad, el método de reservaciones será mediante página web, mail, teléfono, redes sociales o personal en sitio.

La constante innovación en tecnología y servicios será el reto para mejorar y se garantizará tecnología de punta con las mejores alternativas del mercado en cada momento.

5.1.1. Instalaciones de Click

El equipamiento, las cabinas de Click serán elegantemente decoradas generando un espacio acogedor con tecnología de punta, la provisión de servicio de internet con banda ancha garantizará velocidad, seguridad en información, acompañadas con guías sugeridas de sitios de interés como mapas, bibliotecas, noticias, top de negocios, etc., y que se pueda contar con señal abierta de televisión con entrada de canales internacionales que permitan elegir idioma, programación de televisión por internet; la televisión a la vez servirá como un gran monitor con cámara, del cual se podrán realizar video conferencias, configurada a su vez, para que funcione como computador y multimedia center para provisión de

entretenimiento (música, videos, películas, conciertos, audio libros, e-books, etc.); la iluminación se realizará mediante sistemas led para evitar las emisiones de calor por luz y serán totalmente controlables en intensidad; la programación de alarma y el sonido será de alta definición con mandos y controles que le brinden la acústica adecuada sin interrumpir en las afueras de la cabina como tampoco a la inversa; dispondrá de un escritorio y silla ejecutiva; un mueble que albergará un velador y en la parte alta las maletas de mano.

El Anexo 2 permite ver el diseño previo de cómo serán construidas las cabinas, bajo las características descritas.

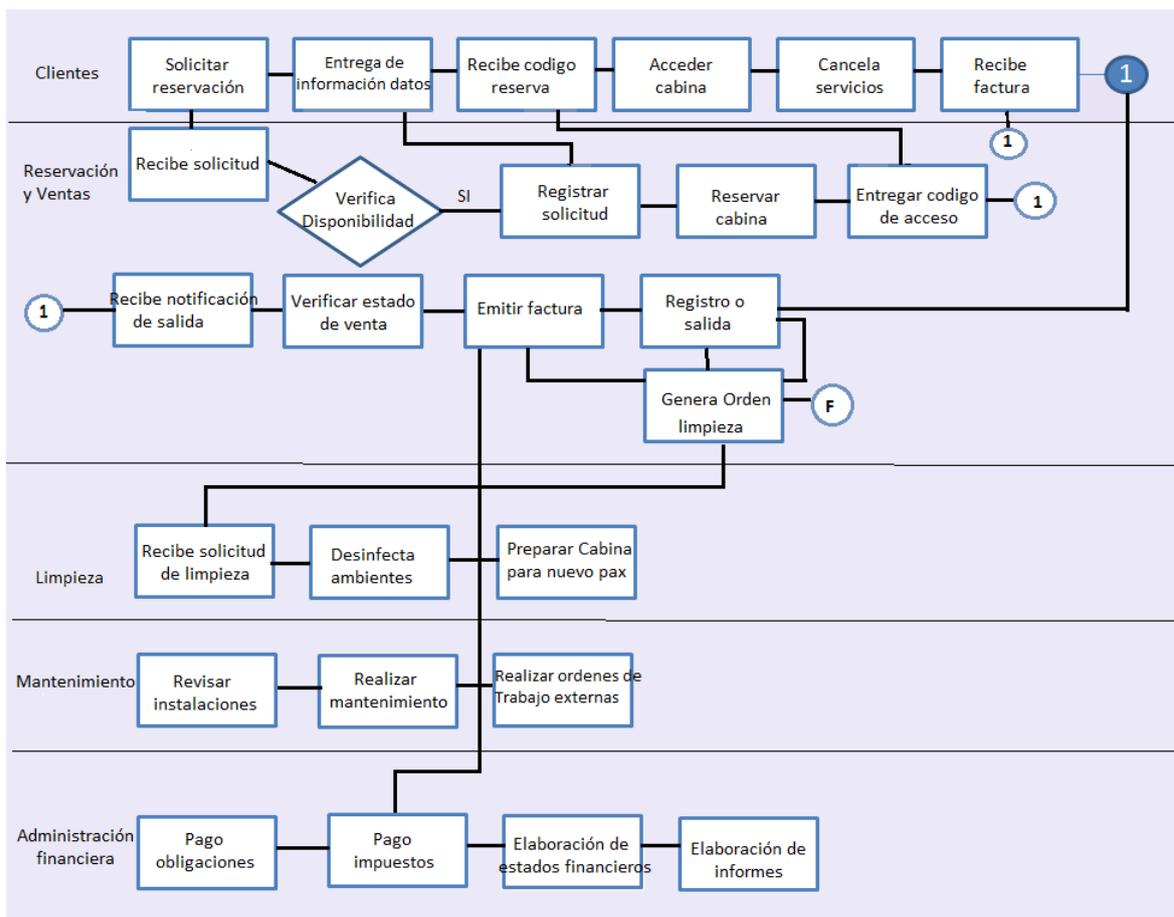
5.1.2. El Servicio

El servicio será personalizado desde el mismo momento en el que el cliente tome contacto por medio de internet, pagina web, teléfono, personal, cualquiera sea su forma de reservar, hasta el momento en el que se le acompañe a su puerta de salida del vuelo o del aeropuerto al abandonar Click. Si el cliente reservó previamente, un representante le recibirá en el momento de desembarcar del avión o terminar trámite de aduanas al ingresar, para guiarlo hasta Click, lo ayudará con su maleta, en recepción se le asignará su Click y mientras se realiza el trámite de ingreso y pago, podrá disfrutar de la sala de espera y aprovechar para comprar en el bar los snack que prefiera para llevarlos a su Click, se cerrará la cuenta en el menor tiempo, no más de cinco minutos, y se lo guiará a su Click indicándole el funcionamiento básico si fuera primera vez, se tomará en cuenta el momento de salida o el vuelo al que espera para poder alertarlo y acompañarlo con sus paquetes hasta la puerta de salida o de embarque .

Click debe desarrollar sus habilidades operaciones porque esto le dará una ventaja por lo que es importante diseñar procesos adecuados que le garanticen calidad en el servicio y

diferenciación, trato que el cliente sienta: hospitalidad, confianza y garantía de uso, en función de esto el flujo grama de procesos a primer nivel con detalle de operaciones se muestra en la siguiente ilustración 18.

Ilustración 18 Flujo grama de procesos



5.1.3. Ubicación

Los módulos de Click e instalaciones complementarias estarán ubicadas en las salas de pre embarque internacional o pasos de salas de pre embarque, la idea es que se encuentren entre pisos para ganar altura y a la vez privacidad para colocar ventanas para mayor

comodidad, adicionalmente se conseguirá ganar espacios que el aeropuerto no ha destinado sino para aireamiento, cabe destacar que al ser módulos compactos independientes, no afectarán al propósito y a la Empresa concesionaria encargada de la administración desarrollo financiamiento y operación del aeropuerto de Quito, (Corporación Quiport) por lo que podemos concluir que, Click le interesará como negocio.

Quiport a más del arrendamiento normal por el espacio concedido, exige una participación en las ganancias que el negocio genera, por lo que es necesario considerarlo como un socio estratégico desde el inicio y buscar relaciones comerciales a largo plazo y como apoyo para la expansión internacional.

5.1.4. Personal

Click contará con un personal capacitado y comprometido con su trabajo para que haga de Click un lugar donde volver, la gente involucrada con el cliente será la recepcionista que se encargará del registro y trámite de pago, programación de alarmas y recordatorios, el personal de cafetería bar para atención al cliente, y el personal de la asepsia que cuidará minuciosamente de la limpieza y desinfección de todas las áreas en especial los Click, los pisos, ventanas, muebles, pantallas, controles, protectores de colchón, cobijas (tipo avión) que en principio se motivará a los clientes las adquieran, coberturas de almohadas y demás insumos que se provea al cliente para su estadía. Los supervisores de Click, estarán pendientes de toda la operación y serán los responsables de guiar y acompañar al cliente en el arribo, check in, check out, y embarque o partida.

Para cumplir con estos propósitos, se capacitará constantemente a todo el personal en: atención al cliente, manejo de conflictos, higiene y salud nutricional, sistemas, manejo de flujos de producción e inventarios, y todo lo necesario que asegure contar con personal

idóneo y desarrollar las competencias necesarias, para finalmente llegar a un correcto proceso de evaluación y desempeño al personal.

El personal se apoyará en plataformas tecnológicas a medidas que registren datos y arrojen información desde reportes de ámbito contable, estadística, financiera, inventarios, base de datos de clientes, pagos, etc. Y a cada nivel emitirá informes mensuales de cierre.

El gerente de marketing y ventas, velará por satisfacer las necesidades de los clientes, controla y coordina las reservas y los cupos de capacidades previniendo sobre reservas, realizan estadísticas y encuestas para proponer mejoras e innovaciones al servicio demandadas por el cliente.

El Administrativo Financiero, será el responsable de las compras, relación con proveedores para un correcto abastecimiento de insumos y suministros, adecuado pago de obligaciones, un estricto control contable financiero de Click, recuperación de cartera por pago de tarjetas, para lo cual al igual que las demás gerencias y responsables crearan sus políticas y procedimientos que serán juntados en un manual que lo consolidará el Administrativo financiero.

5.2. Manejo de flujo de inventarios

Click desarrollará una política de compras y almacenamiento de bienes y productos terminados, mencionando en detalle la manera de realizar el aprovisionamiento y gestión de existencias (Plan de compras). Por ejemplo proveedores (precios, condiciones de pago, plazos de entrega, etc.), Ciclo de aprovisionamiento; stocks de seguridad, mínimos y máximos, Almacenamiento: capacidad y costo. (Universidad, 2012) .

Las políticas bajo las cuales se manejarán los inventarios del bar serán bajo la réplica funcional de un modelo contable primero en entrar, primero en salir para evitar caducidad de productos y asegurar una adecuada rotación de los mismos. Se tendrá una variedad pero limitada de snack, jugos naturales, sánduches, golosinas, se llevará un control de caducidad mediante un formato el cual será revisado semanalmente por el encargado del bar y verificado por la gerencia, se realizará un cuadro mensual para determinar diferencias, se manejará stock mínimo necesario. (Universidad, 2012)

El inventario de provisiones e insumos como sábanas, cobertores de colchones, almohadas, cobijas se prevé tener al menos en número de 100 para asegurar la asepsia y puedan ser lavadas siempre en el turno siguiente. Y el reemplazo se lo realizaría trimestralmente.

Los suministros para mantenimiento de las instalaciones, especialmente para limpieza y reposición para áreas sociales, será responsabilidad de los encargados de limpieza

Los productos promocionales y recuerdos serán responsables el personal de marketing y el supervisor.

5.3. Gestión de Calidad

Al ser la calidad un aporte directo a brindar un servicio diferenciado a los clientes de Click, los esfuerzos se dirigirán para allá, pues es necesario asegurar según la estrategia planteada una fidelidad del 90% de los clientes que son los que aseguran la sustentabilidad del proyecto, enmarcados en aquello, se realizará monitoreo constante de la satisfacción del cliente, de sus requerimientos, de sus frecuencias de viaje, los informes serán mensuales, se

manejará encuestas en la página web, de tal manera que con la información obtenida se pueda corregir errores y proveer servicios requeridos.

La calidad se enfocara a cada actividad que agregue valor en el proceso de prestación de servicio de Click, para garantizar y medir adecuadamente los parámetros que se establezcan y sirvan como líneas base de evaluación.

CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO.

Las finanzas y los estudios financieros dirigen los caminos en los cuales los individuos, los negocios y las organizaciones reúnen, destinan y usan recursos monetarios, a través del tiempo, tomando en cuenta los riesgos supuestos en sus proyectos. (Mercofinanzas, 2012)

En Click se realiza el análisis para conocer cuál será la contribución de valor monetario sobre la inversión que se propone realizar, por lo tanto para este análisis, no solo se toma en cuenta el tiempo del retorno de la Inversión, sino también el riesgo del proyecto; aplicamos el método o la herramienta más usada utilizada para lograr analizar si la inversión es conveniente o no, mediante el Valor Actual Neto (VAN) que convierte los flujos esperados a lo largo de un tiempo en una expresión valorada al día de hoy; es decir traer a valor presente los flujos esperados que el proyecto propondrá.

El presente capítulo tomará en cuenta desde la estructura de capital y la forma de financiamiento, todos los procedimientos de inversión a realizarse, considerando dentro de esto a los gastos administrativos, detalles del sueldo a percibir por cada uno de los miembros de la compañía; los costos directos e indirectos de servicio, ya que con estos se logrará identificar la cantidad de dinero necesario para costear el proceso de servicio de Click; también se considera los activos fijos en los que la empresa deberá invertir, así como tecnología e infraestructura para alcanzar elevados estándares de calidad requeridos por Click.

Los flujos de efectivo proyectados, puntos de equilibrio y análisis de sensibilidad, serán herramientas financieras, que nos ayudaran a analizar el proyecto.

6.1. Supuestos Generales

Las premisas utilizadas en la estructuración del proyecto se enumeran a continuación, premisas que, se consideran las más importantes variables porque afectan directamente a la composición de la evaluación financiera y son determinantes para el análisis.

Índices KPM (en función de hoteles)

- Beta des apalancada 0,84 En función del sector Hoteles (Damodaran, 2012)
- Rm 0,0871 (según Bolsa de valores NY) (NYSE, 2012)
- Rf 0,0243 (Forward rate) (Treasury, 2012)

Costo de capital de riesgo

- Tasa de descuento EEUU 7,69% (Ref. rendimiento en EEUU)}
- Riesgo país 8,65 (Promedio 5 años últimos) (BCE , 2012)

Key Performance Measures .- las medidas claves del rendimiento, es un factor determinante crítico de la viabilidad de un proyecto, siempre en la evaluación será la tasa de descuento o parte de ella, que se va aplicar en los flujos de caja futuros de existir financiamiento de terceros en forma prorrateada, siendo ésta, la variable más importante para el análisis y sensibilidad del negocio.

El KPM se calcula de la siguiente forma para el caso de Click:

- Beta des apalancada 0,84
- Rm 0,0871
- Rf 0,0243
- $RA = Rf + (ba * (rm - rf)) = 0,243 + (0,84 * (0,0871 - 0,243)) = 7,71 \% \%$
- Para luego sumarlo al riesgo país = $7,71\% + 8,65\% = \mathbf{16,36\%}$

Condiciones de ventas.- en los anexo 3a se encuentra el análisis de la demanda de clientes potenciales, el mismo que arroja que se podría tener una demanda al 60% inicial por 202.779 horas de uso al mes generando 4.055.982 USD al año , este es el mercado potencial existente, al cual se podría abastecer, sin embargo es importante analizar y cruzar la información por a capacidad instalada de alojamiento que brinda Click como se muestra en el Anexo 3b se cuantifica que por capacidad de ocupación continua al 60% como meta inicial con lo que se cubriría una demanda de 103.680 horas de uso año, generando 2.073.600 USD, análisis que demuestra la factibilidad de ingresos, uso y ocupación propuestos.

Adicionalmente se considera que la forma de pago es en efectivo o con tarjeta de crédito, lo que permite que el periodo de cobro sea reducido al mínimo, es decir inmediato.

Tasa de crecimiento ingresos.- La tasa de crecimiento de los ingresos se ha considerado en un incremento del 3% para el segundo año y un 1% adicional hasta el año 8 donde se detiene los incrementos y se considera el mismo ingreso para los siguientes años

Tasa de inflación.- Para este proyecto se considera una tasa promedio de enero a julio de 2012 provista por el Banco Central del Ecuador, siendo del del 5,33% anual, la cual afecta a todos los gastos . (BCE , 2012)

6.2. Estructura de Capital y Financiamiento

Para la estructura de Capital se considera un aporte de socios por el 60% (\$ 311.154) y el 40% será financiado por un Entidad Financiera del país, Banco Internacional, a una tasa del 12,5% anual por el valor de 207.436USD. Se ha determinado que es la mejor estructura

debido a que los socios disponen de ese dinero, como también están en la posibilidad de presentar garantías que cubran el préstamo bancario.

Inversiones.- Las inversiones iniciales que requiere Click son por un valor de 559.889 USD. Para llevar a cabo el proyecto se necesitará cubrir los costos correspondientes a la inversión inicial, en la que se incluyen la compra de activos y demás gastos administrativos, entre otros; a su vez se deberá solventar la inversión de capital de trabajo; Por lo que a continuación en la tabla 5 se detalla las inversiones en año cero.

Tabla 5 Inversiones



TABLA DE INVERSIONES		
		Año 1
Inversión en Obra Física.	\$ 347.832,00	\$ 347.832,00
Equipos	\$ 122.300,00	\$ 122.300,00
Cap. De trabajo	\$ 89.757,08	\$ 89.757,08
TOTAL INVERSIONES	\$ 559.889,08	\$ 559.889,08
60% Aporte Socios	\$ 335.933,45	
40% Aporte Préstamo	\$ 223.955,63	

Inversión Inicial, la infraestructura se refiere a todos los costos de construcción de Click; este valor asciende a 347.832 USD, como se detalla en Anexo 4, incluyendo un monto de renovación en el año 5 por 147.832; y en el caso de equipos por 122.300 USD en el año cero únicamente, y por renovación en años que se requiere según el tiempo de uso determinado por ley, el detalle se muestra en el Anexo 5.

El financiamiento bancario, correspondiente a un 40% de la inversión total, el cual se gestionará con el Banco Internacional , a una tasa del 12.5% , , a un plazo de 3 años, con lo cual las cuotas de pago alcanzarán el monto de 87.109 USD por año, detalle en anexo 7.

Capital de trabajo, como parte del proyecto de inversión se considera al capital de trabajo a la totalidad de recursos y dinero necesario que facilitará el financiamiento de la operación del negocio, dicha inversión inicial será indispensable para cubrir la operación inicial (Chain & Chain, 2008).

Estos recursos son considerados parte del patrimonio del inversionista y por ello tienden a ser recuperables. En la empresa se empleará el Método del Déficit Acumulado Máximo, con el que se calculará el monto a invertir en el capital de trabajo fuente, tal como se muestra en el anexo 6, por este método supone calcular para cada mes, durante todo el período de recuperación del proyecto, los flujos de ingresos y egresos proyectados y determinar su cuantía como el equivalente al déficit acumulado máximo, dicho déficit que se produce entre la ocurrencia de los ingresos y los egresos, con este monto de capital de trabajo se podrá garantizar la disponibilidad de recursos que financian los egresos de la operación de la empresa no cubiertos por los ingresos o a su vez que aseguren liquidez constante (Chain & Chain, 2008)

En el caso del proyecto se considera un solo mes el valor al no presentar déficit, pero se requiere para la inversión inicial primera y así asegurar liquidez y el valor en el año cero es de 48.457 USD.

6.3. Estados Financieros Proyectados

Para cumplir el objetivo del proyecto, cuya finalidad es la construcción y adaptación de un sitio donde se pueda brindar un servicio exclusivo de hospedaje temporal en aeropuertos, se requiere incurrir en costos, gastos, inversiones, etc.; montos que deben ser proyectados para una mejor evaluación del proyecto, y se detalla a continuación

Gastos de Servicios: Los costos fijos y variables del proyecto han sido establecidos de acuerdo con el consumo de los servicios básicos (agua, luz, teléfono), gastos de movilización del personal por trámites, publicidad, varios (se incluyen suministros, Internet, entre otros), suministros de oficina de limpieza, telecomunicaciones, etc., monto que asciende anualmente a 41.300 USD, tal como lo muestra el detalle del anexo 8.

Gastos de personal, se refiere a los gastos que se incurren con la implementación del proyecto como son: sueldos del personal, y las provisiones, cabe señalar que para cumplir el propósito del proyecto se ha establecido salarios que compensen el trabajo que se espera de los colaboradores, lo cual eleva el gasto pero asegura de cierta forma el servicio al tener mejores perfiles, el valor anual es de 383.495 USD. La nomina de Click se ve reflejada en el Anexo 9. Así también en el Anexo 9 A se detalla el gasto de personal.

Gasto Arriendo, este es un valor que Quiport (Corporación que administra y opera el aeropuerto de Quito), cobra por la utilización del espacio, este valor es de 90 USD, por metro cuadrado de espacio utilizado, Click tiene proyectado usar aproximadamente 165m² que daría un valor de 15.000US por mes por tanto 180.000USD anuales.

Canon Quiport, este es un valor que es política de Quiport, como lo manifiesta un directivo, se debe pagar por el negocio que se emprende en el aeropuerto, puesto que estos

proyectos entran a concurso y son seleccionados los más rentables y adecuados para el aeropuerto, de los proyectos aceptados, Quiport es participe del 3% del ingreso de sus ventas en el caso en negocios innovadores de alta rentabilidad. Click pagaría por esto un valor de 62.000 USD. Anuales en inicio (Quiport, Informe mensual de gerencia, 2012)

Seguridad, los gastos de seguridad y vigilancia y seguros de activos alcanzan los 10.000 USD anuales, estos son bajos debido a que como se encuentran dentro de instalaciones, estos costos disminuyen y para la vigilancia y monitoreo basta cámaras de seguridad monitoreadas por terceros.

Gastos de Publicidad y promoción, es uno de los rubros más importantes dentro del plan de marketing, esta será la vía más idónea para posicionarse en el mercado internacional y así también de llegar a los consumidores del target adecuado, atrayendo clientes para fidelizarlos, será un motor fundamental ya que la estrategia será tener una cobertura amplia nacional y principalmente internacional, la publicidad deberá estar en las mejores medios escritos y espacios exclusivos en general, el rubro anual será de 586.320 USD. El cálculo se muestra en el Anexo 10.

Depreciación, a fin de mostrar la pérdida de valor de los equipos, maquinas y herramientas, a través del tiempo, como consecuencia de la utilización de los mismos. Se utiliza el método de la línea recta, con el (%) y años correspondientes para cada uno de los activos, porcentajes y plazos que los da la ley de régimen tributario del Ecuador, obteniendo una depreciación anual por 31.580 USD. Detalle Anexo 11

Proyección de Ingresos, Los ingresos para el proyecto se han analizado en dos escenarios que son; desde el estudio de mercado y la demanda, grupo objetivo, que presenta una participación del 0,5% de los pasajeros de salida internacional y los pasajeros en tránsito

(2.801.308 pax al año), para determinar que efectivamente existe un mercado al cual ingresar, por otra parte se hizo el análisis de ocupación según la capacidad de Click, y estableciendo un 60% como porcentaje de ocupación inicial y se aplica un crecimiento anual del 3% para el año dos y un 1% incremental hasta el año 8 donde se estabiliza la ocupación para este escenario, con los datos de éste último se realiza la proyección de ingresos donde se concluyó que el mercado en dólares anual en promedio es de aproximadamente 2.073.600 USD. La proyección de ingresos se detalla en Anexo 12.

Ingresos varios, corresponden al producto de la venta de equipos y maquinaria por un monto de 71.525 USD, distribuidos en los años que son reemplazados, el detalle se encuentra en el Anexo 13.

6.4. Flujo de Efectivo Proyectado

El flujo de efectivo se lo proyecta a diez años y en él se consideran los ingresos y los gastos analizados en líneas anteriores, mismos que son imputados en cada periodo correspondiente, el monto de inversión que requiere Click para empezar sus operaciones está reflejado en el año cero del proyecto.

El flujo muestra que es un proyecto altamente viable, el flujo se encuentra en la tabla 6, este se ha calculado a perpetuidad mediante el valor del último año del flujo libre de impuestos, en que se asume un flujo constante, entre la tasa de descuento wacc para poder valorar la perpetuidad como se indica a continuación.

Tabla 6 Flujo de efectivo proyectado



FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10	Total acumulado
INGRESOS		2,073,600	2,135,808	2,242,915	2,332,302	3,093,651	3,328,297	3,571,151	3,856,843	3,878,518	3,860,193	30,373,280
Ingresos por Ventas		2,073,600	2,135,808	2,221,240	2,332,302	3,090,301	3,306,622	3,571,151	3,856,843	3,856,843	3,856,843	30,301,555
Ingresos varios (Vta maquinaria - equipos)		-	-	21,675	-	3,350	21,675	-	-	21,675	3,350	71,725
GASTOS		1,248,248	1,360,789	1,431,434	1,505,141	1,566,274	1,613,647	1,663,416	1,716,734	1,764,517	1,813,612	15,683,811
Gastos de Personal		336,840	403,935	425,465	448,142	472,028	497,187	523,688	551,600	581,000	611,968	4,851,854
Gastos Administrativos		231,300	243,628	256,614	270,291	284,698	299,872	315,855	332,690	350,423	369,100	2,954,472
Ariendo de espacio en aeropuerto		180,000	189,594	199,699	210,343	221,555	233,363	245,802	258,903	272,703	287,238	2,299,200
Costos Fijos		13,700	14,430	15,199	16,009	16,863	17,762	18,708	19,705	20,756	21,862	174,995
Costos Variables		27,600	29,071	30,621	32,253	33,972	35,782	37,690	39,698	41,814	44,043	352,544
Seguro de Activos		6,000	6,320	6,657	7,011	7,385	7,779	8,193	8,630	9,090	9,575	76,640
Seguridad y Vigilancia_Monitoreo		4,000	4,213	4,438	4,674	4,923	5,186	5,462	5,753	6,060	6,383	51,093
Depreciación		31,580	31,580	31,580	31,580	31,580	31,580	31,580	31,580	31,580	31,580	315,800
Canon QUIPORT 3		62,208	64,074	67,287	69,969	72,810	75,849	79,135	82,705	86,566	90,706	911,198
Gastos de publicidad		586,320	617,571	650,487	685,158	721,558	759,758	800,000	842,500	887,500	935,000	6,650,487
UAI		825,352	775,019	811,482	827,161	1,527,377	1,714,650	1,907,736	2,140,109	2,114,001	2,046,581	14,689,469
Flujo Operativo		557,742	525,655	548,900	558,895	1,005,283	1,124,669	1,247,761	1,395,900	1,379,256	1,336,276	9,680,336
Gastos Financieros		-94,046	-94,046	-94,046	-	-	-	-	-	-	-	-282,138
Capital		-66,051	-74,308	-83,596	-	-	-	-	-	-	-	-223,956
Intereses		-27,994	-19,738	-10,450	-	-	-	-	-	-	-	-58,182
FLUJO LIBRE DE CAJA DE FINANCIAMIENTO		731,306	680,973	717,436	827,161	1,527,377	1,714,650	1,907,736	2,140,109	2,114,001	2,046,581	14,407,331
INVERSIONES	-\$59,889,08	-	-	-	-108,900	-147,832	-13,400	-108,900	-	-	9,297,643	8,358,722
Capital de trabajo		-89,757,08	-	-	-	-147,832	-	-	-	-	9,311,043	-89,757
Inversión en Obra Física.		-\$347,832,00	-	-	-108,900	-	-13,400	-108,900	-	-	-13,400	8,815,379
Inversión en Equipos y maquinarias		-\$122,300,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-366,900
Préstamo Bancario		223,955,63	-	-	-	-	-	-	-	-	-	223,956
Depreciación Activos		31,580	31,580	31,580	31,580	31,580	31,580	31,580	31,580	31,580	31,580	315,800
FLUJO LIBRE DE CAJA INVERSIONES	-\$335,933,45	762,886	712,553	749,016	749,841	1,411,125	1,732,830	1,830,416	2,171,689	2,145,581	11,375,804	23,305,808
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES		299,190	280,945	294,162	299,846	553,674	621,561	691,554	775,790	766,326	741,886	5,324,532
Participación trabajadores		123,803	116,253	121,722	124,074	229,107	257,197	286,160	321,016	317,100	306,987	2,203,420
Impuesto a la Renta		175,387	164,692	172,440	175,772	324,567	364,363	405,394	454,773	449,226	434,899	3,121,512
FLUJO LIBRE DE CAJA INVERSOR	-\$335,933,45	463,696	431,609	454,854	449,995	857,451	1,111,269	1,138,861	1,395,900	1,379,256	10,633,918	17,980,876
FLUJO LIBRE DE CAJA INVERSOR ACUM.		127,762	559,371	1,014,225	1,464,221	2,321,671	3,432,940	4,571,802	5,967,702	7,346,958	17,980,876	

6.4 Análisis del VAN y TIR

Análisis del VAN, la diferencia entre el valor del mercado de una inversión y su costo se denomina valor presente neto de una inversión y se abrevia VAN, esto representa una medida de cuánto valor se crea o agrega hoy al efectuar la inversión (Ross, 2006)

Con el flujo de efectivo calculado para Click, realizamos el cálculo del VAN para traer los flujos futuros que produce el proyecto, descontándolos la tasa asumida para valorar el mismo, conseguida por medio del cálculo del WACC que corresponde al 14,81%, cálculo que se obtiene del prorrateo de los costos de oportunidad de los inversionistas y de la entidad financiera según su proporción respecto a Rm.

Tasa interna de retorno, la TIR de una inversión es el rendimiento requerido que produce un VAN de cero, cuando se utiliza como tasa de descuento, una inversión es aceptable si la TIR excede el rendimiento requerido (Ross, 2006).

El VAN en el caso de Click es por un valor de 5.834.622 USD, demostrando su total viabilidad.

Click arroja una TIR de 140% que es un buen indicador ya que supera ampliamente la tasa de descuento del proyecto.

En la tabla se detalla el cálculo del VAN y TIR

Tabla 7 Análisis del VAN y TIR

FLUJO LIBRE DE CAJA INVERSOR	-\$335.933,45	463.696	431.609	454.854	449.995	857.451	1.111.269	1.139.861	1.395.900	1.379.256	10.633.918
FLUJO LIBRE DE CAJA INVERSOR ACUM.		127.762	559.371	1.014.225	1.464.221	2.321.671	3.432.940	4.571.802	5.967.702	7.346.958	17.980.876
WACC		14,81%									
kpm		16,36%									
Beta desapalancada		0,84									
RM		0,0871									
RF		0,0243									
RA		7,71%									
Riesgo país		8,65%	Jun 20-Jul 24 BCE								
		16,36%									
VALOR ACTUAL NETO		\$5.834.622,36									
TASA INTERNA DE RETORNO		140%									

Interes banco	12,50%	
% inflacion anual	5,33%	prom ene-jul 2012 BCE
Plazo años prestamo	3	
Aporte socios	60,0%	
Precio	20 y 25 a partir del año 5	

Este esquema refleja que el negocio es altamente rentable, dando seguridad a los accionistas que su inversión y el financiamiento concedido se paga en el periodo inicial (año 2) de la evaluación del proyecto.

6.5. Al aplicar el WACC para el cálculo del VAN e obtiene un Valor Actual Neto presente (VAN) de \$5.875.035 USD, lo cual nos indica que invertir en el proyecto es conveniente y que la posibilidad de un proyecto exitoso es real. Punto de equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio, analizamos la relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales. Entendiendo por que es aquel nivel de ventas que Click debe alcanzar para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos y por ende la utilidad operacional es cero, o sea, que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales. El punto de equilibrio del proyecto se lo calcula con la siguiente fórmula para valores en dinero (Pymesfuturo, 21012):

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Costo fijo} / 1 - (\text{costo variable} / \text{ventas reales})$$

En la tabla 8, se muestra que el punto de equilibrio para Click es de 1.458.981 USD por año, lo que significa tener una ocupación de las 20 cabinas al 56,13%, o en horas una ocupación de 72.949 horas al año, es decir aproximadamente 10,13 horas por cabina al día.

Tabla 8 Punto de Equilibrio

Click

Punto de equilibrio en USD. Año	1.458.981,40
Costo fijo	1.442.006,85
Costo variable	35.254,40
Ventas	3.030.155,47
PE en horas de uso	72.949,07
horas de uso presupuestadas	129.969,17
% OCUPACION	56,13%

6.6. Análisis de sensibilidad

El VAN y por ende el TIR del proyecto están expuestos a sufrir variaciones favorables o desfavorables, por tal razón es necesario realizar un análisis de sensibilidad para identificar los cambios significativos que puedan existir al cambiar especialmente las variables determinantes en la operación del proyecto.

Se realiza varios escenarios que se muestra la tabla 9, los que reflejan los beneficios o perjuicios a la rentabilidad de Click, que tan sensible puede ser a los cambios de la demanda, del precio es decir la disminución de la demanda, lo que será indispensable identificar para actuar de manera preventiva ante los escenarios y cuál es la mejor alternativa.

Tabla 9 Análisis de sensibilidad*Click*

Variable	Original	Nuevo param	VAN	TIR
Original			5.834.622	140%
Prestamo bancario	40%	60%	6.287.656	187%
precio actual	23 USD	15 USD	1.388.192	53%
Utilizacion	60%	30%	(414.563)	6%
gastos	inc	40%	3.136.873	63%

Se realizó un análisis de los precios para ver la factibilidad de poder entrar al mercado con precios agresivos, al realizar la simulación el resultado es que se podría aguantar hasta un decremento a 15 USD, como resultado el VAN tiene un decremento del 76%, el TIR se muestra como 53%

Al simular un préstamo bancario mayor es decir del 40% de la inversión inicial financiada, pasar al 60%, el VAN incrementa en un 8% y el TIR se muestra como 187%, es un dato interesante aunque hay que analizar la mejor estructura de capital y ver si se tendría la posibilidad de cubrir las garantías que exija este porcentaje.

Al disminuir la demanda y pasar de una utilización del 60% al 30% el VAN se vuelve negativo decreciendo en un 107% lo que haría que el proyecto no sea viable

Al jugar con la variable gastos e incrementar asumiendo un 40% adicional en estos el VAN se ve afectado decreciendo un 46% y el TIR se muestra como 63%

CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

La gente que ha obtenido una posición económica considerable generalmente busca a mas de confort estatus y exclusividad, ser el centro de atención y diferenciarse del resto, el proyecto es una forma de ofrecer lo que este pequeño nicho de mercado necesita o más bien siente necesitar por tanto siempre habrá quien incluso por curiosidad, apariencia, diferenciación del resto o necesidad busquen este tipo de servicios diferenciados y exclusivos.

El Ecuador está teniendo un importante crecimiento turístico en los últimos años, internacionalmente es reconocido por su patrimonio y cultura especialmente por personas de avanzada edad que buscan de identidad de los países y regiones, que buscan historia, tradiciones, ancestros, por ende este es un grupo de personas a las cuales les interesaría el uso de Click

Click debe apuntar a fortalecer la estrategia de diferenciación para poder destacarse y ganar confianza, fidelidad, esto le permitirá expandirse fácilmente con clientes internacionales que refieren más clientes, por tanto la estrategia comercial debe comenzarse inmediatamente que el proyecto se decida ejecutarlo, esto ayudará a sembrar recordación y marca.

7.2. Recomendaciones

Para la creación de Click se recomienda crear una empresa de sociedad anónima que tenga una constitución bien definida y que los socios adquieran sus compromisos por escrito y legalmente, es una forma de asegurar la inversión a largo plazo y evitar los quiebres que muchas veces por exceso de confianza o cosas no dichas llevan al caos y desintegración.

El riesgo que presenta el proyecto para los accionistas es la continuidad o la seguridad del espacio físico que tiene considerado operar CLICK, es decir el espacio de funcionamiento, la cual se puede garantizar la utilización del espacio físico por los diez años, y más bien establecer lazos estrechos de negocios para ampliarlo al resto de aeropuertos de la región y el mundo.

Es un proyecto que puede crecer aceleradamente en los aeropuertos de América y el mundo por lo que se debe tener claro un plan de expansión estratégico que evite que otros lo hagan y se pierda esa oportunidad.

Un personal capacitado y hábil es la clave del proyecto por lo que se requiere especial atención en el potenciar habilidades que incluso luego se puedan exportar en un momento de expansión.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

Disfruta de la Espera.... Click

Click es un espacio diseñado para usted, un camarote de creatividad mientras espera en el aeropuerto, un lugar envolvente, de ambiente moderno y funcional, donde disfrutar de privacidad, tecnología, seguridad, comodidad, relax

En **Click** podrá continuar con sus labores o solo descansar, estará equipado con TV con cable, alarmas recordatorios, conectividad segura, escritorio desplegable, una cómoda cama, guarda equipaje, luces y sonido regulables.

Los camarotes estándar de **Click** tendrán en promedio 2.5 x 1.6 metros de base por 2.5 a 3 metros de altura, serán recubiertos en madera fina y climatizados

Además **Click** contará con una área social exclusiva con recepción, bar, duchas y baños de lujo

A continuación encontrará unas preguntas para el plan de negocio, con el objetivo de conocer sus preferencias y analizar la posibilidad de llevar este proyecto a realidad.

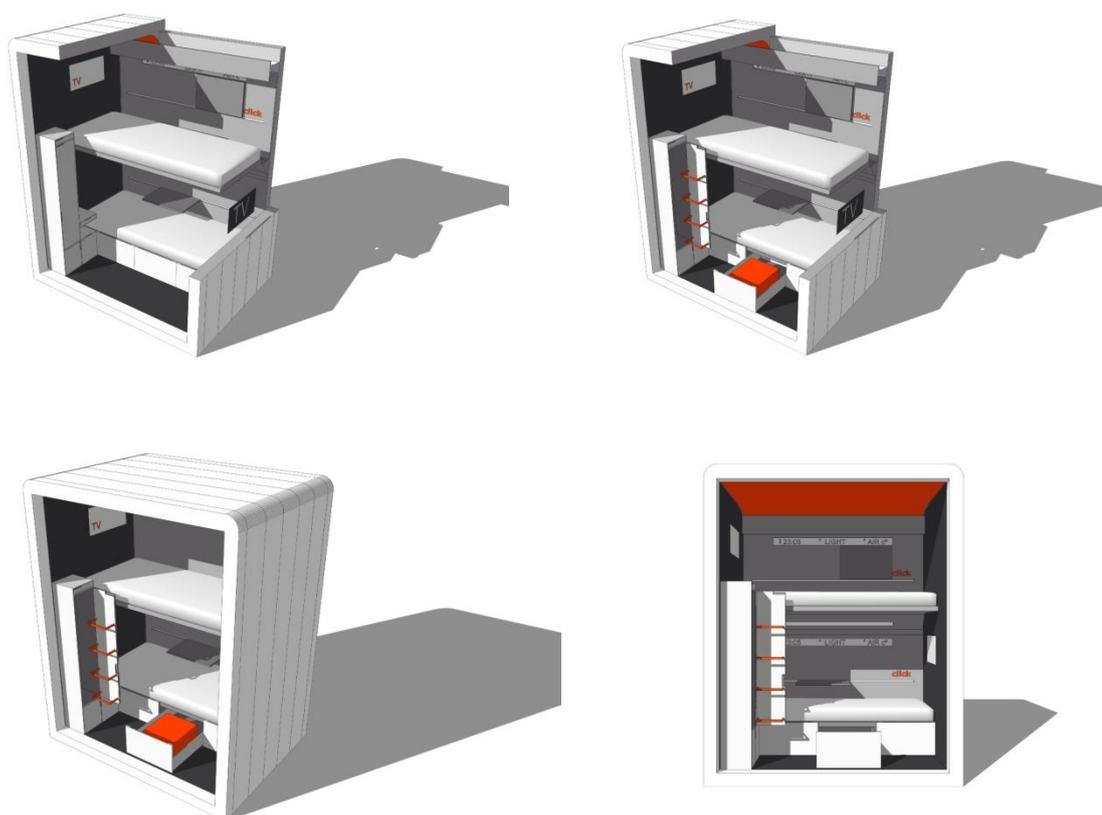
- 1 Le gustaría disfrutar del servicio de Click SI NO
- 2 De su experiencia como viajero de cuantas horas sería su permanencia 1 h 2 h 3 h más
- 3 Cual es el máximo valor por hora que estaría dispuesto a invertir USD
- 4 Estará de acuerdo en pagar tarifas diferenciadas por horarios SI NO
- 5 Porque inversión por hora usted:

Seguramente lo utilizaría	USD <input type="text"/>
Posiblemente lo utilizaría	USD <input type="text"/>
Dudaría en utilizarlo	USD <input type="text"/>
Nunca lo utilizaría	USD <input type="text"/>
- 6 Prefiere la opción de ducha-toilette individual SI NO
- 7 Cual es el máximo valor por hora que invertiría por un Click con ducha-toilette individual USD
- 8 Que otro servicio le gustaría tener: _____
- 9 Sugerencias: _____

Anexo 2: Características de las cabinas Click

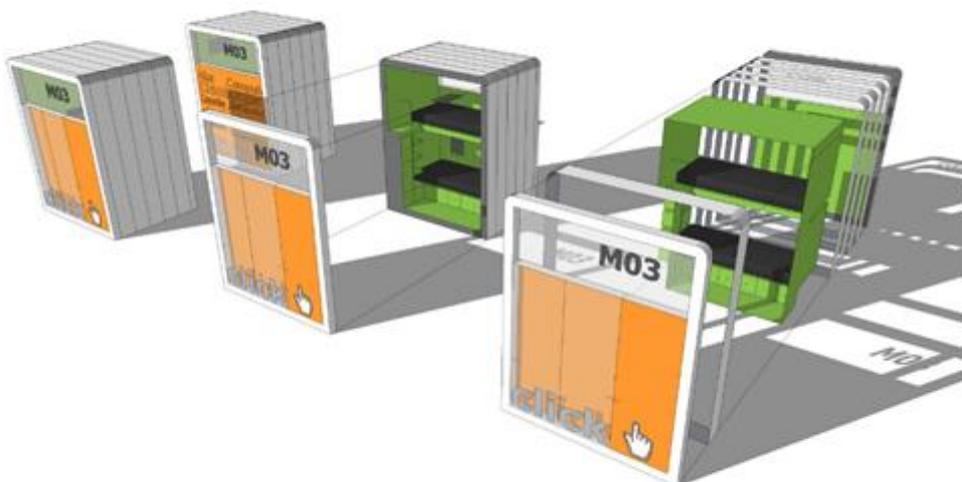
1. El Equipamiento global en módulos aseguran versatilidad para la forma de su implantación dependiendo del lugar que se haga la concesión y el nivel (planta baja o aérea)
2. 10 Cabinas de 2. x 2.5 y 3 metros de altura (50 m2) + zonas de lavabos, duchas e inodoros + micro administración + área de bodega lavado y plancha + espera + bar cafetería. Zonas de espera, cafetería etc. solo pueden definirse al tener espacio concreto concesionado. La constante son los módulos y sus acabados y equipamiento de absoluta sobriedad, modernidad, elegancia, tecnología, sofisticación y comodidad.
3. Paneles aislantes térmicos y acústicos cubiertos en laminas metálicas, formicas marmoleadas, radicas etc. Su elección dependerá de los acabados del nuevo aeropuerto de forma de asegurar la continuidad estética.
4. Interior tecnológico: lámparas led, plasmas, zona de notebook, climatizadas, zona de equipaje seguro, internet. Una cama por cabina, diseño permite sean dos sin cambio de espacio.
5. Módulos de adaptabilidad asegurada para implementarse en planta baja o a tres metros de altura con estructura de sostén perdida en estructura propia de aeropuerto de forma que asegura la fluida circulación a nivel de planta baja.

Anexo 3: Diseño de las cabinas Click





CABINA TIPO 1



CABINA TIPO 2





MODULO ADMINISTRACION

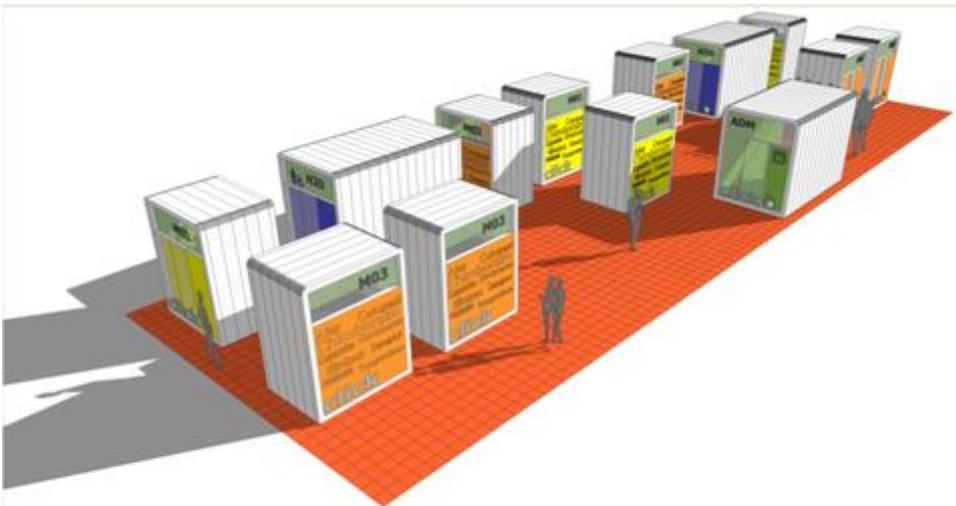


GLOBAL VISTA 1





GLOBAL VISTA 2



GLOBAL VISTA 3



Anexo 3A: Demanda por clietes



Demanda Esperada Análisis demanda por clietes para demostrar como segmento valido

	Anual	Mensual	Diario	
Viajeros Salidas	2.683.308			
Movilidad total Aeropuerto	5.427.800			
Viajeros de Llegadas	2.744.492			
75% Pasajeros en tránsito	118.000	9.833	328	7.375

Cliente Objetivo: Solo Salidas y tránsito

5% VIP First Class	134.165	11.180	373	2.236
10% VIP Bussines Class	268.331	22.361	745	4.472
TOTAL PERSONAS MES	520.496	43.375	1.446	14.083
Análisis				
2 horas de ocupación según demanda población objetivo /encuesta				28.167
demanda de horas por año				337.998
60% ocupación según objetivo estratégico inicial				202.799
Precio inicial				20
Ingresos brutos año que podría generar el mercado				4.055.982

Anexo 3B: Demanda por capacidad de ocupación



Demanda Esperada Análisis por capacidad de alojamiento

		día	mes	año
horas		24	720	8.640
HORAS MAX DE USO	20	480	14.400	172.800
Capacidad Total HORAS	100%	480	14.400	172.800
UTILIZACION HORAS	60%	288	8.640	103.680
INGRESOS	20,00	5.760	172.800	2.073.600

Anexo 4: Inversion en obra física

Click

Inversión en obra física.				
Rubro	Unidad de medida.	Cantidad	Costo unitario (USD).	Costo total (USD).
Sala de Estar	m2	25	1.300	32.500
Recepción	m2	6	1.000	6.000
Oficinas	m3	15	1.000	15.000
Baños	m2	16	1.500	24.000
Click cabinas	m2	100	2.000	200.000
Escaleras	ml	40	500	20.000
Instalaciones Servicio iluminación, audio, climatización		24	1.618	38.832
Instalaciones de Redes Comunicación TV, internet, video		23	500	11.500
Inversión en obra física.				347.832
Inversión en obra física a los 5 años por renovación.				147.832

Anexo 5: Inversion inicial en equipos y maquinaria

Click

BALANCE DE MAQUINARIA.										
Maquinas	Cantidad	Costo unitario (\$\$).	Costo total (\$\$).						Total Proyecto	
				año 0	año 4	año 6	año 7	año 10		
COMPUTADORAS - 1 SERVIDOR	15	2.500	37.500	3	37.500	37.500		37.500		112.500
IMPRESORASA - 1 ESCANER	4	1.000	4.000	3	4.000	4.000		4.000		12.000
EQUIPAMIENTO DE HABITACIONES.	20	2.220	44.400	3	44.400	44.400		44.400		133.200
EQUIPAMIENTO DE AREA SOCIAL.	1	15.000	15.000	3	15.000	15.000		15.000		45.000
EQUIPAMIENTO OFICINAS	4	2.000	8.000	3	8.000	8.000		8.000		24.000
CENTRALES DE AIRE	2	3.000	6.000	5	6.000		6.000		6.000	18.000
CALENTADORES DE AGUA	2	500	1.000	5	1.000		1.000		1.000	3.000
CONGELADORES	2	1.500	3.000	5	3.000		3.000		3.000	9.000
LAVADORAS INDUSTRIAL	2	800	1.600	5	1.600		1.600		1.600	4.800
SECADORAS INDUSTRIAL	2	900	1.800	5	1.800		1.800		1.800	5.400
Inversion inicial en			122.300		122.300	108.900	13.400	108.900	13.400	366.900

Anexo 6: Capital de trabajo



PROYECCION CAPITAL DE TRABAJO MENSUAL												
MESES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
EGRESOS												
<i>Costos Variables</i>												
Total Costos Variables	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300
<i>Costos Fijos</i>												
Gastos suministros y servicios basicos.	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Gastos de Publicidad	48.860	48.860	48.860	48.860	48.860	48.860	48.860	48.860	48.860	48.860	48.860	48.860
Sueldo y salarios	30.783	30.783	30.783	30.783	30.783	30.783	30.783	30.783	30.783	30.783	30.783	30.783
Total Costos Fijos	80.743	80.743	80.743	80.743	80.743	80.743	80.743	80.743	80.743	80.743	80.743	80.743
Egreso mensual	83.043	83.043	83.043	83.043	83.043	83.043	83.043	83.043	83.043	83.043	83.043	83.043
Ingreso mensual												
Ingreso mensual	172.800	172.800	172.800	172.800	172.800	172.800	172.800	172.800	172.800	172.800	172.800	172.800
Egreso mensual	83.043	83.043	83.043	83.043	83.043	83.043	83.043	83.043	83.043	83.043	83.043	83.043
Saldo mensual	89.757	89.757	89.757	89.757	89.757	89.757	89.757	89.757	89.757	89.757	89.757	89.757
Saldo acumulado	89.757	179.514	269.271	359.028	448.785	538.543	628.300	718.057	807.814	897.571	987.328	1.077.085
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 89.757,08											

Anexo 7: Gasto financiero tabla de amortización



TABLA DE AMORTIZACIÓN_ PAGO ANUAL FIJO

Monto	\$223.955,63
Tasa	12,50%
Plazo	3

periodo	1	2	3
Saldo	\$223.955,63	\$157.904,20	\$83.596,34
Interés	-\$27.994,45	-\$19.738,03	-\$10.449,54
Capiatal	-\$66.051,43	-\$74.307,86	-\$83.596,34
Cuota	-\$94.045,89	-\$94.045,89	-\$94.045,89

Anexo 8: Gastos de Servicios

COSTO DE SERVICIO

Costos Variables

Descripción	Costos Mensuales	Anuales
Mantenim y Reparac.	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Movilización interna del personal	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Costo de materia prima (jabon y caramelos)	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Tv cable- VOZ-DTOS-INTERNET	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00
TOTAL	\$ 2.300,00	\$ 27.600,00

Costos Fijos

Descripción	Costos		
	Mensuales	Anuales	
Sum. De Oficina	\$ 100,00	\$ 1.200,00	
Sum. De Limpieza	\$ 300,00	\$ 3.600,00	
Permisos de Funcionamiento		\$ 500,00	
Gastos Servicios Basicos	Agua, luz telefono.	\$ 600,00	\$ 7.200,00
	Internet oficinas	\$ 100,00	\$ 1.200,00
TOTAL	\$ 1.100,00	\$ 13.700,00	

TOTAL COSTO DE PRODUCCION mensual	\$ 3.441,67
TOTAL COSTO DE PRODUCCION anual	\$ 41.300,00

Anexo 9: Gastos administrativos nómina del personal



BALANCE DE PERSONAL.

	Numero de puestos.	Remuneración anual		
		Unitario (USD).	Por persona	Total (USD).
Gerente	1	46.666	3.889	46.666
Administrativo Financiero	1	34.300	2.858	34.300
Asistente Contable	1	12.658	1.055	12.658
Jefe de tecnologías	1	23.479	1.957	23.479
Supervisor tecnologías	2	12.658	1.055	25.317
Jefe Marketing y vtas	1	31.208	2.601	31.208
Jefe de operaciones	2	31.208	2.601	62.416
Recepción	4	18.842	1.570	75.366
Limpieza	4	6.475	540	25.901
Cafetería y apoyo	4	8.021	668	32.084
0	0			-
TOTAL (USD)		225.515	18.793	369.395

Anexo 9A: Gasto de personal

Click

Premisa:

inicio operaciones en enero

Vacaciones, no se paga, el personal coje vacaciones anuales

Fondos de reserva se cancela posterior al año 1, en año 2 se pa

FLUJO DE GASTO DE PERSONAL													
Año 1													
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Personal	21.303	21.303	21.303	21.303	21.303	21.303	21.303	21.303	21.303	21.303	21.303	21.303	255.633
IESS (aportes)		5.053	5.053	5.053	5.053	5.053	5.053	5.053	5.053	5.053	5.053	5.053	55.578
13*												21.542	21.542
14*								4.088					4.088
Total mes	21.303	26.355	26.355	26.355	26.355	26.355	26.355	30.443	26.355	26.355	26.355	47.897	336.840
Año 2													
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Personal	21.303	21.303	21.303	21.303	21.303	21.303	21.303	21.303	21.303	21.303	21.303	21.303	255.633
IESS (aportes)	5.053	5.053	5.053	5.053	5.053	5.053	5.053	5.053	5.053	5.053	5.053	5.053	60.630
13*												23.500	23.500
14*								6.132					6.132
Fondos de Reserva	1.958	1.958	1.958	1.958	1.958	1.958	1.958	1.958	1.958	1.958	1.958	1.958	23.500
Imprevistos 5% (indemin)	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	14.100
Total mes	29.489	35.621	29.489	29.489	29.489	52.989	383.495						

Anexo 10: Gasto de publicidad

Click

Gastos de Publicidad				
Concepto	Costo	#	Mensual	Anual
Publicidad medios sociales	\$2.000,00	3	\$2.000,00	\$24.000,00
Anuncios en Revistas.	\$500,00	6	\$3.000,00	\$36.000,00
Internet BUSCADORES	\$60,00	1	\$60,00	\$720,00
Letrero	\$600,00	1	\$600,00	\$7.200,00
Productos promocionales	\$3,00	14.400	\$43.200,00	\$518.400,00
Total			\$48.860,00	\$586.320,00

Anexo 11: Depreciación de activos

Click

DEPRECIACION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
años 3	28.900	28.900	28.900	28.900	28.900	28.900	28.900	28.900	28.900	28.900
años 5	2.680	2.680	2.680	2.680	2.680	2.680	2.680	2.680	2.680	2.680
Total depreciacion	31.580									

Anexo 12: Proyección de ingresos

Click

PROYECCION DE INGRESOS ANUAL											
Tasa de crecimiento.		3,00%	4,00%	5,00%	6,00%	7,00%	8,00%	8,00%			
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OCUPACION		103.680	106.790	111.062	116.615	123.612	132.265	142.846	154.274	154.274	154.274
Precio de venta	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00
INGRESOS	\$ 2.073.600	\$ 2.135.808	\$ 2.221.240	\$ 2.332.302	\$ 3.090.301	\$ 3.306.622	\$ 3.571.151	\$ 3.856.843	\$ 3.856.843	\$ 3.856.843	\$ 3.856.843
% OCUPACION		60%	62%	64%	67%	72%	77%	83%	89%	89%	89%
OCUPACION MAXIMA		172.800									

Anexo 13: Ingreso por maquinarias

Click

CALENDARIO DE INGRESO POR VENTA DE MAQUINARIA DE REEMPLAZO											
Años.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
COMPUTADORAS - 1 SERVIDOR				9.375			9.375			9.375	
IMPRESORASA - 1 ESCANER				1.000			1.000			1.000	
EQUIPAMIENTO DE HABITACIONES.				5.550			5.550			5.550	
EQUIPAMIENTO DE AREA SOCIAL.				3.750			3.750			3.750	
EQUIPAMIENTO OFICINAS				2.000			2.000			2.000	
CENTRALES DE AIRE						1.500					1.500
CALENTADORES DE AGUA						250					250
CONGELADORES						750					750
LAVADORAS INDUSTRIAL						400					400
SECADORAS INDUSTRIAL						450					450
TOTAL \$.				21.675		3.350	21.675			21.675	3.350

LISTA DE REFERENCIAS

- BCE . (2012, ago). Retrieved Ago 21, 2012, from Banco Central del Ecuador:
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- América, E. (2012). Encuestas a viajeros. *América Economía*.
- Centro Europeo de Empresas e Innovación, P. d. (n.d.). *guia.ceei.es*. Retrieved ago 15, 2012, from Guía de Creación de Empresas:
<http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=8>
- Chain, N. S., & Chain, R. S. (2008). *Preparación y evaluación de Proyectos*. México DF: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Damodaran, A. (2012, Enero). *Betas por sector*. Retrieved ago 18, 2012, from http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Economía, A. (2012). Crecimiento de países emergentes. *América Economía*.
- INEC. (2007). *INEC*. Retrieved JUN 5, 2012, from www.inec.gob.ec
- Jaramillo, N. (2011). *La otra P*. Quito: Jaramillo José Luis y Yézid Jaramillo.
- Mercofinanzas. (2012, Ago). *Mercofinanzas*. Retrieved Ago 2, 2012, from Qué son las finanzas: <http://www.mercofinanzas.com>
- NYSE, E. (2012). *NYSE, Euronext*. Retrieved ago 18, 2012, from <http://www.nyse.com/>
- Pymesfuturo. (21012). *Pymes Futuro*. Retrieved jul 2, 2012, from [pymesfuturo.com: http://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm](http://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm)
- Quiport. (2012). *Informe mensual de gerencia*. Quito.
- Quiport. (2012). *Informe mensual de Gerencia*. Quito.
- Ross, S. (2006). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: Mc Graw-Hill .
- Treasury, T. (2012). *The treasury*. Retrieved ago 22, 2012, from <http://www.treasury.govt.nz/publications/guidance/reporting/accounting/discount rates>
- Universidad, S. M. (2012). *Fundamentos de investigación de operaciones. Teoría de inventarios*. Retrieved jul 2, 2012, from www.ucsm.edu.pe