



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AEROLÍNEA DOMESTICA DE
BAJO COSTO EN LA RUTA QUITO-GUAYAQUIL-QUITO

AUTOR

CARLOS ANTONIO SERRANO PALACIOS

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AEROLÍNEA
DOMESTICA DE BAJO COSTO EN LA RUTA QUITO-GUAYAQUIL-QUITO**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial**

Profesor Guía:

Marco Vinicio Pazos León

Autor:

Carlos Antonio Serrano Palacios

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el (los) estudiante(s), orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación

Ing. Com. Marco Vinicio Pazos León MBA Mkt.

C.I.1708013014

DECLARACION DEL PROFESOR CORRECTOR:

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el (los) estudiante(s), orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación

Ing. Jorge Troncoso Lago

Pasaporte: 76035-3

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE:

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Carlos Antonio Serrano Palacios

C.I.1712510153

AGRADECIMIENTO:

Un agradecimiento a mi madre Nancy, mi abuelo Carlos, mis hermanos, y mi hermana Sofía por su constante colaboración. Agradezco a mi tío Edgar por su soporte y apoyo incondicional.

DEDICATORIA:

Dedico este trabajo a mi padre Carlos Serrano Lusetti, en honor a su memoria, amor y guía. Gracias por todo el tiempo y esfuerzo que me dedicaste, esto va por ti

RESUMEN

El presente trabajo analiza la viabilidad de la creación de una aerolínea de bajo costo entre la ruta Quito – Guayaquil. El proyecto propone ofrecer tarifas económicas para el desplazamiento aéreo entre las ciudades mediante el método de negocio “*Low Cost*”, modelo que ha revolucionado la industria en busca masificar el transporte aéreo.

Con el fin de poder determinar la viabilidad del modelo de bajo costo en el Ecuador se utilizaron varias herramientas de análisis. Para el presente trabajo se aplicó el análisis PESTEL, mismo que se utilizó para estudiar los factores externos que se consideraron de mayor implicación en el negocio de transporte aéreo en el Ecuador.

Con el objeto de llevar acabo un amplio análisis de la industria se aplicó las cinco fuerzas de Porter, el cual determina muchas de las barreras que existen en la industria aérea. Sin embargo, el análisis del cliente llevado acabo con las investigaciones cuantitativas y cualitativas resultaron que en la población de estrato económico C+ y C-, el 92% de la muestra encuestada estaría dispuesta a transportarse a través de una empresa de bajo costo entre Quito y Guayaquil, priorizando el factor de tarifas económicas como principal ventaja de este proyecto.

El estudio y proyección financiera a cinco años resalta la viabilidad del mismo bajo los parámetros de *leasing* de dos aeronaves ATR. En conclusión si es posible implantar el negocio de aerolínea de bajo costo en el Ecuador.

ABSTRACT

This paper analyzes the viability of the creation of a low cost airline in the route between Quito - Guayaquil. The project offers cheap ticket fares for air travel between the two cities through the "Low Cost" model. This airline business model has revolutionized the industry of the air transportation.

In order to determine the feasibility of the low cost model in Ecuador, several analysis tools were used. For the present work the PESTEL analysis was applied, which was used to study the external factors that were considered of great involvement in the air transportation business in Ecuador.

In order to carry out an extensive analysis of the industry the five Porter forces were applied, which determines many of the barriers that exist in the airline industry. However, the client's analysis carried out with the quantitative and qualitative research resulted in that in the C + and C- economic stratum population, 92% of the sample surveyed would be willing to travel through a low cost airline company between Quito and Guayaquil, prioritizing cheap fares as the main advantage of this project.

The financial study and projection of five years, highlights the feasibility of the same under the leasing parameters of two ATR aircraft. In conclusion, it is possible to implement the low-cost airline business in Ecuador.

INDICE

1. INTRODUCCION	1
1.1. JUSTIFICACIÓN	1
1.1.1. <i>Objetivo General</i>	2
1.1.2. <i>Objetivos Especificos</i>	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	3
2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DEL ECUADOR	3
2.1.1. <i>Político:</i>	3
2.1.2. <i>Económico:</i>	4
2.1.3. <i>Social</i>	5
2.1.4. <i>Tecnológico:</i>	5
2.1.5. <i>Legal:</i>	5
2.1.6. <i>Medio Ambiente:</i>	6
2.2. LAS FUERZAS DE PORTER	7
2.2.1. <i>Poder de negociación de los proveedores:</i>	7
2.2.2. <i>Poder de negociación de los clientes:</i>	8
2.2.3. <i>Amenaza de nuevos entrantes:</i>	9
2.2.4. <i>Amenaza de productos o servicios sustitutos:</i>	10
2.2.5. <i>Rivalidad entre las empresas:</i>	10
2.3. MATRIZ EFE – FACTORES EXTERNOS.....	13
2.3.1. <i>Conclusiones:</i>	13
3. ANÁLISIS DE CLIENTE	14
3.1. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA.....	14
3.1.1. <i>Objetivo General</i>	15
3.1.2. <i>Objetivos Especificos</i>	15
3.1.3. <i>Segmentación</i>	15
3.1.4. <i>Cálculo de la Muestra Actual</i>	17
3.1.5. <i>Tamaño de Mercado Actual</i>	17
3.1.6. <i>Conclusiones de Entrevistas a Expertos:</i>	17
3.1.7. <i>Grupo Focal</i>	20
3.1.8. <i>Objetivo Grupo Focal:</i>	20
3.1.9. <i>Conclusiones Grupo Focal:</i>	21
3.1.10. <i>Investigación Cuantitativas</i>	22
3.1.11. <i>Conclusiones</i>	22
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	24
4.1. MERCADO OBJETIVO.....	28
4.2. COMPRADORES POTENCIAL ANUALES	28

5. PLAN DE MARKETING	29
5.1. ESTRATEGIA DE MARKETING.....	29
5.2. PROPUESTA DE VALOR	30
5.3. POSICIONAMIENTO.....	30
5.4. PRODUCTO	30
5.4.1. <i>Servicios Complementarios</i>	31
5.4.2. <i>Marca y Logotipo</i>	31
5.5. PRECIO.....	32
5.5.1. <i>Estrategia de Entrada</i>	33
5.5.2. <i>Estrategia de Ajuste</i>	33
5.5.3. <i>Costo de ventas</i>	34
5.6. PLAZA.....	34
5.6.1. <i>Punto de ventas</i>	35
5.6.2. <i>Tipo de canal</i>	35
5.7. PROMOCIÓN.....	35
5.7.1. <i>Publicidad</i>	36
5.7.2. <i>Relaciones Públicas</i>	37
5.8. TOTAL GASTOS DE MARKETING	37
6. FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
6.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.....	37
6.1.1. <i>Misión</i>	37
6.1.2. <i>Visión</i>	38
6.1.3. <i>Objetivos</i>	38
6.2. PLAN OPERACIONAL	38
6.2.1. <i>Flujograma de proceso</i>	39
6.2.2. <i>Personas Requeridas</i>	39
6.2.3. <i>Tiempos</i>	39
6.2.4. <i>Costos</i>	40
6.2.5. <i>Secuencia</i>	40
6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
6.3.1. <i>Organigrama</i>	40
6.3.2. <i>Estructura Legal</i>	42
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	42
7.1. INGRESOS.....	42
7.2. EGRESOS	44
7.2.1. <i>Estructura de Costos Directos</i>	44

7.2.2. Salarios.....	46
7.2.3. Gastos Generales	47
7.3. ESTADO DE RESULTADOS.....	47
7.4. ESTADO DE SITUACIÓN	49
7.5. ESTADO DE EFECTIVO Y FLUJOS DE CAJA.....	50
7.6. ÍNDICES Y EVALUACIÓN FINANCIERA	51
CONCLUSIONES FINALES	53
REFERENCIAS.....	56
ANEXOS	60

TEMA

Plan de negocio para la creación de una Aerolínea doméstica de Bajo Costo en la ruta Quito –Guayaquil-Quito.

1. INTRODUCCION

1.1. Justificación

“El mercado de pasajeros nacionales se ha contraído desde el año 2014,2015, y aunque aún no se publican oficialmente las estadísticas del 2016 se prevé que las tendencias sean similares. La demanda de vuelos nacionales decreció un 18% durante el 2016, según datos de la DGAC”, señala (Ecuadorinmediato, 2016). Esto muestra una tendencia a que las personas prefieren otros medios de transporte para trasladarse, y mucho de esto se debe a los altos costos de las tarifas aéreas, el cual hace que el transportarse vía aérea sea casi imposible para la mayoría de la población.

Se plantea la creación de una aerolínea de bajo costo que cubra la ruta nacional Quito-Guayaquil. El proyecto consiste en ingresar al mercado de aviación del Ecuador bajo una concepción de un modelo de negocio “*Low Cost*”. La ventaja competitiva principal del proyecto se basa en brindar un servicio de transporte aéreo con tarifas económicas, siendo posible mediante el uso de técnicas de administración, comercialización y financieras que permitan que la aerolínea pueda brindar las tarifas más económicas del mercado.

1.1.1. Objetivo General

Realizar un plan de negocios para la creación de una Aerolínea doméstica de bajo costo en la ruta Quito-Guayaquil-Quito.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Analizar el entorno interno y externo que afectarían el planteamiento de un proyecto de aerolínea de Bajo Costo en el Ecuador.
- Determinar mediante un análisis del cliente el mercado de pasajeros entre las ciudades de Quito y Guayaquil.
- Determinar la oportunidad de negocio de una aerolínea de bajo costo en el Ecuador.
- Analizar un plan de marketing que vaya acorde a la naturaleza del modelo de negocio de la aerolínea.
- Determinar la filosofía y estructura organizacional más idónea para un correcto y eficiente desenvolvimiento de un modelo de negocio aéreo de bajo costo.
- Analizar la viabilidad financiera de una aerolínea de bajo costo en el Ecuador.
- Generar conclusiones que permitan conocer la viabilidad y factibilidad de este proyecto.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Tabla 1. CIUU

CIUU4.0	Clasificación de actividades económicas
H	Transporte y Almacenamiento
H5110.0	Transporte de Pasajeros por vía aérea
H5110.01	Transporte aéreo de pasajeros con itinerarios y horarios establecidos.

* Adoptado de: (Superintendencia de Compañías, 2016)

2.1. Análisis del Entorno Externo del Ecuador

El método a ser utilizado para el análisis del entorno externo que influye en nuestra industria será el PESTEL. El análisis PESTEL por sus inicial (política, económica, socio-cultural, tecnológica, ecológica y legal) sirve como una herramienta para poder analizar los principales factores que influyen en el desarrollo de una organización entre las oportunidades y riesgos del entorno (50Minutos.es, 2016).

2.1.1. Político:

El aspecto político influencia mucho en el negocio de la aviación. El sector privado se ve influenciado por las políticas Gubernamentales tales como los incentivos que se brinden a la inversión local o extranjera. Por el momento Ecuador mantiene un régimen de centro izquierda en la cual busca la equidad y el *Suma Kawsay*, es decir el promover mayor equidad social, laboral, y derechos a los ciudadanos a través de políticas que promueven el “buen vivir.” El gobierno actual ha impulsado la dinámica de la economía nacional a través del gasto público y mediante la recaudación de impuestos. Según (Angulo, 2016) la carga tributaria en el Ecuador aumentó del 15,9% del PIB en el 2006 al 22,7% en el 2015, lo cual indica que la tendencia de la política del gobierno actual ha sido de ejercer presión fiscal a personas naturales y

jurídicas operando en el país. En el marco de administración y obras del gobierno actual consta el mejoramiento de las infraestructuras aeroportuarias en todo el país, según el plan de mejora (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2015), entre el 2007 y 2014 el Gobierno ha invertido aproximadamente \$329.000.000.00USD en mejoras operacionales, de infraestructura y navegación aérea. Esto ha sido un importante avance que permite mejores parámetros operacionales para la industria aérea nacional. De igual forma es importante agregar que políticamente desde el año 2006, el Ecuador ha atravesado estabilidad con la administración del partido político de Alianza País.

2.1.2. Económico:

El Ecuador maneja una posible tasa de crecimiento negativa del PIB en el 2016, tomando en cuenta un crecimiento mínimo de 0,4% en el 2015 según el Banco Central del Ecuador, señala (Andes, 2015). Esto ha afectado a la industria de la aviación debido a que ha existido una importante reducción de pasajeros debido al momento económico del país. En el año 2015, la reducción de pasajeros nacionales disminuyó de 3.016.250 a 2.471.610 pasajeros (Ecuadorinmediato, 2016), y por ende se prevé que las estadísticas de cierre del año 2016 exista también una reducción de pasajeros debido a la contracción económica del país. La tasa de interés activa referencial para consumos ordinarios ha incrementado al comparar los datos desde el año 2010, en el cual la tasa era del 15,94% según (Banco Central del Ecuador, 2010). Para noviembre de 2016 la tasa es del 16,86% para consumos ordinarios según (Banco Central del Ecuador, 2016) lo cual demuestra un incremento porcentual neto del 5,4%. Esto demuestra que se ha encarecido los créditos de consumo lo cual hace que los boletos aéreos incrementen el costo hacia los pasajeros que utilicen tarjetas de crédito para las compra los mismos, teniendo un efecto negativo en la demanda. El Ecuador cuenta con una economía dolarizada lo cual permite tener una moneda que brinda estabilidad. Debido a la dolarización de la economía del Ecuador, el país mantiene una baja tasa de inflación que atrae mayor seguridad para la inversión. La tasa de inflación para el año 2015 cerró en

3,38% y para el año 2016, la tasa de inflación se colocó en 1,12% según (INEC, 2017) .

2.1.3. Social

A nivel mundial, las tendencias de los pasajeros en la actualidad se orientan en gran parte a las tarifas de los boletos aéreos cuando son tramos de corta duración. En el Ecuador, la tendencia de pasajeros se distribuye en su mayoría en segmentos socioeconómicos medio alto y alto, debido a los altos costos de las tarifas de Tame, Lan, y Aerogal (Avianca Ecuador). Por tal motivo los estratos medios y medios bajos no están en la posibilidad de viajar por transporte aéreo. Según (INEC, 2011) el estrato C+(clase media) y C- (clase media baja) compone el 22,80% y 49,3 % de la población respectivamente. En países en vía de desarrollo tal como lo es Ecuador las tendencias de transporte aéreo son limitadas a gran parte de la sociedad debido a los altos costos de los boletos en las aerolíneas actuales.

2.1.4. Tecnológico:

Las TIC's han sido un factor decisivo en el sector de la aviación, en este escenario se puede mencionar los avances en los sistemas de distribución o GDS por sus siglas (GLOBAL DISTRIBUTION SYSTEMS). Estos sistemas de distribución son software integrado que permiten a las empresas de aviación consolidar las reservas sistemáticamente. Esto a su vez ha permitido una menor dependencia de las agencias de viajes y locales o puntos de venta, ya que estos sistemas se conectan directamente al internet y al usuario según (The Economist, 2012). La tendencia del internet en las generaciones actuales han logrado que haya mayores facilidades de reservas y compra de boletos por parte de las aerolíneas actuales, brindando una importante reducción de procesos lo cual agiliza el proceso de compra de los usuarios.

2.1.5. Legal:

Debido a que la aviación es una industria de alto riesgo, esta es altamente normada. En el Ecuador el ente controlador designado por el Gobierno para regular las actividades de transporte aéreo es la Dirección General de Aviación Civil DGAC según (La Codificación de las Leyes de Aviación Civil, 2007, Art.2). La DGAC como

ente regulador promueve leyes las cuales son orientadas sobre todo a la seguridad operacional y técnica, con el fin de brindar precautelar a los pasajeros, estas se llevan a cabo bajo las normativas de la OACI según (Dirección de Aviación Civil, Resolución No.157, 2012, pg.1). En el Ecuador como en otros países, por medio de la DGAC se prioriza mucho el pasajero a través de reglas claras que no permitan el abuso de las empresas de aviación hacia los pasajeros, es por ello importante mencionar que la Dirección de Aviación Civil también enfatiza una amplia variedad de parámetros muy estrictos a las aerolíneas y multas que obligan el cumplimiento de estas normas hacia los pasajeros.

Estas altas barreras legales agregadas a las de funcionamiento, crean un obstáculo a nuevos competidores y generan un importante costo a las empresas de aviación en la actualidad por lo cual encarece el transporte aéreo. La aerolínea deberá certificarse como operador aéreo con el fin de poder explotar las frecuencias solicitadas regularmente. Para obtener dicho permiso de AOC en territorio nacional la empresa deberá cumplir con los requisitos y los reglamentos de las RDAC 121 y todos sus incisos (RDAC 121, 121.005, 2016).

2.1.6. Medio Ambiente:

En cuanto al medio ambiente, existe una amplia tendencia a cuidar el entorno ambiental y por ende los fabricantes se han visto obligados a mejorar la tecnología de sus turbinas. Estas mejoras incluyen menor polución de CO₂ y menor contaminación auditiva el cual era un agravante importante en el inicio de la era Jet en la aviación comercial. “Se reconoce que se han logrado progresos sustanciales en el tratamiento de los efectos del ambiente, y que los aviones producidos hoy en día, son un 80 por ciento más eficientes en combustible y un 75 por ciento más silenciosos de lo que eran en la década de 1960” según (ICAO) Esto demuestra un importante logro hacia la conservación y conciencia de la industria hacia el medio ambiente. Estas tendencias van también acorde a la preocupación de las nuevas generaciones por el medio ambiente. De la misma manera la OACI anuncia que debido al avance de la tecnología en los desarrollos de nuevos motores, se

encuentra en la conformación de nuevas normas de emisión de CO₂ para la nueva generación de aeronaves que sean producidas entre el 1 de Enero de 2023 y 1 de Enero de 2028 (ICAO).

2.2. Las Fuerzas De Porter

El método utilizado para analizar la industria ha sido las 5 fuerzas de Porter.

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste (Porter, 2016).

2.2.1. Poder de negociación de los proveedores:

La industria aeronáutica está fuertemente influenciada por el poder de los proveedores. La industria se ve muy restringida a los pocos fabricantes de aeronaves y componentes. La reducida oferta de fabricantes aeronáuticos obliga a las aerolíneas a seguir los precios y lineamientos de los proveedores en el cual los fabricantes tienen el poder total. En cuanto a componentes y motores, la situación es muy parecida, el poder de los proveedores y talleres de mantenimiento resulta muy alta y por ende los precios son impuestos directamente. Las aerolíneas pequeñas como en el caso de este planteamiento no tiene mayores opciones de influir sobre los costos sino más bien atenerse a las condiciones y lineamientos de los talleres y proveedores aeronáuticos internacionales. Aunque las fabricadoras de aeronaves rigen sobre las aerolíneas, la industria también se ven fuertemente afectada por los precios de combustibles que fluctúan acorde al mercado internacional. En el caso de Ecuador mediante el decreto ejecutivo No. 799 del 15

de octubre del 2012, el gobierno elimino los subsidios de *JET FUEL* a las empresas de aviación, por lo cual en la actualidad los precios se rigen bajo los parámetros del mercado internacional (El Comercio, 2015).

Tabla 2. Poder de negociación de los proveedores

Factor	Ponderación	Calificación	TOTAL
Cantidad de proveedores (Fabricantes)	40%	4	1,6
Poder de negociación sobre precio de combustible	60%	4	2,4
TOTAL	100%		4

***Muy Alto**

Poder de negociación:

1= Bajo 2= Medio

3= Alto

4= Muy Alto

2.2.2. Poder de negociación de los clientes:

Debido a las TICS y sistemas de distribución GDS, los usuarios pueden elegir fácilmente la opción más conveniente al momento de elegir la aerolínea deseada para su próximo vuelo. Los usuarios son capaces de comparar las ofertas de múltiples aerolíneas fácilmente, por lo cual la oferta que en este caso las empresas de aviación, tienden a ajustar sus precios para competir eficazmente en el mercado. En la ruta Uio-Gye-Uio solo existen tres empresas tradicionales que abarcan el mercado nacional de pasajeros, por ende no existe mucha alternativa de opciones de vuelo como lo son en casos de vuelos internacionales. Es importante mencionar que a través del *revenue management*, las aerolíneas pueden cambiar sus tarifas a medida que se acerca la fecha del vuelo o se vaya ocupando los asientos ofrecidos. Esto se debe a que los compradores tienen mayor poder de negociación entre mayor sea el tiempo de anticipación a la fecha de vuelo, y menor poder de negociación a medida que sea que se acerque la fecha de salida. Por ende se puede concluir que el poder de los compradores es moderado.

Tabla 3. Poder de negociación de los clientes

Factor	Ponderación	Calificación	TOTAL
--------	-------------	--------------	-------

Existencia de competencia	40%	1,5	0,6
Facilidad de usuario para reservar boletos en cualquier aerolínea	20%	3	0,6
Elasticidad de la demanda <i>Revenue Mgmt.</i>	40%	2	0,8
TOTAL	100%		2

***Medio**

Poder de negociación:

1= Bajo 2= Medio

3=Alto

4= Muy Alto

2.2.3. Amenaza de nuevos entrantes:
Debido a la naturaleza regulatoria y permisos de operación (certificación AOC), constituye en una alta barrera legal y regulatoria. Esto genera dificultad y periodos largos de planificación en las organizaciones debido a que todas las ramas de la empresa tendrán que ser certificadas por la Dirección General de Aviación Civil con el fin de poder obtener el Certificado de operación AOC. La aviación también requiere de montos de capital altos por lo cual también genera una barrera económica para el ingreso de nuevos competidores. La inversión de capital en la aviación es muy alto por lo que crea una barrera económica muy importante en esta industria. Por último el conocimiento y *know how* del negocio aéreo es la mayor de las barreras, y esto se debe a la complejidad financiera, técnica, operativa y regulatoria que existe en el giro de negocio. Por los motivos mencionados las barreras para nuevos competidores se considera Alta.

Tabla 4. Amenaza de nuevos entrantes

Factor	Ponderación	Calificación	TOTAL
Barreras de legales y certificación	33%	3,5	1,166655
Barreras de capital	33%	4	1,33332
Barreras de conocimiento Administrativo Aeronáutico	33%	3,5	1,166655
TOTAL	100%		3,66663

***Alta**

Poder de negociación:

1= Bajo 2= Medio

3=Alto

4= Muy
Alto

2.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos:

Los servicios sustitutos en cuanto a las rutas domésticas dentro el Ecuador, son el transporte terrestre y por automóvil propio. Las tarifas de bus para un pasajero en la ruta Quito-Gye se encuentra en \$10,20 USD, según las tarifas actualizadas de la Resolución No. 040-DIR-2015-ANT (ANT, 2016), esta tarifa incluye impuestos y es una de las principales soluciones de transporte económico que tiene la población ecuatoriana.

Durante la última década, ha existido una significativa inversión en carreteras de parte del Gobierno Central, lo cual ha contribuido a una disminución en la demanda de boletos aéreos y exista mayor preferencia hacia el transporte terrestre o en automóvil propio, ya que se cuenta con mejores vías para los desplazamientos por tierra. La amenaza de servicios sustitutos acorde a las condiciones actuales de mejoras viales es una amenaza directa al mercado de transporte aéreo.

Tabla 5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Factor	Ponderación	Calificación	TOTAL
Bajo costo de sustitutos	55%	3,5	1,925
Mayor tiempo de desplazamiento sustituto	15%	2	0,3
Mejoras viales en el Ecuador que promueven viajes terrestres	30%	3	0,9
TOTAL	100%		3,125

***Alta**

Amenaza:

1= Bajo 2= Medio

3=Alto

4= Muy
Alto

2.2.5. Rivalidad entre las empresas:

En la actualidad la rivalidad de las aerolíneas en cuanto al precio es muy baja debido a que como se trata de un oligopolio no existe una competencia perfecta.

Adicionalmente la industria general de aerolíneas tradicionales mantienen márgenes de utilidad de bajo margen, según (IATA, 2015) para el 2016 la industria tendría un promedio de 5,1% de margen de utilidad neta sobre los ingresos totales, mientras que en América Latina la media es aún menor, ya que por cada pasajero las aerolíneas generaran un beneficio de \$1,26 USD en promedio con un margen del 1,1% de utilidad neta.

Debido a que en la ruta Uio-Gye-Uio existe un oligopolio el competir a precios que pongan en peligro un margen de beneficio bajo, existe cierta hegemonía entre las aerolíneas y sus tarifas. La entrada al mercado de una aerolínea de bajo costo ciertamente modificará las tendencias en las tarifas aéreas. Debido aquello según un estudio publicado por el Tinbergen Institute en el artículo “The Entry of *Low Cost Airlines*” (Alderighi, Cento, Nijkamp, & Rietveld, 2004, pág. 24), revela que la reacción natural de las Aerolíneas tradicionales, es que tiende a reducir sus tarifas como efecto de la entrada de una aerolínea de bajo costo. Este estudio se realizó tomando una importante muestra de datos sobre los valores tarifarios en países como Europa en la cual se analizó el efecto natural e inmediato de reacción de la competencia, sin embargo, las diferencias tarifarias de una aerolínea de bajo costo en comparación con una aerolínea tradicional siguen siendo significativas ya que sus estructura de costos e ingresos son muy diferentes. Acorde a (Pilon, 2015, pág. 2) las aerolíneas de bajo costo llegaron a tener hasta 5 veces mayor margen de beneficio neto que las aerolíneas tradicionales durante la recesión económica mundial entre 2008 -2009. Esto demuestra que la sensibilidad al precio es menor en una aerolínea de bajo costo dado que gran parte de los ingresos provienen de servicios adicionales cobrados al pasajero (*Anexo 3*) (Pilon, 2015, pág. 4). Por lo mencionado anteriormente podemos concluir que la rivalidad competencia es media.

Tabla 6. Rivalidad entre las empresas

Factor	Ponderación	Calificación	TOTAL
Márgenes de ganancia bajos	55%	3	1,65

Poca competencia en precios tarifarios	15%	1	0,15
Tendencia natural a la baja de precios de la competencia	30%	2	0,6
TOTAL	100%		2,4

***Media**

Rivalidad:

1= Bajo 2= Medio

3=Alto

4= Muy
Alto**Conclusiones:**

- En base al análisis externo y las fuerzas de Porter, podemos recalcar que el segmento de mercado de estrato socio económico medio (C+ representa el 22,8% y C- representa el 49,3% de la población) se encuentra desatendido, y actualmente utiliza formas de desplazamiento alternativas a la del transporte aéreo.
- En el mercado de transporte aéreo nacional no existe una competencia de aerolínea de Bajo Costo que puedan competir directamente con el proyecto planteado u influir en la sensibilidad de precio.
- La recesión económica que atraviesa el Ecuador ha influido en la contracción de la demanda de vuelos regulares domésticos. Esto implica que el mercado se encuentra más sensible al precio en cuanto a tarifas convencionales, por ende se presenta una oportunidad idónea para una aerolínea de bajo costo en los actuales momentos.
- El Ecuador está próximo a elecciones definitivas el 2 de Abril de 2017, por ende se concluye que la estabilidad política a mediano y largo plazo se mantiene incierta. Esta incertidumbre ciertamente afecta las condiciones externas del planteamiento en mención.
- El precio del petróleo se mantiene en una constante incógnita para la industria ya que sus precios son influenciados por factores externos y precios convenidos en los mercados internacionales. El poder de negociación ante la necesidad de este insumo esencial para el transporte es muy alta por parte del mercado hacia las aerolíneas. Por

tal motivo, un incremento a mediano o largo plazo puede afectar el desempeño económico de la industria drásticamente

2.3. MATRIZ EFE – Factores Externos

Tabla 7. Matriz EFE

Oportunidades		Ponderación	Calificación	Total
Mercado de Clase Media desatendido		25%	4	1
Cantidad de Competidores de Bajo Costo		20%	4	0,8
Infraestructura Aeroportuaria		5%	3	0,15
Amenazas				
Uso de Servicios Sustitutos		10%	2	0,2
Precios de Combustible		15%	2	0,3
Economía en Recesión		15%	2	0,3
Estabilidad Política		10%	1,5	0,15
	TOTAL	100%		2,9

Poder de negociación:

1= Bajo

2= Medio

3=Alto

4= Muy Alto

2.3.1. Conclusiones:

- Los servicios sustitutos vía terrestre son los más utilizados por la población ecuatoriana, lo cual genera una competencia indirecta significativa en el mercado de clase media que se busca servir.
- Las barreras de entrada en la industria son altas lo cual dificulta el ingreso de nuevos competidores y la creación de nuevas aerolíneas. Entre las barreras más importantes están el requerimiento de capital, certificaciones, permisos de operación, y conocimiento integral de la industria.

- La intensidad de la competencia no resulta en una amenaza a la aerolínea de Bajo Costo ya que en los actuales momentos solo existen tres aerolíneas con modelos de negocio tradicionales. Debido a que las estructuras de costos e ingresos son diferentes se concluye que ninguna reducción en los precios tendrá un impacto significativo que afecte los márgenes de beneficio de una compañía de transporte aéreo a bajo costo. “En periodos de crisis se concluye que las aerolíneas *Low Cost* obtuvieron hasta 5 veces mayor márgenes de beneficios que las aerolíneas tradicionales en el mercado estadounidense” (Pilon, 2015).
- La Tecnología ha tenido un gran avance para aumentar las ventas de pasajes, dado que los software de GDS o sistemas de reservación permiten interactuar directamente con los usuarios y crear dependencia de las agencias de viajes. Estos sistemas también facilita el proceso de compra y búsqueda personalizada de los viajeros.
- El poder de negociación de los fabricantes hacia las aerolíneas es muy alta y se agrava aún más para aerolíneas con flotas pequeñas. Por ende la presión de costos para las aerolíneas genera un importante limitante en la estructura de costos de la misma.

3. ANÁLISIS DE CLIENTE

3.1. Investigación Cuantitativa y Cualitativa

“La investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular.” (Vélez, s.f.)

“La investigación cuantitativa busca determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a

través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada.” (Pita Fernández, 2002)

3.1.1. Objetivo General

Determinar mediante un análisis del cliente el mercado de pasajeros entre las ciudades de Quito y Guayaquil.

3.1.2. Objetivos Específicos

- Determinar el precio idóneo para la ruta Quito-Guayaquil.
- Determinar las características de servicio más relevantes al momento de desplazarse vía aérea
- Determinar la plaza adecuada para la compra de boletos
- Determinar la promoción de nuestro planteamiento.
- Determinar la Aeronave en la cual se servirá a los pasajeros, misma que brinde satisfacción y aumente la satisfacción de compra de los pasajeros
- Determinar el servicio al cliente por parte de ventas y/o tripulación de vuelo
- Determinar proceso de sistema de ventas de boletos que permita reducir costos y ser eficaz
- Determinar el tipo de servicio a brindar con el fin de mejorar la productividad del personal y reducir de costos.

3.1.3. Segmentación

Tabla 8. Segmentación Geográfica y Demográfica

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA Y DEMOGRÁFICA	
ECUADOR	14.483.499
Segmento entre 18 y 70 años Ecuador	10.700.000

PICHINCHA	2.576.287
EDAD entre 20- 49 años	1.170.553
EDAD entre 20-49 años %	45,44%
GUAYAS	3.645.483
EDAD entre 20- 49 años	1.592.005
EDAD entre 20-49 años %	43,67%
QUITO	2.239.191
EDAD entre 20-49 años	1.017.391
TOTAL QUITO	1.017.391
GUAYAQUIL	2.350.915
EDAD entre 20- 49 años	1.026.659
TOTAL GUAYAQUIL	1.026.659
TOTAL	2.044.050

* (INEC, 2010) (INEC, 2010, pág. 7) (INEC, 2010, pág. 7)

Tabla 9. Segmentación Socioeconómica

SEGEENTACIÓN SOCIOECONOMICA	
COEF. PEA PIHINCHA	48,51%
COEF. PEA GUAYAS	41,43%
POBLACIÓN PEA QUITO	493536
POBLACIÓN PEA GUAYAQUIL	425345
COEF. CLASE C+	22,80%
COEF. CLASE C-	49,30%
TOTAL	918.881

* (INEC, 2011) (INEC, 2010)

Tabla 10. Total Segmento

TOTAL SEGMENTO	
TOTAL SEGMENTO	918.881

3.1.4. Cálculo de la Muestra Actual

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Figura 1. Formula de cálculo de la muestra. Adaptada de (feedbacknetworks),s.f.

N=918881

k=1.96

e=5%

p=0,5

q=0,5

n= 384

3.1.5. Tamaño de Mercado Actual

Tabla 11. Tamaño de Mercado Actual

TAMAÑO DE MERCADO ACTUAL	
TOTAL TRAFICO DOMESTICO	2.471.610
TOTAL TRAFICO UIO-GYE-UIO	45%
TOTAL MERCADO POTENCIAL UIO-GYE-UIO	1.112.225

* (Ecuadorinmediato, 2016) (DGAC, 2014)

3.1.6. Conclusiones de Entrevistas a Expertos:

Conclusión entrevista a experto Byron Ruiz, Experto aeronáutico y de certificación DGAC

- El decrecimiento del mercado aeronáutico en el Ecuador se ha visto afectado por la recesión económica la cual ha afectado la economía de los usuarios.
- La tendencia de los pasajeros actuales gira alrededor del factor económico. El usuario actual toma decisiones en base a los precios y tarifas al momento de compra en rutas cortas.
- Debido a que la ruta Quito-Guayaquil bordea los 40 minutos de vuelo se establece que es viable aplicar un modelo de bajo costo en el Ecuador, el cual sea una solución a los usuarios y pueda exitosamente dinamizar el mercado aéreo de pasajeros.
- Los permisos de operación AOC cuentan con 5 etapas de certificación, el cual acorde a cada organización puede durar desde 12 hasta 18 meses, la misma que impacta fuertemente en el capital de inversión para la creación de este proyecto. Las 5 etapas constan de la fase de pre aplicación, aplicación formal, evaluación de la documentación, inspección y demostración, y certificación.
- Se espera un decrecimiento en el año 2016, se espera obtener las cifras de tráfico en el próximo año según los boletines estadísticos de la Aviación Civil, lo cual afecta al proyecto debido a la reducción del tamaño de mercado para el año en mención.
- Las tarifas promedios del mercado varían según los parámetros de *revenue management* de cada empresa. El promedio de tarifa entre Quito-Guayaquil-Quito oscila los 140 – 160 USD, con el cual podemos concluir que económicamente es viable un modelo de bajo costo que tendrá una importante ventaja competitiva en comparación a la competencia.

Conclusión entrevista a experto, Econ. Carlos Serrano Lusetti , Fundador y Ex dueño de Saeta, Aerogal y Air Cuenca.

- El factor que limita el uso del transporte aéreo es el aspecto económico, al cual también se le puede añadir la inversión en las redes viales lo que permite

a usuarios a desplazarse en menos tiempo o de forma más económica por medio de formas alternativas.

- Según el entrevistado, debido a la elasticidad de la demanda de boletos, una reducción de precios lograría captar un segmento de mercado que actualmente se desplaza por medios terrestres
- Cito como ejemplo el mercado aéreo colombiano y su alta tasa de crecimiento de tráfico debido a la incursión de empresas *low cost* (bajo costo), indicando la importancia de estas empresas para lograr que más gente pueda utilizar a precios económicos este servicio y aumentar el tamaño de mercado de pasajeros.
- El ingreso de aerolíneas internacionales como Avianca y Latam en el mercado nacional han causado una mayor competencia en la industria aeronáutica comercial, lo cual genera una mayor oferta de asientos disponibles en las rutas nacionales al igual que un mayor índice ASM (*Available Seats per Mile*).
- Aunque estas empresas internacionales han incursionado localmente, el mercado oligopólico no crea las condiciones de competencia tarifaria para un sano desarrollo y crecimiento del mercado. Por este motivo se concluye que la entrada de un competidor con precios bajos y una estructura de costos diferente impactara el mercado de forma competitiva.
- El entrevistado explica la coyuntura que están implementando las grandes aerolíneas del mundo como lo son el cellphone check-in y la eliminación de pases de abordar a través del scanner celular. Esto permite que los pasajeros lleguen con menores retrasos a sus vuelos, reduciendo costos administrativos de counter, reducción de después atrasados y mayor eficiencia en *turnarounds* y abordaje de pasajeros. Se recomienda estos sistemas de servicio para este proyecto lo cual generara mayor eficiencia y mejor servicio a los usuarios.

Conclusión entrevista a Experto Capitán Diego Serrano; Piloto Aerogal, actual Gerente de Cessna y Bell Helicopter Ecuador.

- El ATR 72 es una aeronave turbohélice con capacidad para 78 pasajeros, el cual puede operar desde el nuevo Aeropuerto Mariscal Sucre sin incurrir en costos de modificaciones. Esta aeronave puede operar en la ruta Quito – Guayaquil sin restricciones. Para otras rutas nacionales el avión se ve restringido debido a la baja potencia de las turbinas.
- El consumo de combustible por asiento ofrecido (*FPS Fuel per seat*) es menor que el de una aeronave jet, haciéndole viable para una operación de bajo costo y con ventaja sobre el parque de aeronaves Airbus operado por las empresas actuales.

3.1.7. Grupo Focal

- Asistencia: 8 personas
- 23-50 años
- Mujeres y Hombres
- Segmento Estrato económico : C+, C-

3.1.8. Objetivo Grupo Focal:

- Conocer la percepción del grupo focal en cuanto a la oferta existente de aerolíneas.
- Conocer la opinión del grupo focal en cuanto a la creación de una aerolínea de bajo costo.
- Recopilar sugerencias y recomendaciones que puedan proveer los participantes sobre este servicio.
- Evaluar y determinar las respuestas de los participantes para determinar una estrategia y plan de marketing.

3.1.9. Conclusiones Grupo Focal:

- Todas las participantes están dispuestos a desplazarse por una aerolínea de bajo costo.
- El principal aspecto de decisión de compra es el precio, seguido por seguridad y servicio.
- Todos los participantes expresaron su deseo de viajar más frecuentemente si los precios de las tarifas son accesibles.
- El rango de tarifas entre lo más económico y lo más costo para desplazarse según los participantes es desde \$30-\$60USD.
- Los participantes no tendrían problema en transportarse en una aeronave de hélice debido al bajo costo del boleto, aunque hubo una percepción de que las aeronaves de hélice son más antiguas que los aviones JET.
- La mayoría de participantes reconocen la marca Tame como la aerolínea más conocida.
- Destacan que Tame tiene un complicado sistema de reservas para adquirir boletos, mostrando su descontento por el servicio al cliente.
- Los participantes del grupo focal no tienen ninguna resistencia al cobro por servicios adicionales (maletas, refrigerios etc.)
- La plaza de compra según los consultados ha sido de preferencia el adquirir boletos vía internet.
- Todos los encuestados han sugerido reducir los tiempos de adquisición de boletos, la misma que genere un uso amigable en cuanto al uso de las páginas de internet para las reservas de boletos.
- Los encuestados en su mayoría prefieren que la aerolínea pueda promocionarse en el Internet y por televisión (horarios nocturnos).
- Mediante el uso de este grupo focal se concluye que el planteamiento del negocio de bajo costo tiene una acogida unánime ya que los pasajeros

evalúan el aspecto de precio como lo principal a la toma de decisión de compra.

3.1.10. Investigación Cuantitativas

Para la medición de los resultados cuantitativos se realizó una encuesta enfocada en una muestra de 50 personas en el Distrito Metropolitano de Quito. A través de una investigación por medio de muestreo no probabilístico por conveniencia, las encuestas se hicieron mediante método presencial y a través de internet a una población de las siguientes características:

Tabla 12. Segmento Geográfica Encuesta

SEGMENTO GEOGRÁFICO ENCUESTA
Quito

Tabla 13. Segmento Demográfico Encuesta

SEGMENTO DEMOGRÁFICO ENCUESTA
18-70 Años,
Ambos sexos; 51 encuestas

Los lugares elegidos para las encuestas presenciales fueron el Terminal de buses Quitumbe, lugares de recreación y establecimientos públicos.

El procedimiento de encuesta llevado a cabo brindo importantes resultados los cuales se encuentran anexados en el Anexo 1f.

3.1.11. Conclusiones

- Se concluye que los pasajeros actuales toman sus decisiones de compra en base al factor de precio. Esto se determina al analizar los resultados del Focus Group, entrevista a expertos y los resultados cuantitativos, donde el 92% opina que el precio es el principal limitante al viajar por avión.
- En el análisis cualitativo se expresó el atractivo de desplazarse por una aeronave no JET, el mismo que el 94% de los encuestados califico como aceptable viajar en una aeronave turbohélice, permitiendo el desarrollo de un modelo de bajo costo con un avión ATR 72.
- La encuesta evidencia una preferencia del 80% hacia la compra de boletos por internet, mismos que encuentran en el internet una herramienta para recibir información y promociones junto a las redes sociales. La gran aceptación demostrada en el Focus Group y las investigaciones cuantitativas de la distribución vía internet, permite que la aerolínea de bajo costo pueda eliminar el uso de agencia de viajes y puntos de venta, reduciendo gastos administrativos y traspasando dichos ahorros de costos a nuestros clientes.
- El 49% de las personas encuestadas hacen uso de la competencia sustituta o servicio terrestre
- 65% de la población de encuestados cree que el precio es de importancia y es el mayor determinante al elegir el medio de transporte que utilizará, seguido en un 24% por el factor tiempo.
- La investigación concluye el 92% de los consultados, estarían dispuestos a pagar entre 5 a10 USD por servicios adicionales tales como equipaje, comida y fila expres, con el objetivo de poder adquirir un boleto de vuelo más económico. Por ello es posible desglosar los costos de servicios que no sean utilizados por los pasajeros y poder brindar la opción de personalizar el viaje de cada cliente acorde a sus requerimientos y necesidades.

- En cuanto a los hábitos de compra la mayoría de los pasajeros con el 41% de los encuestados dicen adquirir sus boletos de transporte con 15 días antes de la fecha de partida, lo cual brinda un importante parámetro para la estrategia de precio. La demanda de compra menor a una semana de antelación a la fecha de salida es del 22%, y 18% de los encuestados acude a comprar boletos el mismo día del viaje, lo cual es un indicador que permite diferir en una mayor inelasticidad y menor sensibilidad al precio, dado la poca anticipación a la fecha de viaje.
- En conclusión se puede determinar que a menor costo el desplazamiento aéreo tiende a incrementar la demanda y generar mayor ocupación (*Load Factor*). Respalda esta conclusión el 92% de los encuestados que se sintieron atraídos a viajar por una aerolínea de bajo costo, siendo el principal factor de atracción el precio económico de los boletos aéreos.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

A pesar de que existe una disminución significativa de 18 % en la demanda de pasajeros entre los años 2014 y 2015 (Ecuadorinmediato, 2016), existe un mercado de estrato económico C+ y C- que ha ido aumentando en las últimas décadas en el Ecuador. La población que se categoriza como clase media ha aumentado a una tasa de casi el doble de familias en tan solo 10 años según (Ecuadorinmediato, 2015). Debido al decrecimiento económico del 0,4% en el año 2015, las preferencias de los pasajeros se han visto afectadas por lo cual puede indicar una oportunidad de negocio para una Aerolínea de bajo costo que permita adaptar un modelo de negocio a las necesidades y presupuestos de la población. El atractivo de la dolarización se puede traducir en una importante oportunidad de inversión en el

Ecuador, con tasas de inflación estables, se promueve un menor riesgo a cambios bruscos de inflación lo cual brinda estabilidad a la proyección de una inversión. Los niveles de inflación son bajos, es así que para el cierre del año 2016, la inflación de la economía se colocó en 1,12% (INEC, 2017). Se espera que la inflación se mantenga en márgenes bajos durante el año 2017.

Es importante mencionar el atractivo de la inversión pública la repotenciación y creación de nuevos aeropuertos, el cual genera mayores beneficios de operación y calidad hacia los usuarios. En el caso del nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito y la repotenciación del Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo, existen mayores facilidades de transporte, seguridad y comodidad para los pasajeros. La inversión aeroportuaria también ha logrado aumentar la capacidad instalada de pasajeros como de operaciones tanto en después y aterrizajes el cual tiene como fin estimular un mayor tráfico de pasajeros y la inversión de aerolíneas locales como internacionales. En el caso del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre es posible que debido a la longitud de la pista de 4100 metros (Quiport, 2016) permite llevar mayor niveles de pasajeros sin mayores restricciones, lo que se traduce en mayores ingresos para las compañías de aviación.

Según la realización de nuestra investigación cuantitativa, el 78% del total de los encuestados ha viajado alguna vez por avión, mientras que un 22% nunca ha tenido una experiencia previa. El 92% de los encuestados opinan que el principal limitante de viajar por avión es el factor económico, lo cual demuestra que existe un gran descontento con las tarifas ofrecidas actualmente, por lo que existe una oportunidad de ofrecer un servicio más económico que pueda adaptarse a las posibilidades económicas del mercado. De la misma forma los encuestados opinan que el 65% del principal aspecto a considerar que influye en la decisión de compra del tipo de transporte es el precio, seguido por el factor tiempo por un 24 % de los consultados. Por ello se encuentra una oportunidad en poder captar una demanda que actualmente no puede viajar por avión, siempre que el costo del boleto sea económico y tenga márgenes de precios más cercanos a los del transporte terrestre.

Esto se traduce que la demanda incrementaría al existir una disminución en la brecha de la tarifa aérea y la del boleto de transporte terrestre fijada en \$10,20USD (ANT, 2016) mencionado en el análisis de la industria anteriormente. Esto rectifica la ventaja competitiva del proyecto, ya que este busca impulsar un modelo de bajo costo.

Los indicadores antes mencionados brindan un importante indicio para reconocer la principal causa de la reducción del tráfico de pasajeros en el mercado doméstico ecuatoriano, el cual necesita de un incentivo económico en la oferta de boletos aéreos que pueda reducir las limitaciones para generar una mayor demanda. Es posible reducir la brecha de los precios de las tarifas aéreas en comparación con los de servicios sustitutos como el transporte terrestre, el cual beneficiara que mayor cantidad de personas del segmento C+ y C- que podrán desplazarse vía aérea y se encuentran desatendidos según el análisis PESTEL. Esto permite que este segmento desatendido por las aerolíneas actuales, puedan viajar en menos tiempo y con mayor comodidad por la vía aérea.

Basado en el análisis de la industria y las correspondientes entrevistas a expertos, el mercado de pasajeros ha marcado una tendencia de decrecimiento, la cual se ve muy estrechamente relacionada a los precios de los boletos aéreos actualmente. Según la investigación cuantitativa realizada es posible predecir que el tráfico de pasajeros podría aumentar en el mercado nacional debido al ingreso de esta aerolínea de bajo costo, la cual también dinamiza la frecuencia y lealtad de viaje de los pasajeros al viajar con tarifas más económicas, según también lo respalda la investigación de (Pilon, 2015), el cual establece indicadores de mayor ocupación en aerolíneas de bajo costo durante el periodo de recesión económica de Estados Unidos.

En base a los resultados obtenidos del Focus Group y entrevista a expertos, se determina que la tendencia y frecuencia de viaje estrechamente relacionada a el precio de las tarifas, indicando que a un menor precio de las tarifas aéreas, el mercado se vería incentivado a desplazarse más seguido, lo cual respalda la

investigación cuantitativa realizada. La investigación indica que 82% de los consultados creen que viajarían con más frecuencia, este indicador nos demuestra que el modelo de negocio aumentaría el promedio de vuelo por pasajero, permitiendo que la aerolínea pueda alcanzar los altos niveles de ocupación, mismos que son necesarios para poder sostener un modelo de bajo costo y generar un rentabilidad al masificar el transporte aéreo.

El modelo de negocio de bajo costo en la aviación Ecuatoriana no ha sido desarrollado debido a la cantidad de barreras y limitaciones descritas en el análisis de la industria, tanto de la industria como del giro de negocio "*Low Cost*". Se muestra una oportunidad única debido a que no existen competidores directos de bajo costo en el mercado nacional, siendo la competencia más cercana las aerolíneas tradicionales tales como Lan, Avianca y Tame. Por ello es importante recalcar la oportunidad en el cual el proyecto se muestra actualmente, siendo la primera aerolínea que está en la posibilidad de ofrecer un servicio económico con el fin de satisfacer a la mayoría del mercado que se siente poco atraído por los precios de las aerolíneas actuales. Las barreras de la industrias siendo estas económicas, legales y de conocimiento también pueden ser categorizada como un beneficio a la sustentabilidad del negocio a largo plazo debido a que existe muchos limitantes al ingreso de nuevos competidores aéreos, lo que permite mantener un proyecto sin mayor varianza de oferta de este tipo de servicio.

Adicionalmente, con el fin de que poder brindar un mejor precio al boleto la mayoría de los encuestados estarían dispuestos a pagar por servicios adicionales como lo son el llevar equipaje, fila exprés y comida abordo. Esto sugiere que adicional a la venta de boletos como fuente principal de ingresos, se puede comercializar gamas de productos dentro del servicio abordo o en tierra con el fin de mejorar la experiencia del cliente y reducir los costos involucrados en los boletos aéreos al dejar que los pasajeros paguen por lo que desean, es decir vuelos más personalizados y más económicos.

4.1. Mercado Objetivo

La aerolínea de bajo costo operara entre la ruta Quito – Guayaquil y viceversa. En cuanto a la población que se transporta entre ambas ciudades, según la investigación cuantitativa un 92% de los encuestados estarían interesados en viajar por una aerolínea con el concepto de bajo costo.

4.2. Compradores Potencial Anuales

Tabla 14. Mercado de Compradores Potenciales

Concepto	Personas	Descripción
Mercado potencial	6.221.770	Tamaño de Mercado Potencial de Pichincha y Guayas
Segmentación geográfica	4.590.106	Población de ciudades de Quito y Guayaquil
Segmentación demográfica	2.044.050	Población entre Quito y Guayaquil con personas entre 20 y 49 años
Segmentación Socioeconómica	918.881	Población de hombres y mujeres, estratificados como clase media y clasificados dentro de la categoría C+ y C-, económicamente activa.
Segmentación psicográfica		Personas que desean transportarse de forma práctica y rápida, que quieran llegar de punto a punto, seguros y puntuales, de forma económica y accesible. Personas que deseen personalizar su viaje acorde a sus gustos y preferencias.
Segmentación Conductual		Un segmento que prioriza su tiempo y desea llegar de forma rápida. Personas que se transportan con poca o ninguna frecuencia,

		buscando ahorro y eficiencia económica.
Mercado Meta	845.371	92% es la tasa de aceptación del servicio de una aerolínea de bajo costo según la investigación realizada.

Mercado Objetivo N= 918.881 personas

Dispuesto a utilizar el servicio de aéreo de bajo costo= 92%

Total= 845.370 compradores potenciales

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing que se implementara para el desarrollo de este proyecto es la estrategia de Liderazgo de Costo Absoluto. Según (Kotler, 2012) “En este caso, la compañía trabaja arduamente para lograr los costos de producción y distribución más bajos. Los menores costos le permiten fijar precios más bajos que sus competidores y conseguir un amplio margen de participación de mercado.” La elección de esta estrategia se debe a que mediante la utilización de un concepto de bajo costo, se busca desarrollar un mercado de estrato socioeconómico categorizado C+ y C-, el cual no puede acceder a este tipo de servicio de transporte aéreo debido principal mente a los precios según la investigación cuantitativa realizada. Para lo que cual se implementara una estrategia de bajo costo, con el cual se busca garantizar el mejor precio con el fin de estimular el tráfico de pasajeros en un mercado considerado elástico debido a la competencia de empresas en la industria aérea y competencia sustituta existente.

5.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor del servicio aéreo de bajo costo es el ofertar boletos aéreos entre Quito y Guayaquil a valores accesibles y económicos, priorizando la puntualidad en cada vuelo. El servicio personalizará el viaje aéreo doméstico con el fin de que los viajeros puedan adquirir servicios complementarios según las necesidades y requerimientos de cada pasajero.

Debido al modelo de negocio de alta eficiencia, la aerolínea volará un promedio de 24 vuelos diarios entre Quito y Guayaquil, lo que permite ofrecer mayor disponibilidad y flexibilidad de horarios entre las dos ciudades más importantes del país. La aerolínea pondrá a disposición dos aeronaves de última generación para el servicio de todos los usuarios que deseen transportarse de forma rápida y económica.

5.3. Posicionamiento

“Para personas que gusten viajar de forma rápida entre Quito y Guayaquil, SmartJet es una Aerolínea de Bajo Costo; que opera una flota de modernas aeronaves turbohélice; con un concepto de “pagas por lo que utilizas”; que permite transportar a nuestros pasajeros de manera rápida, segura y muy económica. Creando la posibilidad de llegar a su punto de destino de forma personalizada y acorde al presupuesto de cada pasajero.”

5.4. Producto

- Tarifas económicas:
Nuestra principal ventaja competitiva es el ofrecer boletos de transporte aéreo entre Quito y Guayaquil con las tarifas más económicas del mercado.
- Personalización de tarifas en base a elección de servicios y preferencias:

Se desglosará todos los servicios adicionales habitualmente cobrados por las aerolíneas nacionales, con el fin de poder reducir el precio del boleto y ofrecer servicios según las necesidades de nuestros pasajeros. Servicios como el pago de equipaje mayor a 12Kg y con medidas que no excedan los 55x42x25 cm, adicionalmente se buscara comercializar combos de snacks y/o comida a bordo, filas exprés y compra de boletos en counter, este último tendrá un recargo de 15 USD.

- Horarios flexibles:

Debido a que el modelo de bajo costo es inherente a una máxima utilización de los recursos, el promedio de vuelos de las aeronaves que se planificara para este proyecto será mayor que la media de las aeronaves actuales pudiendo una aeronave volar hasta 12 vuelos diarios. Esta eficiencia y maximización permite ofrecer mayor disponibilidad de horarios que las empresas de aviación actuales, brindando mayores facilidades a los pasajeros.

Tabla 15. Costos de Producto

Creación de <i>Branding</i> y Logo	5000USD
Total Producto	5000USD

5.4.1. Servicios Complementarios

Servicios complementarios son todos los servicios ofrecidos a los pasajeros y la cual no contempla en la tarifa base de los boletos. En dicho caso el pasajero podrá disponer de estos servicios bajo un recargo adicional según sea el caso del mismo. Las tarifas de los servicios son fijas y son generadas de forma estándar a todos los pasajeros sin discriminar clases de tarifas.

5.4.2. Marca y Logotipo

La empresa será llamada SMARTJET y contara con un logotipo simple, fresco y moderno que trasmita simplicidad y atracción hacia marca.

SMARTJET

“Ahora todos podemos viajar”

Figura 2. Logo Smartjet

5.5. Precio

Como estrategia de fijación de precio, se considera establecer nuestros precios en base a costos. Lo cual nos permite generar una estrategia de preciado acorde a la eficiencia de bajo costo del proyecto. Esto también nos permite generar y buscar ingresos adicionales como servicios con el fin de optimizar los rendimientos financieros. El boleto aéreo promedio se comercializara en aproximadamente un 25-40% menor al promedio de la oferta aérea actual, se establece la tasa de precio de 14% sobre el costo promedio del boleto incluido tasas aeroportuarias. Para ello los servicios adicionales tales como:

- Boleto desde \$15USD+IVA hasta \$90USD +IVA, dependiendo de la anticipación de compra y ocupación de la aeronave (valor promedio de boleto ONE WAY \$50USD +IVA).
- Servicios de equipaje (\$9,99USD +IVA)
- Comida abordo (\$4,99USD +IVA)
- Fila exprés (\$4,99USD +IVA)
- Canales de compra son presenciales en counter el cual contemplará un recargo por servicios administrativos (\$15,00USD+IVA), y el gratuito por medio de la página web de la empresa.

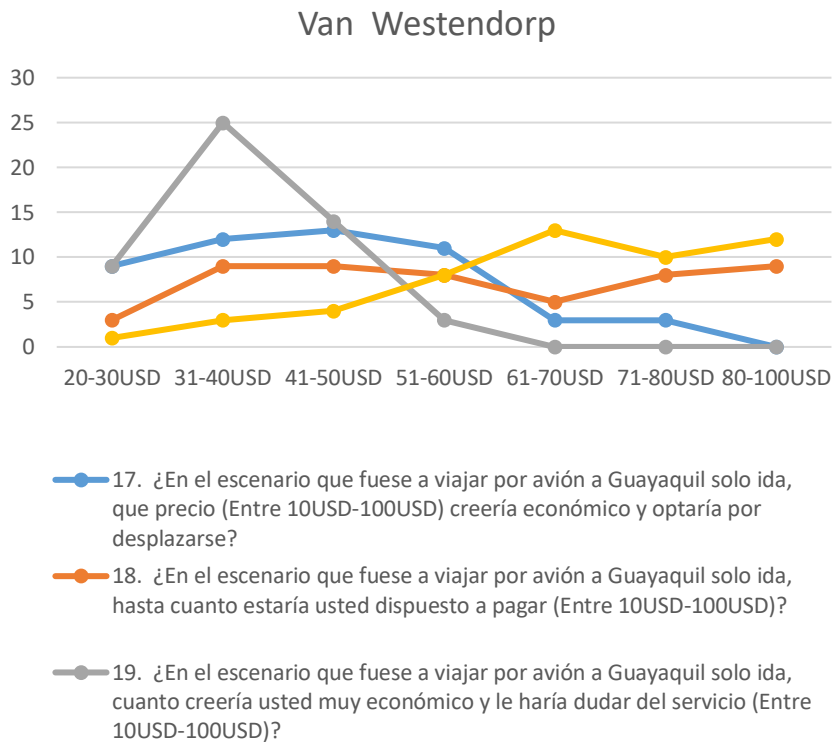


Figura 3. Grafico Van Westendorp

5.5.1. Estrategia de Entrada

La estrategia de entrada de la aerolínea es el posicionarse a bajo costo en el mercado, el objetivo es lograr una disminución en las tarifas entre el 25 y 40% en comparación a las tarifas de las aerolíneas tradicional como Tame, Avianca y Lan.

5.5.2. Estrategia de Ajuste

La estrategia de ajuste de SmartJet será de precios por descuentos y complementos. Esta estrategia, se basa en “recompensar” a los clientes por ciertas respuestas, como pagar anticipadamente el producto, comprar por cantidades o fuera de temporada (Campenni, s.f.). Esto nos permite dinamizar el mercado en periodos de bajo tráfico, estimulando a los pasajeros a viajar mediante descuentos o complementos en las tarifas entre Quito y Guayaquil.

5.5.3. Costo de ventas

El costo de ventas estimado por asiento ofrecido es de \$21,33 USD por asiento. Este costeo se hizo en base a los costos directos de la industria aeronáutica ACMI (*Aircraft, Crew, Maintenance and Insurance*). Estos costos se toman en cuenta al incorporar mediante un *Dry Lease* una flota de 2 aeronaves turbohélice de 78 pasajeros ATR 72-500. La tasa de *leasing* de cada aeronave en el mercado se encuentra en \$120.000,00 USD mensuales, más un costo de reservas de mantenimiento de aproximadamente \$246.000,00 USD mensuales en base a 12 vuelos diarios utilizando la ponderación de 1:1 entre ciclo– hora de vuelo (*Ratio Cycle:FH*) por avión (*Aircraftcostcalculator.com*, 2017). Consiguientemente, en base a una cantidad de 660 horas de vuelo mensuales se costó un valor de \$209.484,00USD mensuales de combustible en la operación Quito-Guayaquil-Quito entre las dos aeronaves. Por ultimo en base a los valores de primas internacionales (*Aircraftcostcalculator.com*, 2017) el valor a pagar mensualmente por concepto de seguros es de \$208.000,00 USD por mes y un costo de nómina salarial de aproximadamente \$49.278,00 USD mensuales en tripulantes de cabina las cuales conforman pilotos y azafatas para las dos aeronaves. Al englobar todos estos costos (\$1.197.802,07 USD mensual) se calculó el costo de venta en base a una oferta de 56.160 asientos disponibles al mes.

5.6. Plaza

Por motivos de reducción de costos no se contempla utilizar canales de distribución con agencias de viajes, ni mayoristas de turismo. Por ello, se introducirá una estrategia exclusiva, con el fin de dinamizar los canales propios de la empresa con el fin de que los pasajeros puedan acceder a adquirir sus boletos de manera fácil y rápida, sin que incurra en costos adicionales por concepto de comisiones por ventas a distribuidores.

Tabla 16. Costo de Plaza

Página Web	8.000 USD
App	2.000USD

Ticket Point Garantías GYE	10.000 USD (5.000 canon x mes)
Ticket Point Garantías UIO	10.000 USD (5.000 canon x mes)
Total Inversión Plaza	30.000 USD

5.6.1. Punto de ventas

Los puntos de venta presenciales de la empresa serán en el ticket centers del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre y el Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo.

A través de la página web y app móvil de la empresa, se podrá adquirir los pasajes sin recargos administrativos.

5.6.2. Tipo de canal

El tipo de canal que se implementará es el canal directo, dado que es un servicio que se brinda directo al cliente.

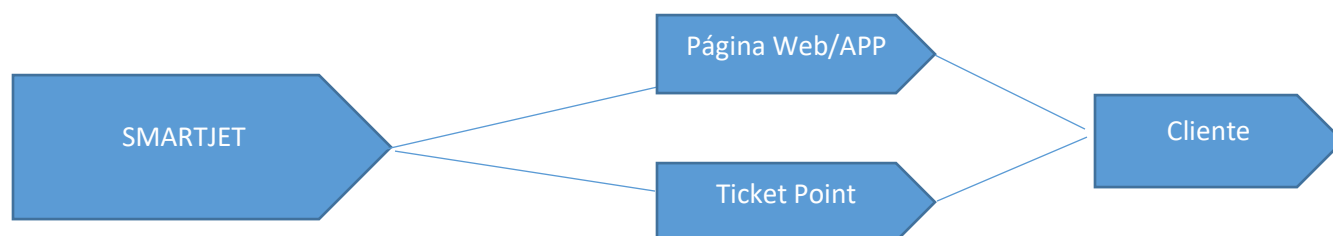


Figura 4. Gráfico de Canales de Distribución

5.7. Promoción

La estrategia de Pull es la que se aplicara en el proyecto de aerolínea de bajo costo. Esto contempla el desarrollar tarifas promocionales y tarifas ultra-económicas en una cantidad limitada de asientos con el fin de enfocar y atraer al usuario final a transportarse por medio de SmartJET. Se podrá desarrollar promociones por ciclos de estaciones, con el fin de dinamizar el tráfico aéreo en periodos de bajo tráfico y en feriados especiales, las cuales serán publicitada por diferentes medios de publicitarios con el fin de dinamizar el mercado. Se utilizara mediante el sistema de *Revenue Management* un descuento en los precios en temporadas bajas con el fin

de estimular el tráfico, y de la misma forma en días de baja afluencia de pasajeros. Estas tácticas son utilizadas por la industria de la aviación para atraer un mayor desplazamiento de pasajeros.

Tabla 17. Costos de Promoción

Google AdWord	10.000 USD
Redes Sociales FB	24.000 USD
Vallas Publicitaria	70.000USD
Total Promoción	104.000 USD

5.7.1. Publicidad

La estrategia de publicidad según (Kotler, 2012) es una estrategia publicitaria que debe constar de dos objetivos principales: crear los mensajes publicitarios y seleccionar los medios de comunicación publicitarios. La empresa busca implementar un objetivo de mensaje publicitario informativo, con el cual la empresa busca informar al mercado de un nuevo servicio de bajo costo, crear una imagen y marca hacia los potenciales pasajeros. Por ello Smartjet realizara mediante una publicidad intensiva durante los primeros 2 meses a priori del lanzamiento de operaciones, y durante 4 meses a posteriori a la misma, para ello se utilizara medios de internet mediante la plataforma de Google AdWords, redes sociales y vallas publicitarias en puntos estratégicos de la ciudad de Quito y Guayaquil. Se destinara un monto de 10 mil USD en Google AdWords, en redes sociales tales como Facebook, en la cual se destinara un monto inicial de 24 mil USD y 70 mil USD en vallas publicitarias durante los dos meses anteriores al inicio de operaciones y 4 meses posteriores al lanzamiento de la misma (total de 6 meses). Las vallas publicitarias tendrán serán expuestas en lugar de alto tráfico de personas como la terminal de buses, centros comerciales, aeropuertos, y las principales arterias viales de las ciudades de Quito y Guayaquil. Se busca publicitar a través de los medios mencionados ya que el proyecto busca promover la mayor eficiencia posible por los recursos al captar la mayor cantidad de personas con la publicidad de Smartjet. El

objetivo del mismo será el informar de una nueva línea aérea en los periodos antes mencionados de la forma más eficiente posible.

Posterior al inicio de operación se buscara generar una publicidad extensiva con el fin de posicionar la marca de Smartjet como la primera alternativa de elección de transporte entre Quito y Guayaquil. La política de gasto publicitario asciende al 1% del total de las ventas de la aerolínea mensualmente, estos recursos serán invertidos en anuncios publicitarios con el fin de posicionar a Smartjet como la única opción de transporte a bajo costo. Para ello se destinara campañas en los principales periódico del país, redes sociales, cuñas publicitarias de radio y vallas publicitarias.

5.7.2. Relaciones Públicas

Se realizara una gestión comunicacional con conferencias y ruedas de prensa con el fin de comunicar el lanzamiento de la primera aerolínea de bajo costo en el Ecuador. El objetivo de dichas ruedas de prensa será de socializar al público en general del nuevo servicio de transporte aéreo entre las ciudades de Quito y Guayaquil.

5.8. Total Gastos de Marketing

Tabla 18. Gastos Unificados de Marketing

Gasto Producto	5.000USD
Gasto Plaza	30.000USD
Gasto Promoción	104.000USD
Gasto Total Marketing	139.000USD

6. FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos

6.1.1. Misión

Smartjet es una empresa ubicada en la ciudad de Quito que se dedica al transporte aéreo de pasajeros entre las ciudades de Quito y Guayaquil, brindando las tarifas más económicas y de bajo costo, priorizamos la seguridad y puntualidad en cada

vuelo, para personas prácticas que buscan economizar llegando de punto a punto, utilizando una flota moderna y siempre pendientes del medio ambiente y el bienestar de nuestros empleados.

6.1.2. Visión

Smartjet busca ser la aerolínea más económica y de mayor ocupación del mercado ecuatoriano en los próximos 5 años; brindando un servicio de calidad y seguridad en cada vuelo.

6.1.3. Objetivos

6.1.3.1. *Objetivos a mediano plazo*

- Llegar a un factor de ocupación del 70% a finales del primer año de operación.
- Crecer un promedio de 2% el tráfico mensual durante el primer año.
- Llegar a un promedio anual al primer año de un 27% de venta de equipaje de los pasajeros transportados.
- Mantener un nivel de puntualidad del 95% promedio durante el primer año de operaciones.

6.1.3.2. *Objetivos a largo plazo*

- Recuperar la inversión hasta el fin del año 3 de operación.
- Mantener el incremento de costos por debajo del 3,67% anual.
- Finalizar al Quinto año de operación con un índice de factor de ocupación mensual del 95%.
- Tener un costo de asiento vendido de

6.2. Plan Operacional

6.2.1. Flujograma de proceso

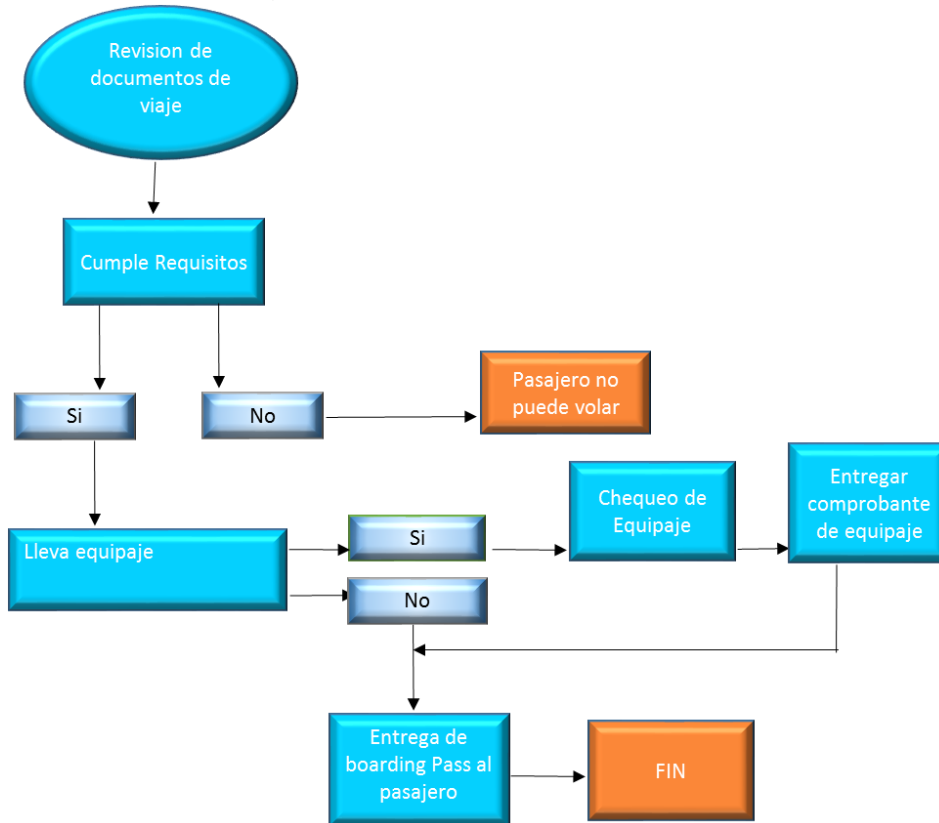


Figura 5. Proceso de chequeo de pasajeros en Terminal

6.2.2. Personas Requeridas

Las personas requeridas para el proceso de chequeo de pasajeros en terminal son de dos en counter.

6.2.3. Tiempos

Con el fin de poder chequear sin contratiempos a los pasajeros, el counter se abre 2 horas antes de la salida de la aeronave, y cierra chequeo treinta minutos antes de cada vuelo.

Tabla 19. Análisis de Tiempos en Función de Despegues

Apertura de Counter	15 minutos
Tiempo de chequeo en cada vuelo	90 minutos

Cierre de vuelo, envío de lista de pasajeros y reporte de peso y balance	15 minutos
TOTAL DE TIEMPO	120 minutos por cada despegue

6.2.4. Costos

Tabla 20. Análisis de Costos Administrativos

Agente de trafico	7,5 USD por hora
Dos agentes de trafico	15 USD por hora
Total Costo administrativo por chequeo de pasajeros por vuelo	30 USD por cada vuelo

6.2.5. Secuencia

La secuencia de procesos en las aerolíneas son departamentales ya que para la operación diaria existen procesos normados y específicos para cada departamento, en cada uno de ellos rigen normas por la Dirección General de Aviación Civil, por manuales y/o procedimientos internos de la empresa, y/o por el fabricante del avión. En cuanto al chequeo de pasajeros en terminal la secuencia del proceso es definido como lineal.

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1. Organigrama

Smartjet tendrá una estructura organizacional simplificada a una cantidad baja de departamentos administrativos en comparación a de las aerolíneas locales, con el fin de poder reducir costos. Debido a que existe una flota de dos aeronaves de 78 pasajeros el peso de costo de salarios administrativos por asiento ofrecido puede irse reduciendo a medida de que se pueda aumentar la cantidad de flota. Smartjet utilizara un solo tipo de aeronaves con el fin de reducir nóminas de técnicos de mantenimiento y tripulación de vuelo, ya que al unificar flota la reducción de costos es significativa. Esto permite que toda la organización se especialice a un modelo

de aeronave y no a una diversificación de aeronaves, traduciéndose en un ahorro de costos y eficiencia muy importante para la organización.

Debido al modelo de negocio de la aerolínea, esta se enfoca en maximizar la cantidad de vuelo por ciudad, por ello Smartjet busca optimizar los costos de arriendos de oficinas, counters, y personal de tráfico aéreo en sus dos destinos Quito y Guayaquil, con una cantidad de 12 despegues diarios en cada ciudad, lo cual reduce el coeficiente de costos fijos en cada base operacional, siendo la base principal la ciudad capital. El total de empleados que contara Smartjet es de 66 empleados, mismos que se encuentran bajo diferentes departamentos como se lo podrá apreciar en el grafico a continuación.

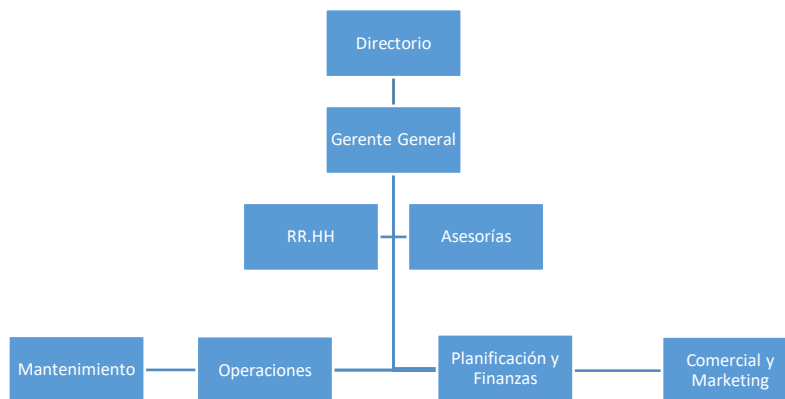


Figura 6. Organigrama

TABLA 21. Número De Empleados.

TOTAL No. Empleados	66
----------------------------	-----------

Tabla 22. Empleados Por Departamento

MANTENIMIENTO			PLANIFICACION			OPERACIONES			COMERCIAL Y MARKETING			GERENCIA GENERAL			RR.HH								
GERENTE MANTENIMIENTO	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	GERENTE PL	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	GERENTE OP	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	GERENTE CO	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	GERENTE GE	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	GERENTE DE	1	\$ 3.000,00	
MOTORISTA	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	FINANCIERO	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	COMANDAN	4	\$ 4.500,00	\$ 18.000,00	MARKETING	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	ASISTENTE D	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00				
ESCTURURISTA	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	ASISTENTE F	1	\$ 800,00	\$ 800,00	COPILOTOS	4	\$ 3.000,00	\$ 12.000,00	VENTAS OFI	4	\$ 500,00	\$ 2.000,00	SECRETARIA	1	\$ 800,00	\$ 800,00				
ELECTRONICO	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	CONTADOR	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	AZAFATAS	8	\$ 1.200,00	\$ 9.600,00												
PLANNING	2	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00	ASISTENTE C	4	\$ 400,00	\$ 1.600,00	DESPACHAD	6	\$ 600,00	\$ 3.600,00												
AYUDANTE MECANICO	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00	COMPRAS Y	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00	AGENTES DE	8	\$ 600,00	\$ 4.800,00												
BODEGUERO	1	\$ 500,00	\$ 500,00					CARGADORE	4	\$ 400,00	\$ 1.600,00												
CONTROL DE CALIDAD	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00																				
TOTAL	10		\$ 16.000,00		10		\$ 11.200,00		35		\$ 53.600,00		7		\$ 8.000,00		3		\$ 7.000,00		1	\$ 3.000,00	

6.3.2. Estructura Legal

El marco legal de Smartjet será de una sociedad anónima, se opta por el modelo legal mencionado, debido a que permite mayor facilidad de ingreso de socios en el paquete accionario. Debido a la envergadura de negocio, una sociedad anónima hace viable futuras capitalizaciones en bolsa con el fin de obtener potenciales flujos e inyección de capitales. Smartjet se ampara bajo la Ley de Superintendencia de compañías en su sección VI de compañías anónimas (CODIFICACION DE LA LEY DE COMPAÑIAS, 1999), misma que en sus Art. 143 y Art. 157 permiten el funcionamiento con un mínimo de dos socios y cada socio tendrá un poder de voto acorde al monto de sus aportaciones.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Ingresos

Para la proyección de ventas se utilizó una tasa de ocupación inicial de 55% de pasajeros, utilizando los índices de la industria en lanzamientos de vuelos, en este caso el índice de ocupación de la empresa de bajo costo Viva Colombia durante su primer vuelo en la ruta internacional Quito-Bogotá (El Comercio, 2014). Debido a que no existe en el país un indicador dado que no ha incursionado un negocio de este modelo en el Ecuador.

La ocupación de asientos se ha proyectado a aumentar a una tasa constante de 2% anual, lo cual se mantiene como un parámetro conservador en comparación a la incursión de Viva Colombia en el país vecino. Según (Semana, 2015) “En ese entonces iniciamos con tres aviones –Airbus 320- y ocho rutas nacionales. Tres años después contamos con nueve aviones que atienden 20 rutas nacionales y seis internacionales”, dijo Posada, que a la vez señaló que la ocupación de sus vuelos es, en promedio, de 90%”. Es decir que Viva Colombia alcanzó durante su primer año de operación con tres aeronaves de 180 pasajeros un promedio de 90% de ocupación, este indicador permite trabajar sobre un parámetro de aceptación en la región para llevar a cabo la proyección a continuación. El porcentaje de ocupación al año 5 llega al 94,88%, los demás rubros de compra tales como equipaje, comida, etc, han sido analizados en base al porcentaje de aceptación registrados en la investigación cuantitativa, misma que ha sido estudiada en base a los asientos vendidos.

Tabla 23. Ventas

	1	2	3	4	5
Ventas	23.110.639,30	30.352.197,09	35.561.796,15	37.983.950,13	40.571.796,43

Tabla 24. Precios

Precio Boleto	\$ 50,00	\$ 51,84	\$ 53,74	\$ 55,71	\$ 57,75
Venta equipaje	\$ 9,99	\$ 10,36	\$ 10,74	\$ 11,13	\$ 11,54
Venta comida abordo	\$ 4,99	\$ 5,17	\$ 5,36	\$ 5,56	\$ 5,76
Venta fila expres	\$ 4,99	\$ 5,17	\$ 5,36	\$ 5,56	\$ 5,76
Recargos compra presencial	\$ 15,00	\$ 15,55	\$ 16,12	\$ 16,71	\$ 17,33
Venta espacios publicitarios	\$ 10.000,00	\$ 10.367,00	\$ 10.747,47	\$ 11.141,90	\$ 11.550,81

7.2. Egresos

7.2.1. Estructura de Costos Directos

Los costos directo ACMI involucran los detallados a continuación, el incremento de gastos se ha proyectado a un 3,67% anual. El costo de tarifas aeroportuarias es el único que varía mes a mes debido a que esta tasa se cobra por asiento volado, el resto de costos se mantienen fijos y no dependen de la cantidad de asientos ocupados. El costo de las tarifas aeroportuarias ascienden a \$18,78 USD por cada pasajero que viaje (Quiport, 2016), mismo que se lo distingue como el único costo directo variable CDV.

Tabla 25. Costos Directos Unitarios

Costo directo unitario (CDU)		
<i>Incremento</i>		
<i>Tarifa aeroportuarias</i>		\$ 580.076,64
<i>combustible</i>		\$ 209.484,00
<i>tripulacion MOD</i>		\$ 49.278,07
<i>seguros</i>		\$ 208.000,00
<i>leasing aeronaves</i>		\$ 240.000,00
<i>mantenimiento</i>		\$ 491.040,00
Costo Total		\$ 1.777.878,71

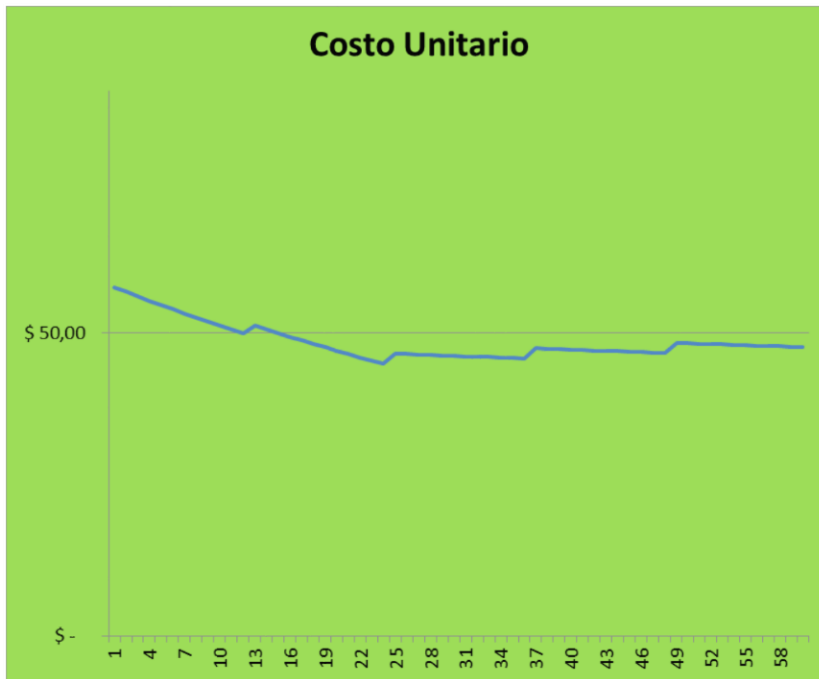


Figura 7. Gráfico de Costo Unitario

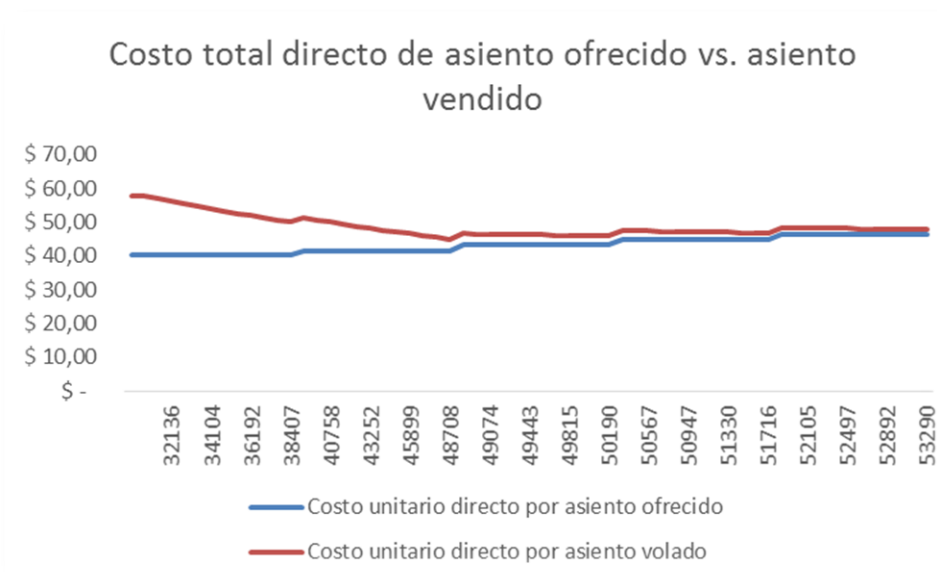


Figura 8. Gráfico Comparativo Costo de Asientos Ofrecido vs. Asientos Vendidos

El grafico anterior de costo unitario por asiento muestra la proyección del costo por asiento, el análisis arroja concluye que a medida que existe menor cantidad de ocupación, mayor es el costo unitario por asiento. Por ende a medida que aumenta la ocupación (LF) las curvas de costos directos por asiento tanto orecido como vendido se acercan, esto sucede ya que la distribución de los costos directos se reparten entre la cantidad de pasajeros que viajan en cada vuelo, convirtiendo el modelo de aviación de bajo costo en un negocio de volumen y de economía de escala.

7.2.2. Salarios

Los salarios y costos anexados al mismo se han analizado en base a los salarios mensuales, el cual consta de 5 departamentos subordinados a gerencia y 1 departamento asistente. La nómina total es de 66 funcionarios los cuales han sido optimizados debido al uso de un solo tipo de aeronave, por ende se reduce costos de nómina e ingreso de más empleados en el roll salarial.

Tabla 26. Roll Salarial

C	Cargo	Sueldo (mensual)	Año de Contratación	Clasificación	TOTAL
1	Gerente General	\$ 5.000,00	1	GASTO	\$ 5.000,00
4	Gerentes Division	\$ 4.000,00	1	GASTO	\$ 16.000,00
1	Jefes de RRHH	\$ 3.000,00	1	GASTO	\$ 3.000,00
3	mecanicos principales	\$ 2.000,00	1	GASTO	\$ 6.000,00
2	planning mantenimiento	\$ 1.500,00	1	GASTO	\$ 3.000,00
2	ayudante mecanico	\$ 500,00	1	GASTO	\$ 1.000,00
1	bogeguro	\$ 500,00	1	GASTO	\$ 500,00
1	control de calidad	\$ 1.500,00	1	GASTO	\$ 1.500,00
1	financiero	\$ 2.000,00	1	GASTO	\$ 2.000,00
1	asistente financiero	\$ 800,00	1	GASTO	\$ 800,00
1	contador	\$ 1.200,00	1	GASTO	\$ 1.200,00
4	asistente contador	\$ 400,00	1	GASTO	\$ 1.600,00
2	compras y logistica	\$ 800,00	1	GASTO	\$ 1.600,00
4	comandantes	\$ 4.500,00	1	MOD	\$ 18.000,00
4	copilotos	\$ 3.000,00	1	MOD	\$ 12.000,00
8	azafatas	\$ 1.200,00	1	MOD	\$ 9.600,00
6	despachos	\$ 600,00	1	GASTO	\$ 3.600,00
8	agentes de trafico	\$ 600,00	1	GASTO	\$ 4.800,00
4	cargadores	\$ 400,00	1	GASTO	\$ 1.600,00
2	marketing	\$ 1.000,00	1	GASTO	\$ 2.000,00
4	ventas oficinas	\$ 500,00	1	GASTO	\$ 2.000,00
1	asistente de gerencia	\$ 1.200,00	1	GASTO	\$ 1.200,00
1	secretaria	\$ 800,00	1	GASTO	\$ 800,00
	SUB TOTAL	\$ 37.000,00			\$ 98.800,00
66	SALARIO MINIMO VITAL	\$ 376,00			

7.2.3. Gastos Generales

Dentro de los gastos generales están todos aquellos que son fundamentales a la operación como los C.I.F. La mayor cantidad de costos en la aviación son fijos, los gastos no excluyen su misma naturaleza. La cantidad total de gastos generales proyectados suman un valor de \$112.741,26, desglosados de la siguiente manera entre las ciudades de Quito y Guayaquil.

Tabla 27. Gastos Generales Smartjet

Clasificación	DATOS		Condiciones
OPERACIONAL	Arriendos oficinas	\$ 5.000,00	Mensuales
OPERACIONAL	arriendos oficinas y ticket points aer	\$ 30.000,00	Mensuales
OPERACIONAL	arriendos plataforma y hangar	\$ 10.000,00	Mensuales
C.I.F	Gastos de recurrentes	\$ 1.500,00	Mensuales
OPERACIONAL	Softwares Rev. Management	\$ 15.000,00	Mensuales
OPERACIONAL	Asesoría legal	\$ 1.500,00	Mensuales
C.I.F	Sistemas de vuelo ATR	\$ 2.500,00	Mensuales
C.I.F	servicios aeroportuarios DGAC	\$ 2.500,00	Mensuales
OPERACIONAL	servicios basicos	\$ 2.000,00	Mensuales
OPERACIONAL	suministros	\$ 500,00	Mensuales
OPERACIONAL	viaticos	\$ 10.000,00	Mensuales
OPERACIONAL	publicidad	1% de las ventas	Mensuales
OPERACIONAL	Capcitaciones	\$ 15.000,00	Mensuales

7.3. Estado de Resultados

Los estados de resultados proyectados como se podrán examinar a continuación muestran una pérdida de aprox. \$1.440.000,00 USD durante el primer año del

lanzamiento de operaciones, a partir de los años siguientes se puede concluir que la utilidad tanto operacional como utilidad neta aumentan debido al crecimiento de la ocupación de pasajeros, lo cual hace que el proyecto se vuelva financieramente más sólido, y debido a que existe mayor ocupación el costo por asiento vendido es menor. Los márgenes netos proyectados están en desde -6.23% y llegarían a un 12,81% al final del año 5. El promedio de la industria de aerolíneas tradicionales se encuentra en un 5,1% para el 2016 según (IATA, 2015), debido a que la baja del precio de barril ha favorecido el desempeño financiero del transporte aéreo a nivel global.

Tabla 28. Estado de Resultados Anual Smartjet

	1	2	3	4	5
Ventas	23.110.639,30	30.352.197,09	35.561.796,15	37.983.950,13	40.571.796,43
Costo total de asientos ofrecidos	22.153.897,10	25.130.540,74	27.438.849,46	28.823.877,08	30.285.712,97
UTILIDAD BRUTA	956.742,20	5.221.656,36	8.122.946,69	9.160.073,05	10.286.083,45
Gastos sueldos	861.929,60	954.935,06	926.356,16	1.026.313,48	1.063.979,19
Gastos generales	1.377.106,39	1.491.580,17	1.587.277,90	1.656.701,36	1.729.440,65
Gastos de depreciación	53.333,33	53.333,33	53.333,33	4.000,00	4.000,00
Gastos de amortización	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(1.355.627,13)	2.701.807,79	5.535.979,30	6.453.058,21	7.468.663,61
Gastos de intereses	85.093,99	69.937,39	52.942,90	33.887,68	12.521,83
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(1.440.721,12)	2.631.870,41	5.483.036,40	6.419.170,53	7.456.141,79
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	394.780,56	822.455,46	962.875,58	1.118.421,27
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(1.440.721,12)	2.237.089,85	4.660.580,94	5.456.294,95	6.337.720,52
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	492.159,77	1.025.327,81	1.200.384,89	1.394.298,51
UTILIDAD NETA	(1.440.721,12)	1.744.930,08	3.635.253,13	4.255.910,06	4.943.422,00
MARGEN BRUTO	4,14%	17,20%	22,84%	24,12%	25,35%
MARGEN OPERACIONAL	-5,87%	8,90%	15,57%	16,99%	18,41%
MARGEN NETO	-6,23%	5,75%	10,22%	11,20%	12,18%

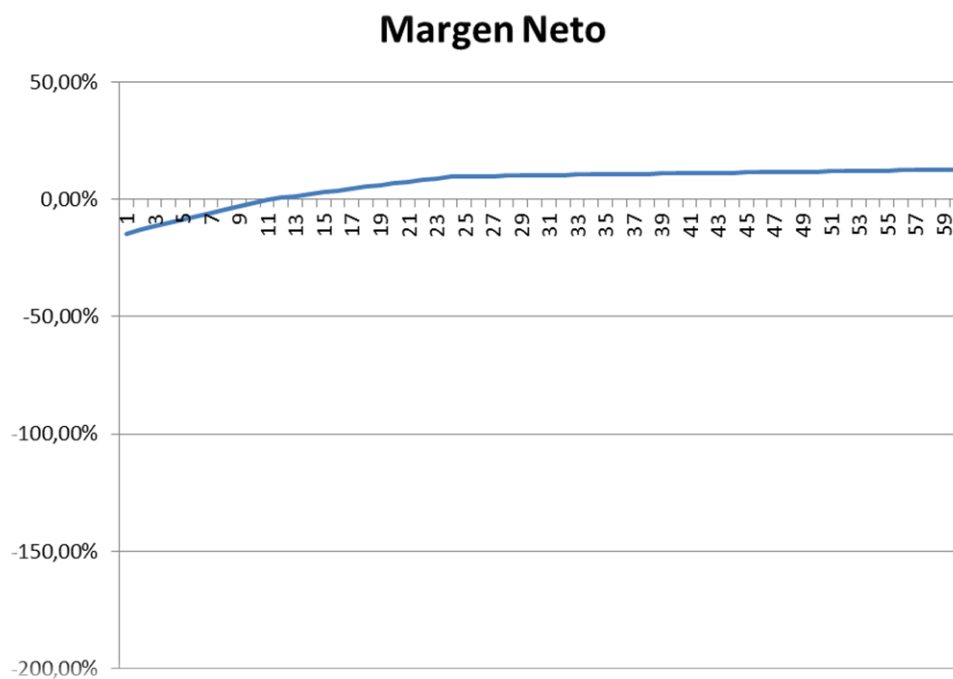


Figura 9. Margen Neto Smartjet

7.4. Estado de Situación

El estado de situación proyectado muestra que Smartjet tendría un elevado porcentaje de sus Activos totales como corrientes, debido a que el proyecto busca tener un menor riesgo y menor monto de inversión inicial. Es importante recalcar que la empresa utilizara la figura de *leasing* con el fin de reducir gastos de depreciación y generar un proyecto rentable en 5 años. Debido a que la empresa no ha adquirido activos, el único pasivo a largo plazo es el crédito el cual se diferirá hasta el final del quinto año del proyecto.

Tabla 29. Estado de Situación Anual Smartjet

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	3.184.211,07	3.517.480,87	5.271.561,35	8.760.030,28	12.874.270,36	17.655.228,11
Corrientes	2.886.211,07	3.292.814,20	5.120.228,01	8.682.030,28	12.820.270,36	17.625.228,11
Efectivo	2.886.211,07	1.151.422,76	2.307.622,71	5.677.812,88	9.611.440,85	14.197.742,11
Cuentas por Cobrar	-	2.141.391,44	2.812.605,30	3.004.217,40	3.208.829,51	3.427.486,00
No Corrientes	298.000,00	224.666,67	151.333,33	78.000,00	54.000,00	30.000,00
Propiedad, Planta y Equipo	198.000,00	198.000,00	198.000,00	198.000,00	198.000,00	198.000,00
Depreciación acumulada	-	53.333,33	106.666,67	160.000,00	164.000,00	168.000,00
Intangibles	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Amortización acumulada	-	20.000,00	40.000,00	60.000,00	80.000,00	100.000,00
PASIVOS	796.052,77	2.570.043,69	2.579.194,08	2.432.409,89	2.290.739,90	2.128.275,65
Corrientes	-	1.898.984,24	2.048.284,56	2.058.644,77	2.093.174,42	2.128.275,65
Cuentas por pagar proveedores	-	1.919.085,53	2.190.068,46	2.300.356,29	2.416.710,14	2.539.547,26
Sueldos por pagar	-	(20.101,29)	(278.104,16)	(404.873,12)	(513.623,35)	(631.171,71)
Impuestos por pagar	-	-	136.320,25	163.161,60	190.087,63	219.900,09
No Corrientes	796.052,77	671.059,45	530.909,53	373.765,12	197.565,48	0,00
Deuda a largo plazo	796.052,77	671.059,45	530.909,53	373.765,12	197.565,48	0,00
PATRIMONIO	2.388.158,30	947.437,18	2.692.367,26	6.327.620,39	10.583.530,45	15.526.952,46
Capital	2.388.158,30	2.388.158,30	2.388.158,30	2.388.158,30	2.388.158,30	2.388.158,30
Utilidades retenidas	-	(1.440.721,12)	304.208,96	3.939.462,09	8.195.372,15	13.138.794,16
Comprobación	-	-	0,00	(0,00)	0,00	0,00

7.5. Estado de Efectivo y Flujos de Caja

Los estados de efectivo muestran un crecimiento significativo posterior al segundo año de operación debido al factor de ocupación que se proyecta, esto genera mayor volumen de ventas el cual tiene un impacto directo en el flujo de efectivo de la empresa.

Tabla 30. Estado de Flujo de Efectivo Smartjet

AÑO	0	1	2	3	4	5
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO		(25.738,75)	219.153,34	307.550,20	354.325,48	410.684,62
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	2.886.211,07	1.177.161,52	2.088.469,38	5.370.262,67	9.257.115,37	13.787.057,49
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	2.886.211,07	1.151.422,76	2.307.622,71	5.677.812,88	9.611.440,85	14.197.742,11

Los flujos de caja anual del proyecto como se encuentra a continuación presentan valores positivos posteriores al primer año de operaciones, de la misma forma los flujos del inversionista se mantienen en valores positivos.

Tabla 31. Flujos de Caja

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(3.184.211,07)	(1.363.593,61)	457.501,35	302.533,38	315.021,01	13.851.082,37
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(2.388.158,30)	(1.545.004,25)	270.982,94	110.287,83	116.353,85	13.645.214,92

7.6. Índices y Evaluación financiera

La evaluación financiera aplicada al proyecto en mención se ha evaluado según los índices de WACC, CAPM. Según el flujo de caja del proyecto y del inversionista la tasas de WACC y CAPM del proyecto es del 16,36% y 19,27% respectivamente. A partir de ello los índices del Valor Actual Neto es de \$2.939.560,89 para el proyecto y \$2.282.165,46 para el inversionista. Al ser un índice positivo y un monto significativo a comparación de la inversión inicial, se concluye que bajo el criterio de VAN el proyecto es viable. De igual forma coincide la viabilidad del proyecto bajo el índice de la tasa interna de retorno (TIR) siendo este del 30,11%. El índice de rentabilidad calculado es de 1,89, este índice nos indica que al ser mayor a 1, el beneficio por cada dólar invertido permite que el proyecto debe ser implementado. La evaluación financiera promueve la viabilidad de la operación de Smartjet.

Tabla 32. Criterios de Evaluación

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$2.838.560,09	VAN	\$2.282.165,46
IR	1,89	IR	1,96
TIR	30,11%	TIR	32,72%

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	16,36%
CAPM	19,27%

Razón de Liquidez:

La razón de liquidez del proyecto en promedio durante la vigencia proyectada es de 3,31 dólares por cada dólar de pasivo corriente, lo que muestra un superávit de activos corrientes. La empresa tiene un margen saludable de liquidez promedio durante los 5 años de operación. Tiene gran influencia sobre los flujos líquidos los ingresos percibidos por conceptos de servicios complementarios, mismos que generan un promedio de \$6,56 USD por pasajeros para el final del quinto año, logrando estar cerca del promedio de la industria aérea de bajo costo que genera \$8,68 por cada pasajero transportado según (Pilon, 2015).

Razón de Apalancamiento

La razón de apalancamiento del proyecto es la misma que la razón de liquidez dado que la naturaleza del negocio no tiene costo de inventarios. Por lo cual significa que por cada dólar de endeudamiento corriente la empresa genera 3,31 dólares para solventar dicho pasivo.

Razón de Rentabilidad

ROA: Partiendo de los estados financieros de Smartjet, la rentabilidad sobre los activos de Smartjet es del 27% sobre el total de activos del proyecto. Indicando una rentabilidad con un margen apropiado para la operación y sus parámetros correspondientes. En comparación con la industria el margen podría ser menor si es que se optaría por la compra de las aeronaves reduciendo este índice significativamente. El promedio de la industria entre aerolíneas que han adquirido aeronaves es de 7,5% según (IATA, 2015).

Profit Per Flown Kilometres: El beneficio por kilómetro volado, común índice utilizado por la industria para medir el desempeño financiero de la operación. En el caso de Smartjet este tendría una utilidad de \$1,11 USD por cada kilómetro volado, tomando

como criterio de distancia 270 kilómetros de distancia entre Quito y Guayaquil en cada vuelo.

Revenue per RPK (Revenue Passenger kilometres): El RPK de Smartjet, fue calculada a partir de la cantidad de pasajeros transportados durante los 5 años multiplicado por los kilómetros de cada tramo (270 kms), el cual brinda el total de kilómetros volados por el total de pasajeros transportados. El RPK de Smartjet es de 74.971.089 kilómetros, mismo que con el fin de obtener los ingresos por cada kilómetro por pasajero transportado se divide el total de ingresos de los 5 años de operación por el indicador de RPK. El indicador de ingreso por RPK del proyecto es de 0,1752 centavos de dólar por cada kilómetro volado por pasajero. El cual se encuentra dentro de los márgenes promedio de la industria de la aviación en 0,12 centavos de dólar por RPK (IATA, 2015).

CONCLUSIONES FINALES

Se presenta las siguientes conclusiones sobre el proyecto en mención:

- Según el análisis PESTEL se concluye que el proyecto es viable para una potencial realización. El ambiente económico del país es el principal factor que impulsa que la población de Quito y Guayaquil busquen nuevas alternativas de transporte a bajo costo, lo cual se presenta como un importante determinante ante este proyecto. El marco económico presenta una economía dolarizada, el escenario político se encuentra con una importante estabilidad durante los últimos años en Ecuador siendo este favorable para la inversión de este proyecto.
- El análisis de la industria concluye que aunque la industria se encuentra en contracción de tráfico de pasajeros, no existe una competencia de aerolíneas de bajo costo con el cual este proyecto pueda rivalizar. Presentándose como el competidor más importante el transporte terrestre, mismo que por sus

bajos precios son la alternativa más utilizada por la población de estrato económico C+ y C-.

- Mediante la investigación realizada y análisis del cliente, se concluye que existe una importante demanda que tiene necesidades de transportación entre ambas ciudades, misma que actualmente se desplaza por formas alternativas a la vía aérea, dado los altos precios del mismo. La investigación cuantitativa respalda la implementación de este proyecto, misma que se enfoca en introducir tarifas económicas al mercado ecuatoriano mediante el uso de tácticas de preciado en base a los factores de tiempo de reserva y ocupación de la aeronave. El estudio concluye que la realización de una empresa aérea de bajo costo tendría una aceptación cercana al 92% según la investigación cualitativa.
- El Marketing Mix fue elaborado a partir de los cimientos de bajo costo de Smartjet, promocionándose a través del internet como uno de sus principales ejes publicitarios. Adicionalmente la empresa tendría una estructura de canal directo con el pasajero a través de la página web, app y ticket points, evitando generar costos de distribución a través de agencias de viaje y mayoristas.
- La evaluación financiera de la empresa concluye resultados positivos con dos aeronaves que permitan ofrecer un total de 24 vuelos diarios. Debido a la estrategia operacional de alta eficiencia, la empresa puede reducir sus costos fijos mediante una mayor cantidad de oferta de asientos al mercado. Los índices financieros realizados en base de dicha operación, concluyen la viabilidad del proyecto en el marco económico.

De acuerdo a la investigación realizada y conclusiones antes mencionadas, se recomienda la realización de este proyecto. Se aclara que debido a que es un negocio de volumen, es importante generar la mayor eficiencia de costos y brindar mayor innovaciones en ingresos complementarios con el fin de perfeccionar el modelo de bajo costo. Será importante contar con el personal especializado en el sector de aviación con el fin de generar este proyecto de

forma exitosa ya que la barrera de conocimiento y *know how* de la industria en el Ecuador es muy limitado y puede constituirse en un importante factor para el futuro de este proyecto.

REFERENCIAS

- 50Minutos.es. (2016). *El análisis PESTEL: Cómo diseñar las mejores estrategias para asegurar la continuidad de su negocio*. 50Minutos.es. Recuperado el 07 de Noviembre de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=vmLyCwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Aircraftcostcalculator.com. (2017). *Aircraftcostcalculator.com*. Recuperado el 14 de Mayo de 2017, de https://www.aircraftcostcalculator.com/media/143250/acc_report_atr_72-500.pdf
- Alderighi, M., Cento, A., Nijkamp, P., & Rietveld, P. (2004). *The Entry of Low-Cost Airlines*. Amsterdam: Tinberg Institute.
- Andes. (31 de Diciembre de 2015). *Gobierno Ecuador ratifica crecimiento económico 0,4% en 2015*. Obtenido de Andes: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/gobierno-ecuador-ratifica-crecimiento-economico-04-2015.html>
- Angulo, S. (9 de Noviembre de 2016). *Análisis tributario: 'En el país se trabaja 82 días al año para pagar impuestos al Estado'*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2016, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-analisistributario-impuesto-renta.html>
- ANT. (2016). *Tarifas Pichincha 2016*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2016, de <http://www.ant.gob.ec/index.php/component/content/article/74-tarifas/1438-tarifas-pichincha-2016#.WCeevy0rLIV>
- Banco Central del Ecuador. (1 de Diciembre de 2010). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2016, de www.bce.fin.ec: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/148-tasas-de-inter%C3%A9s>
- Banco Central del Ecuador. (01 de Noviembre de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2016, de www.bce.fin.ec: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Campenni, A. (s.f.). *Monografias.com*. Recuperado el 29 de Mayo de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos13/estrprecio/estrprecio.shtml>
- Codificación de la Ley de Aviación Civil*. (11 de Enero de 2007). Recuperado el 07 de Noviembre de 2016, de DGAC: <http://www.aviacioncivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/07/Ley-de-Aviacion-Civil.pdf>
- CODIFICACION DE LA LEY DE COMPAÑIAS (5 de Noviembre de 1999). Recuperado el 22 de Mayo de 2017, de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_comp.pdf

DGAC. (2014). *Boletín Estadístico de Tráfico Aéreo*. Quito.

Dirección General de Aviación Civil. (2012). *Resolución No. 157 de 2012*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2016, de DGAC: <http://www.aviacioncivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/09/RDAC-Parte-121-Nueva-Edici%C3%B3n-Rev.-5-04-Mar-2016-FINAL.pdf>

Dirección General de Aviación Civil. (2016). *RDAC*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2016, de DGAC: <http://www.aviacioncivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/09/RDAC-Parte-121-Nueva-Edici%C3%B3n-Rev.-5-04-Mar-2016-FINAL.pdf>

Ecuadorinmediato. (24 de Agosto de 2015). *Clase media en Ecuador creció de 14 a 27 por ciento en 10 años*. Recuperado el 10 de Enero de 2017, de ecuadorinmediato.com: http://www.ecuatorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818787126

Ecuadorinmediato. (17 de Marzo de 2016). *Disminuye demanda de pasajes aéreos en Ecuador*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de www.Ecuadorinmediato.com: http://www.ecuatorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818798372

Ecuadorinmediato. (16 de Diciembre de 2016). *Elecciones Ecuador 2017: 12'816.698 de votantes están habilitados para próximas elecciones*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2016, de Ecuadorinmediato.com: http://www.ecuatorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818809406

El Comercio. (11 de Diciembre de 2014). *99 pasajeros viajaron en el primer vuelo de VivaColombia desde Quito a Bogotá*. Recuperado el 29 de Mayo de 2017, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/quito-pasajeros-viajaron-primer-vuelo.html>

El Comercio. (16 de Octubre de 2015). *Decreto suprime subsidios al combustible de avión y al diésel para camiones extranjeros*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de www.elcomercio.com: <http://www.elcomercio.com/actualidad/subsidios-combustible-diesel-avion-camiones.html>

feedbacknetworks. (s.f.). Recuperado el 15 de Febrero de 2017, de <https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>

IATA. (10 de Diciembre de 2015). *Airlines Continue to Improve Profitability 5.1% Net Profit Margin for 2016*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2016, de IATA: <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2015-12-10-01.aspx>

IATA. (2015). *IATA*. Obtenido de <https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/IATA-Economic-Performance-of-the-Industry-mid-year-2015-report.pdf>

- ICAO. (s.f.). *Resolution A39-1: Consolidated statement of continuing ICAO policies and practices*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de [www.icao.int:](http://www.icao.int/protection/Documents/Resolution_A39_1.PDF#search=noise%20stage%20III)
http://www.icao.int/protection/Documents/Resolution_A39_1.PDF#search=noise%20stage%20III
- INEC. (2010). *Fasículo Provincial del Guayas*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/guayas.pdf>
- INEC. (2010). *Fasículo Provincial Pichincha*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2010). *Población y Demografía*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INEC. (Diciembre de 2011). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de [www.ecuadorencifras.gob.ec:](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf) http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (5 de Enero de 2017). *INEC*. Recuperado el 19 de Marzo de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inflacion-diciembre-2016/>
- Kotler, P. &. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Recuperado el 5 de Febrero de 2017, de https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing_kotler-armstrong.pdf
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (2015). *Gobierno Nacional impulsa obras de infraestructura aeroportuaria*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2016, de <http://www.obraspublicas.gob.ec/gobierno-nacional-impulsa-obras-de-infraestructura-aeroportuaria/>
- Pilon, R. (2015). *How do Low-Cost Carriers perform in times of crisis?* Recuperado el 06 de Noviembre de 2016, de Millennium Aviation: http://lpws.co/assets/how-lccs-cope-with-financial-turbulence_the-2008-crisis.pdf
- Pita Fernández, S. P. (27 de Mayo de 2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de Fistera: https://www.fistera.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali2.pdf
- Porter, S. F. (2016). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2016, de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Quiport. (2016). Obtenido de <http://aeropuertoquito.aero/en/13-archivo/141-aeropuerto-mariscal-sucre-cumple-un-ano-con-un-balance-ampiamente-positivo.html>

Semana. (25 de Diciembre de 2015). Recuperado el 18 de Mayo de 2017, de “En ese entonces iniciamos con tres aviones -Airbus 320- y ocho rutas nacionales. Tres años después contamos con nueve aviones que atienden 20 rutas nacionales y seis internacionales”, dijo Posada, que a la vez señaló que la ocupación de sus vuelos es, en

Superintendencia de Compañías. (2016). *CIIU 4*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2016, de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/formularios/CIIU4_SUPERINTENDENCIA.pdf

The Economist. (25 de Agosto de 2012). *The ineluctable middlemen*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2016, de www.economist.com:
<http://www.economist.com/node/21560866>

Vélez, D. L. (s.f.). *LA INVESTIGACION CUALITATIVA*. Recuperado el 15 de noviembre de 2016, de <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>:
<http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

ANEXOS

ANEXO 1. Tasa de interes Ecuador historica

Tasas de Interés

DICIEMBRE 2010			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.68	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.54	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.30	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.94	Consumo	16.30
Vivienda	10.38	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	23.11	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.37	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	29.04	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
	% anual		% anual
Depósitos a plazo	4.28	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.85	Depósitos de Tarjetahabientes	0.58
Operaciones de Reporto	0.32		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
	% anual		% anual
Plazo 30-60	3.41	Plazo 121-180	5.17
Plazo 61-90	3.69	Plazo 181-360	5.74
Plazo 91-120	4.44	Plazo 361 y más	6.48
4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO (según regulación No. 009-2010)			
5. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
6. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4.28	Tasa Legal	8.68
Tasa Activa Referencial	8.68	Tasa Máxima Convencional	9.33
7. Tasa Interbancaria			
8. Boletín de Tasas de Interés			
8.1. Boletín Semanal de Tasas de Interés			
9. Información Histórica de Tasas de Interés			
9.1. Tasas de Interés Efectivas			
9.2. Resumen Tasas de Interés			

(Banco Central del Ecuador, 2010)

ANEXO 2. Tasa de interes Noviembre 2016 Ecuador

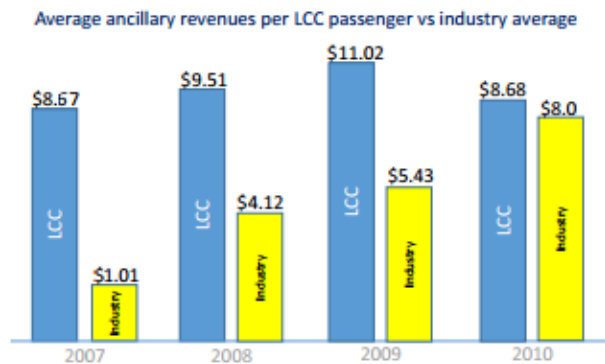
Tasas de Interés

noviembre - 2016

1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.77	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	10.19	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.97	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	9.26	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.38	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	10.01	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.37	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.86	Consumo Ordinario*	17.30
Consumo Prioritario	16.81	Consumo Prioritario **	17.30
Educativo	9.50	Educativo **	9.50
Inmobiliario	10.81	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	27.22	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	25.03	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50

(Banco Central del Ecuador, 2016)

ANEXO 3. Ingresos no relacionados a boletos empresas de bajo costo, en comparacion al promedio de la industria por pasajero.



(Pilon, 2015)

ANEXO 4. Preguntas para expertos
PREGUNTAS PARA EXPERTOS

Nombre: Capitán Byron Ruiz, Experiencia como Jefe de operaciones y de certificación Aeronautica.

Fecha:

FASE1.

Soy estudiante de la UDLA, y con el fin de recabar datos e información importante que aporte a este estudio académico, agradezco su tiempo y colaboración para las siguientes preguntas.

FASE 2.

Con el fin de recabar de mejor manera la información en esta entrevista, solicito su permiso para grabar el audio de la misma, una vez finalizada se terminara de grabar.

FASE 3.

- ¿Qué impresión tiene de la industria nacional aeronáutica?
- ¿Qué opina sobre los avances en cuanto a regulaciones y demás por parte de la DGAC hacia las Aerolíne

- ¿Cuál ha sido el impacto de la nueva infraestructura Aeroportuaria en el Ecuador?
- ¿A cuánto ascienden los costos de tarifas aeroportuarias en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo y el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre?
- ¿Cuánto se demora en promedio la obtención de certificados de operación AOC hoy en día?
- ¿Cree que ha existido una evolución en el talento humano aeronáutico en el Ecuador?

FASE 4.

Agradezco mucho su tiempo y por la atención brindada en la presente entrevista.

PREGUNTAS PARA EXPERTOS

Nombre: Econ. Carlos Serrano Lusetti, Fundador de Aerogal y Saeta; Presidente de Aeronow consultora de aviación.

Fecha:

FASE1.

Soy estudiante de la UDLA, y con el fin de recabar datos e información importante que aporte a este estudio académico, agradezco su tiempo y colaboración para las siguientes preguntas.

FASE 2.

Con el fin de recabar de mejor manera la información en esta entrevista, solicito su permiso para grabar el audio de la misma, una vez finalizada se terminara de grabar.

FASE 3.

- ¿Qué opina de las tendencias del mercado de pasajeros domésticos?
- Según mi investigación ha existido una tendencia de decrecimiento de pasajeros en los últimos años. ¿A qué cree usted que se debe dicha contracción?

- ¿Cree usted que haya una contracción de pasajeros para el año 2016? ¿Cuál cree que será el tamaño del mercado de pasajeros del 2016 para la ruta UIO-GYE?
- ¿Cuáles son las tendencias y exigencias de los pasajeros actuales?
- ¿Existen áreas de mejoras que permitan mejorar el servicio haciéndolo más conveniente al usuario?
- ¿Cuáles son las tarifas promedios del mercado de aviación?
- ¿Qué cree usted que es el factor que actualmente limita el uso del transporte aéreo?
- ¿Cree que la entrada de aerolíneas internacionales ha afectado el mercado de pasajeros en el Ecuador? ¿Cómo se ha visto afectado este?
- ¿Cuál cree que será el futuro de las empresas de aviación y como estas evolucionaran para aumentar la demanda de pasajeros?
- ¿Cuál cree que es el panorama futuro para el mercado ecuatoriano de aviación?

FASE 4.

Agradezco mucho su tiempo y por la atención brindada en la presente entrevista.

PREGUNTAS PARA EXPERTOS

Nombre: Capitán Diego Serrano Icaza, Gerente de Cessna y Bell en Ecuador, experiencia como copiloto en Aerogal (Avianca Ecuador)

Fecha:

FASE1.

Soy estudiante de la UDLA, y con el fin de recabar datos e información importante que aporte a este estudio académico, agradezco su tiempo y colaboración para las siguientes preguntas.

FASE 2.

Con el fin de recabar de mejor manera la información en esta entrevista, solicito su permiso para grabar el audio de la misma, una vez finalizada se terminara de grabar

FASE 3.

- ¿Cuáles son los requisitos que deben tener los pilotos para operar una aeronave comercial?
- Pensamos operar un ATR 72, ¿A cuánto asciende los salarios de pilotos para este tipo de aeronaves turbohélice?
- ¿A cuánto ascienden los precios de cursos iniciales de capacitación a pilotos para operar un ATR 72?
- ¿Qué escuelas de aviación pueden brindar esta capacitación?
- ¿La autoridad exige recurrentes a pilotos operando este tipo de aeronaves y cada cuanto tiempo hay que enviar a la tripulación a estos cursos?
- ¿A cuánto pueden ascender los costos de posibles recurrentes?
- ¿Cuántas horas puede volar una tripulación?
- ¿Cuántas azafatas serían necesarias para operar un ATR 72?
- ¿Se necesitaría modificar la aeronave con algún kit en especial para operar un ATR 72 en Ecuador?
- ¿En términos de operacionales y de performance qué opina usted sobre el ATR 72 en nuestro medio?

FASE 4.

Agradezco mucho su tiempo y por la atención brindada en la presente entrevista.

ANEXO 5. Focus Group

FOCUS GROUP

FASE 1.

Tengan todos ustedes participantes una cálida bienvenida. Este Focus Group servirá para recabar datos que aportaran a este estudio académico de la Universidad UDLA.

FASE 2. Explicación del objetivo y desarrollo de este Focus Group.

FASE3.

- ¿Qué se viene a su pensamiento al viajar por avión en una ruta corta?
- ¿Por qué medio o que aerolínea se desplaza usted más frecuente?
- ¿Qué cree que son las ventajas al momento de viajar en una Aerolínea actual? ¿Qué destaca o le gusta de las aerolíneas actuales al momento de desplazarse en rutas domésticas?
- ¿Qué cree que son las falencias de las Aerolíneas actuales?
- ¿Qué limita que viaje por avión más a menudo?
- ¿Volaría usted en un avión de hélice?
- ¿Qué opina usted de las aeronaves de hélice?
- ¿En qué horarios viajaría usted más frecuente?
- ¿Por qué medios le gustaría usted adquirir los boletos aéreos?
- ¿Qué les gustaría que ofrezca una aerolínea para incentivar la compra de boletos hacia los pasajeros?
- ¿Viajaría usted en una empresa de bajo costo que les permita viajar por un valor mucho menor a las aerolíneas actuales?
- ¿Qué viene a su pensamiento al momento de pagar un boleto que podrá estar entre un 20%-40% más económico que las aerolíneas actuales?
- ¿Cree usted que preferiría volar en una aerolínea tradicional (LAN,TAME,AVIANCA) o en una aerolínea de bajo costo?
- ¿Cuáles son los atributos que más le interesaría de un avión en el cual se vaya a transportar?
- ¿Desde qué precio le parecía económico transportarse un tramo UIO-GYE o viceversa?
- ¿Desde qué precio estaría usted dispuesto a pagar para transportarse un tramo UIO-GYE o viceversa?
- ¿Utilizaría usted este servicio si le cobrarían adicional por maletas, refrigerios o fila exprés?
- ¿Por qué medio preferirá usted que se anuncien las tarifas económicas de la aerolínea?
- ¿Con cuanta antelación reservaría usted su boleto aéreo?
- ¿Cree usted que decida viajar por medio de una aerolínea de bajo costo que desplazarse por vía terrestre?

FASE4.

Agradezco a todos su valioso tiempo y aporte al presente Focus Group, el cual aportara valiosa información a este estudio académico.

ANEXO 6. Formato de encuestas de aerolínea de bajo costo.

FORMATO DE ENCUESTA DE AEROLINEA DE BAJO COSTO

1. Edad:
2. Sector Donde Vive : SUR____ CENTRO____ NORTE____ CUMBAYA____
LOS CHILLOS_____
3. Sexo: F____ M_____
4. Ingresos: Menos de 375USD_____ 375USD-999 USD_____ 1000-3000
USD
Más de 3000USD_____
5. ¿Tiene auto propio? Si_____ No_____
6. ¿Cuenta usted con acceso a internet?
Si_____ No_____
7. ¿Ha viajado antes Guayaquil? Si_____ No_____
8. ¿Con que frecuencia viaja usted a Guayaquil en promedio?

Al menos una vez cada semana_____

Al menos una vez cada 15 días_____

Al menos una vez cada mes_____

Al menos una vez cada 3 meses_____

Al menos una vez cada 6 meses_____

Menos de una vez al año_____

9. ¿Porque motivos viaja usted más frecuentemente a Guayaquil?
Negocios_____ Trabajo_____ Turismo_____ Ocio_____
- Otros especifique_____
10. ¿Cuándo viaja a Guayaquil cual es la forma más frecuente en la que se
desplaza?
Avión_____
- Bus_____
- Auto Propio__

Otro especifique_____

11. ¿Qué factor es el más importante al llevar a tomar esta decisión?:

Economía_____

Tiempo_____

Comodidad_____

Otro especifique_____

12. ¿Viaja generalmente solo o con más personas?

Viajo solo_____

Viajo acompañado_____

13. ¿Ha viajado usted antes por avión?

Si_____ No_____

14. ¿Cuál cree usted que sea el principal limitante al desplazarse por avión?

Precio_____ Servicio_____ Otro: _____*especifique

15. ¿Por qué medio adquiere usted su boleto de transporte?

Internet_____ Teléfono_____ Boletería_____

16. ¿Con cuánto tiempo de antelación compra usted su boleto de transporte?

El mismo día_____

Una semana de antelación_____

15 días de antelación_____

Un mes de antelación o antes_____

17. ¿En el escenario que fuese a viajar por avión a Guayaquil solo ida, que precio (Entre 10USD-100USD) creería económico y optaría por desplazarse?

18. ¿En el escenario que fuese a viajar por avión a Guayaquil solo ida, hasta cuanto estaría usted dispuesto a pagar (Entre 10USD-100USD)?

19. ¿En el escenario que fuese a viajar por avión a Guayaquil solo ida, cuanto creería usted muy económico y le haría dudar del servicio (Entre 10USD-100USD)?

20. ¿En el escenario que quiera viajar por avión a Guayaquil solo ida, que precio (Entre 10USD-100USD) le parecería muy costos y no pagaría

21. ¿Qué horarios prefiere usted si viajaría por avión a Guayaquil?

Marque con una x en todos los horarios que usted desearía viajar:

05:00- 07:00 _____

07:01-10:00 _____

10:01-12:00 _____

12:01-14:00 _____

14:00-16:00 _____

16:00-18:00 _____

18:00-20:00 _____

20:00-22:00 _____

22. ¿Viaja usted con equipaje?

Si _____

A veces _____

No _____

23. Con el fin de obtener un boleto por avión más económico estaría usted dispuesto a pagar entre (5 hasta 10 USD) por servicios adicionales como: Equipaje, comida a bordo, fila exprés, recargo por servicios anexos

Si _____ No _____

24. ¿Pagaría usted por utilizar cuál de los siguientes servicios adicionales (5USD por servicio)?

Comida abordo _____ Fila Exprés _____ Ninguno _____

25. Estaría usted dispuesto a viajar en un avión como el siguiente en dicha ruta a un precio económico?

26.



Si _____ No _____

27. ¿Estaría usted dispuesto a dejar de viajar en el transporte o aerolínea tradicional y optar por viajar en una aerolínea de bajo costo en el cual oferte un precio (entre 15USD- 60USD por tramo) ultra económico solo de ida?

Si _____ No _____

28. ¿Si se ofreciese este servicio aéreo de bajo costo, creería usted que aumentaría su frecuencia de viaje a Guayaquil?

Si _____ No _____

29. ¿Por qué tipo de medio estaría usted más interesado en conocer de la nueva aerolínea de bajo costo?

Televisión _____

Radio _____

Internet _____

Periódico _____

Revistas _____

Otro especifique _____

30. ¿Qué medio prefiere usted para adquirir boletos en esta aerolínea?

Boletería _____

Internet _____

Call Center _____

ANEXO 7. Modelo Canvas

Segmentos de clientes	<ul style="list-style-type: none">• Personas de ambos sexos, que vivan en la ciudad de Guayaquil y Quito, de estrato socio económico C+ y C-, entre 20-49 años que se encuentren económicamente activos
Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none">• Brindar un servicio de transporte aéreo a precios económicos que permitan a los usuarios viajar de forma segura y rápida entre las ciudades de Quito y Guayaquil
Relación con el cliente	<ul style="list-style-type: none">• Interacción de clientes en redes sociales y pagina web con el fin de introducir y socializar nuestro servicio y generar propuestas de mejora hacia los usuarios
Canales de distribución y comunicación	<ul style="list-style-type: none">• Página web• Oficinas Aeroportuarios Ticket Center

Flujo de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de Boletos • Equipaje de carga • Comida y/o Snacks abordo • Filas Exprés • Servicios administrativos de compra presencial • Marketing y Publicidad abordo
Actividades claves	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación de AOC • Operaciones de Despacho de vuelos y <i>turnarounds</i> • <i>Revenue Management</i> • Optimización de operación de vuelo y optimización de combustible • Acuerdos de Interlineales • Procesos de mantenimiento y adquisición de repuestos
Recursos claves	<ul style="list-style-type: none"> • Aeronaves • Oficinas y counters de aeropuertos • Slots aeroportuarios • Personal certificado por la DGAC • Página web y Software de reserva • App móvil

Red de partners o stakeholders	<ul style="list-style-type: none">• Aerospatiale• Talleres de Overhaul• Petrocomercial JET FUEL• Corpaq (Aeropuerto Quito)• TAGSA (Aeropuerto Guayaquil)• Proveedores de comida abordo• Empresa proveedores de Software de Reservas• Empresas de Publicidad• Empresas que publiciten en SMARTJET• Aseguradoras
Estructura de costos	<ul style="list-style-type: none">• Combustible• Empleados• Seguros• Tasas aeroportuarias• Arriendos Oficinas, hangars etc,• <i>Leasing</i> Aeronaves• Reservas de Mantenimiento para aeronaves• Softwares• Proveedores

ANEXO 8. Gastos Inversion Inicial

Concepto	canitdad	valor	total
G. de Inversion			
CPU	41,00	\$ 600,00	\$ 24.600,00
impresoras	10,00	\$ 250,00	\$ 2.500,00
scanners	6,00	\$ 150,00	\$ 900,00
vehiculos	2,00	\$ 25.000,00	\$ 50.000,00
herramientas		\$ 80.000,00	\$ 80.000,00
muebles		\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
Inversiones Iniciales			
Certificacion de personal	25,00	\$ 8.000,00	\$ 200.000,00
Elaboracion de manuales	1,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
publicidad y marketing introductorio			\$ 104.000,00
G. Certificacion			\$ 722.211,07
Garantias			\$ 550.000,00
Gastos Constitucion			\$ 20.000,00
Pagina web y app			\$ 10.000,00
Gastos extras e imprevistos			\$ 50.000,00
		TOTAL	\$ 1.954.211,07

ANEXO 9. Estructura de Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	75,00%	2.388.158,30
Deuda L/P	25,00%	796.052,77
Razón Deuda Cap	0,333333333	3.184.211,07

