

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**Reinventando el Confort en Aeropuertos**

Modalidad de Trabajo de Grado en PADE 2

Estrategia y Finanzas

Autores:

Laura Daniela Casallas Salazar

Diego Andrés Melo Sabogal

Bogotá, D.C

2024

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**Reinventando el Confort en Aeropuertos**

Modalidad Trabajo de Grado en PADE 2

Estrategia y Finanzas

**Autores:**

Laura Daniela Casallas Salazar

Diego Andrés Melo Sabogal

**Tutor: Juan David Rojas Gutiérrez**

Escuela de Administración

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C

2024

### **Declaración de originalidad y autonomía (Obligatorio)**

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título “Reinventando el Confort en Aeropuertos”, en la opción de grado en PADE estrategia y finanzas y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

**Declaración de Exoneración de Responsabilidad (Obligatorio)**

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

## Índice de Tablas

Tabla 1. Indicadores Financieros Seleccionados .....	21
Tabla 2. Representación Zona de Desempeño.....	23
Tabla 3. Costos Variables Sala VIP .....	117
Tabla 4. Costos Fijos Sala VIP .....	118
Tabla 5. Gastos Fijos Sala VIP .....	118
Tabla 6. Gastos Variables Sala VIP .....	119
Tabla 7. Inversión Inicial Salas VIP.....	119
Tabla 8. Costos Fijos Kits Confort.....	120
Tabla 9. Costos Variables Kits Confort .....	121
Tabla 10. Gastos Fijos Kits Confort.....	121
Tabla 11. Gastos Variables Kits Confort .....	122
Tabla 12. Inversión Inicial Kits Confort .....	122
Tabla 13. Costos Variables Cocina Oculta .....	125
Tabla 14. Costos Fijos Cocina Oculta.....	125
Tabla 15. Gastos Variables Cocina Oculta .....	126
Tabla 16. Gastos Fijos Cocina Oculta.....	126
Tabla 17. Inversión Inicial Cocina Oculta .....	127
Tabla 18. Costos Fijos Aerolínea Bajo Costo.....	128
Tabla 19. Costos Variables Aerolínea Bajo Costo .....	129
Tabla 20. Gatos Fijos Aerolínea Bajo Costo .....	129
Tabla 21. Gastos Variables Aerolínea Bajo Costo .....	130
Tabla 22. Inversión Inicial Aerolínea Bajo Costo.....	131
Tabla 23. Costos Fijos Empresa Reguladora de Horarios .....	131
Tabla 24. Costos Variables Empresa Reguladora de Horarios.....	132
Tabla 25. Gastos Fijos Empresa Reguladora de Horarios .....	133
Tabla 26. Gastos Variables Empresa Reguladora de Horarios.....	133
Tabla 27. Inversión Inicial Empresa Reguladora de Horarios.....	134
Tabla 28. Resultados Balance Inicial Salas VIP.....	135
Tabla 29. Resultados Balance Inicial Cocina Oculta.....	137
Tabla 30. Balance Inicial Kits Confort.....	138
Tabla 31. Resultados Balance Inicial Aerolínea Bajo Costo .....	140
Tabla 32. Resultados Balance Inicial Empresa Reguladora de Horarios.....	141
Tabla 33. Margen de Contribución Salas VIP.....	144
Tabla 34. Peso Ponderado Cocina Oculta.....	145

Tabla 35. Margen Contribución Cocina Oculta.....	145
Tabla 36. Margen Contribución Kits Confort.....	146
Tabla 37. Margen Contribución Aerolínea Bajo Costo.....	146
Tabla 38. Margen Contribución Empres Reguladora de Horarios .....	147
Tabla 39. Punto de Equilibrio Salas VIP.....	148
Tabla 40. Punto de Equilibrio Cocina Oculta .....	149
Tabla 41. Punto de Equilibrio Kits Confort .....	149
Tabla 42. Punto de Equilibrio Aerolínea Bajo Costo .....	149
Tabla 43. Punto de Equilibrio Empres Reguladora de Horarios.....	150
Tabla 44. Proyección Variables Flujo de Caja Salas VIP .....	152
Tabla 45. Primer Año Flujo de Caja Salas VIP .....	155
Tabla 46. Segundo Año Flujo de Caja Salas VIP.....	157
Tabla 47. Tercer Año Flujo de Caja Salas VIP.....	156
Tabla 48. Análisis Préstamo Salas VIP.....	157
Tabla 49. Proyección Flujo de Caja Cocina Oculta.....	157
Tabla 50. Primer Año Flujo de Caja Cocina Oculta.....	160
Tabla 51. Segundo Año Flujo de Caja Cocina Oculta.....	162
Tabla 52. Tercer Año Flujo de Caja Cocina Oculta .....	164
Tabla 53. Análisis Préstamo Cocina Oculta.....	166
Tabla 54. Proyección Flujo de Caja Kits Confort.....	167
Tabla 55. Primer Año Flujo de Caja Kits Confort.....	171
Tabla 56. Segundo Año Flujo de Caja Kits Confort.....	174
Tabla 57. Tercer Año Flujo de Caja Kits Confort .....	177
Tabla 58. Estado de Resultados Sala VIP .....	183
Tabla 59. Estado de Resultados Cocina Oculta .....	186
Tabla 60. Estado de Resultados Kits Confort .....	189
Tabla 61. Balance General Salas VIP .....	193
Tabla 62. Balance General Cocina Oculta .....	195
Tabla 63. Balance General Kits Confort .....	198
Tabla 64. Indicadores Contables Sala VIP.....	200
Tabla 65. Indicadores Contables Cocina Oculta.....	203
Tabla 66. Indicadores Contables Kits Confort.....	206
Tabla 67. Análisis Micro Sector Salas VIP.....	211
Tabla 68. Análisis Micro Sector Cocina Oculta .....	213
Tabla 69. Análisis Micro Sector Kits Confort.....	215
Tabla 70. Indicadores de Inversión Sala VIP.....	216
Tabla 71. Indicadores de Inversión Cocina Oculta.....	216

Tabla 72. Indicadores de Inversión Kits Confort .....	218
---	-----

## Índice de Figuras

Figura 1. Resultado Panorama Competitivo Sector Aéreo .....	70
Figura 2. Resultado Panorama Barreras de Entrada y de Salida Sector Aéreo.....	111
Figura 3. Resultado de Todos los Factores del Sector Aéreo .....	112
Figura 4. Resultado Intensidad de las Fuerzas del Mercado del Sector Aéreo.....	118

## **Glosario**

***Salas VIP:*** Espacio exclusivo ubicado generalmente en aeropuertos u otros lugares públicos, diseñado para ofrecer comodidad, privacidad y servicios especiales a usuarios premium o seleccionados. Estas salas suelen contar con asientos confortables, conexión Wi-Fi, alimentos, bebidas, y en ocasiones, áreas de descanso o entretenimiento.

***Fuerzas del Mercado:*** Factores económicos, sociales y tecnológicos que influyen en la oferta y la demanda de bienes y servicios en un mercado, determinando precios, competencia y estrategias de las empresas.

***Barreras de entrada:*** Obstáculos que dificultan la entrada de nuevas empresas a un mercado, como altos costos iniciales, economías de escala, regulación gubernamental o marcas consolidadas.

***Barreras de salida:*** Factores que dificultan que una empresa abandone un mercado, como inversiones no recuperables, contratos a largo plazo o daño reputacional.

***Blue Ocean:*** Concepto estratégico desarrollado por W. Chan Kim y Renée Mauborgne en su libro Blue Ocean Strategy. Se refiere a la creación de un nuevo mercado o espacio competitivo en el que no exista competencia directa, a diferencia de los mercados saturados o altamente competitivos denominados "océanos rojos".

***Estructura de costos:*** Distribución de los costos fijos y variables asociados con la operación de una empresa, clave para evaluar la eficiencia y rentabilidad del negocio.

**Balance inicial:** Estado financiero que muestra la situación patrimonial de una empresa al inicio de un período, reflejando sus activos, pasivos y patrimonio.

**Margen de contribución:** Diferencia entre los ingresos por ventas y los costos variables, que contribuye a cubrir los costos fijos y generar utilidades.

**Punto de equilibrio:** Nivel de ventas en el que los ingresos totales igualan los costos totales, resultando en una utilidad neta igual a cero.

**Flujo de caja:** Movimiento de efectivo de entrada y salida en una empresa durante un período, reflejando su capacidad para generar liquidez y financiar sus operaciones.

**Estado de resultados:** Informe financiero que muestra los ingresos, costos, gastos y utilidades de una empresa en un período específico.

**Balance general:** Estado financiero que presenta la situación económica de una empresa en un momento determinado, desglosando activos, pasivos y patrimonio.

**Indicadores contables:** Herramientas que permiten medir y analizar la salud financiera de una empresa, como la rentabilidad, liquidez y endeudamiento.

**Indicadores de inversión:** Métricas utilizadas para evaluar la viabilidad y rentabilidad de proyectos de inversión, como el VPN, TIR y período de recuperación.

**Análisis microsector:** Estudio detallado de un segmento específico del mercado, evaluando su dinámica competitiva, tendencias y oportunidades de negocio.

**VPN (Valor Presente Neto):** Método de valoración que calcula el valor actual de los flujos de caja futuros generados por una inversión, descontados a una tasa específica.

**ROA (Return on Assets):** Indicador de rentabilidad que mide la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar ganancias.

**ROE (Return on Equity):** Indicador que mide la rentabilidad generada sobre el capital aportado por los accionistas.

**EBITDA:** Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones; mide el desempeño operativo de una empresa.

**Prueba ácida:** Indicador de liquidez que mide la capacidad de una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo con activos líquidos, excluyendo inventarios.

## Resumen

El presente trabajo de grado integra un análisis estratégico y financiero del sector aéreo para identificar nuevas oportunidades de mercado en un entorno altamente competitivo. A través del análisis de matrices de necesidades vs variedades, canales vs variedades y el panorama competitivo, se destacó una mancha blanca en la oferta de servicios premium accesibles para viajeros que, aunque no pertenecen a clubes de aerolíneas o no acumulan millas en tarifas costosas, viajan con frecuencia en tarifas bajas o de clase ejecutiva ocasionalmente. Estos pasajeros buscan vivir una experiencia cómoda antes de abordar su vuelo sin necesidad de pagar altas tarifas.

La propuesta consiste en transformar el concepto de las salas VIP, integrando servicios adicionales como gimnasio, espacios de coworking y otros servicios que permitan a los viajeros aprovechar al máximo su tiempo de espera, evitando momentos improductivos. Esta solución se adapta al crecimiento proyectado del tráfico aéreo, el cual, según la (IATA, 2024) , alcanzará los 8.2 mil millones de pasajeros en 2037, duplicando las cifras de 2018. Este incremento resalta la necesidad de infraestructuras y servicios más accesibles que puedan absorber el creciente flujo de pasajeros y mejorar la experiencia de viaje

Para evaluar la viabilidad de esta iniciativa, se desarrollaron cinco ideas de negocio, cada una con su respectivo análisis financiero a 5 años. Los resultados mostraron que el proyecto de las salas VIP tenía un rendimiento financiero sólido

a partir del tercer año y una mayor proyección de éxito en comparación con las demás opciones. Así, se decidió continuar con la planificación y estrategia de ejecución, basadas en el análisis detallado de mercado y los datos financieros, para garantizar que el proyecto pueda satisfacer las necesidades del mercado y generar valor tanto para los usuarios como para el sector aeroportuario.

**Palabras Clave:** Salas VIP, estrategias, experiencia, análisis, segmentación y posicionamiento

## **Abstract**

This research project integrates a strategic and financial analysis of the airline sector to identify new market opportunities in a highly competitive environment. Through the analysis of need vs variety matrices, channel vs variety matrices, and the competitive landscape, a gap was identified in the offering of accessible premium services for travelers who, although not part of airline loyalty program or frequent flyer mile collectors, travel frequently in low-fare seats or occasionally in business class. These passengers seek a comfortable experience before boarding their flight without the need to pay high fares.

The proposal aims to transform the traditional VIP lounge concept by incorporating additional services such as gyms, co-working spaces, and other facilities that allow travelers to maximize their waiting time, avoiding unproductive moments. This solution aligns with the projected growth in air traffic, which, according to the International Air Transport Association (IATA, 2024), is expected to reach 8.2 billion passengers by 2037, doubling the 2018 figures. This increase underscores the need for more accessible infrastructure and services that can accommodate the rising passenger flow and enhance the travel experience.

To assess the viability of this initiative, five business ideas were developed, each with its respective five-year financial analysis. The results showed that the VIP lounge project had solid financial performance starting from the third year and

a greater projection of success compared to the other options. Thus, it was decided to proceed with the planning and execution strategy, based on a detailed market analysis and financial data, to ensure that the project meets market needs and generates value for both users and the airport sector.

**Key Words:** VIP lounges, experience, analysis, segmentation and positioning

## **1. Selección Del Sector**

El sector aéreo, crucial para la conectividad global y el comercio internacional, ha experimentado una transformación significativa en las últimas décadas, impulsada por avances tecnológicos, cambios regulatorios y fluctuaciones en la demanda de los consumidores. El sector aéreo desempeña un papel fundamental en la economía mundial, facilitando el transporte rápido de personas y bienes a nivel internacional. Sin embargo, enfrenta desafíos sustanciales, incluyendo la volatilidad de los precios del combustible, las preocupaciones ambientales y las regulaciones gubernamentales. El presente trabajo de investigación se enfoca en analizar la fuerza de mercado, el panorama competitivo, estudio de competidores y pruebas de hacinamiento cuantitativo y cualitativo, con el objetivo de ofrecer una visión completa de su estado y perspectivas futuras.

### **1.1 Panorama Competitivo**

Las seis empresas seleccionadas para el panorama son las siguientes aerolíneas que operan en Colombia: Avianca, Latam, Wingo, Clic, Satena y Jetsmart. Estas aerolíneas son algunas de las más escogidas por el mercado colombiano y cuentan con vuelos nacionales e internacionales en varios aeropuertos

del país. Tras la salida de Viva Air y Ultra Air, el mercado de aerolíneas colombiano ha tenido ajustes y cambios en la participación del mercado de las aerolíneas que continúan con sus operaciones en el país. (Umaña. 2023)

Avianca: Esta aerolínea es considerada como una de las más grandes de Colombia y de Latinoamérica. Fundada en 1919 en Barranquilla bajo el nombre de Sociedad Colombo - Alemana de Transportes Aéreos (Scadta), iniciando sus operaciones en 1920. (Dorado, 2023). Entre las ofertas de productos y servicios de Avianca se encuentran: vuelos de ida y vuelta a destinos nacionales e internacionales desde la ciudad de Bogotá a países de Latinoamérica, ciudades de Estados Unidos y Europa; vuelos con reserva de grupos que sean mínimo 10 acompañantes, programa de lealtad LifeMiles, reserva de hoteles, alquiler de autos, tours y excursiones, servicios adicionales como equipaje adicional, selección de asiento, abordaje prioritario, Avianca lounges, asistencia de cobertura médica en viajes.

Latam: LATAM Airlines Group se crea en 2012 a través de la asociación de Línea Aérea Nacional de Chile creada en 1929 (LAN), y Taxi Aéreo Marilia creada en 1975 (TAM). (Latam Airlines). Oferta de productos y servicios: vuelos de ida y vuelta nacionales e internacionales a países de Sudamérica y el Caribe, Norteamérica, Europa, Oceanía, África y Asia; reserva de paquetes de vuelo y hotel, reserva de hotel, carros y seguros, transporte de mascotas, Tarjeta de crédito LATAM Pass, programa de fidelidad Millas LATAM Pass y Puntos Calificables

Wingo: Esta aerolínea colombiana inició sus operaciones en el país desde 2016. Ofrece rutas nacionales e internacionales y se ha establecido como una aerolínea de bajo costo, cómoda y con una amplia red de rutas. (Volavi. 2016). Ofertas de

servicios y productos: vuelos de ida y vuelta nacionales e internacionales a países de Latinoamérica; servicios para personas con necesidades especiales, transporte de mascotas, servicio adicional de Fila Rápida, selección de silla, reserva de hotel y alquiler de autos.

Clic: Esta aerolínea regional colombiana se constituye con el nombre de Empresa Aérea de Servicios y Facilitación Logística (Easyfly) en 2006, inicio de operaciones en 2007. (Clic). En julio de 2023 cambiaría su nombre a Clic Air S. A. por asuntos legales con la compañía inglesa Easy Group. (Portafolio. 2023). Ofertas de productos y servicios: vuelos de ida y vuelta nacionales hacia las regiones Andina, Pacífica, Caribe, Amazonia y Orinoquía del país; distintos puntos de pago físico, servicios adicionales como transporte de mascotas, silla de ruedas y oxígeno.

Satena: El Servicio Aéreo a Territorios Nacionales S.A (Satena) es una Empresa Comercial del Estado, creada por el decreto 940 de 1962, transformada a partir de junio de 2011 como sociedad de Economía Mixta, y vinculada al Ministerio de Defensa Nacional. (Satena. 2021) (Orden presidencial No. 024 de 2023). Ofertas de servicios y productos: vuelos de ida y vuelta nacionales e internacionales a Venezuela; servicio de envíos.

Jetsmart: Aerolínea chilena de modelo bajo costo que inició operaciones en 2017, con operaciones en Colombia desde 2019 con vuelos internacionales. (Castellanos, 2024). Se prevé que se dará inicio de operaciones de vuelos domésticos bajo modelo bajo costo en el país entre abril y marzo de 2024. (Barrera, 2023). Entre sus ofertas se encuentran vuelos de ida y vuelta nacionales a las ciudades de Cartagena, Medellín, Pereira y Santa Marta, y vuelos internacionales a Chile, Argentina y Uruguay; reserva de hoteles, carros y servicio de traslados, club de

membresías.

### ***1.1.1 Construcción De Los Vectores del Panorama***

Para lograr una correcta comparación y resultados para el panorama competitivo, se decidió la elección de las variedades como las tarifas ofertadas entre estas seis aerolíneas, debido a la diversa oferta de servicios entre estas. Las variedades escogidas son las siguientes:

- Básica XS, incluye: morral/cartera, asiento estándar aleatorio
- Económica S, incluye: morral/cartera, equipaje 10kg cabina, asiento estándar aleatorio.
- Ejecutiva M, incluye: morral/cartera, equipaje 10kg cabina, equipaje 23kg bodega, selección de asiento estándar.
- Primera Clase L, incluye: morral/cartera, equipaje 10kg cabina, equipaje 23kg bodega, selección de asiento amplio y cómodo, prioridad en abordaje, flexibilidad a cambios de fecha/horario.

#### Avianca:

Avianca cuenta con cuatro tarifas para sus vuelos:

- Basic:
  - 1 artículo personal
  - (bolso) Equipaje
  - de mano (10 kg)
  - Equipaje de bodega

(23 kg)

- Classic:

1 artículo personal

(bolso) 1 equipaje

de mano (10 kg)

1 equipaje de bodega (23 kg)

- Flex:

1 artículo personal

(bolso) 1 equipaje

de mano (10 kg)

1 equipaje de bodega (23 kg)

- Business:

1 equipaje de mano (10 kg) + bolso

2 equipajes de bodega (32 kg)

Latam:

- Basic:

1 Morral o bolso

- Light:

Equipaje de mano de 10 kg 1 pieza

- Full:

Equipaje de mano de 10 kg 1

pieza Equipaje de bodega de 23 kg

1 pieza

Wingo:

- Go Basic:

Un morral pequeño o cartera de 40x35x25 cm

- Go Standart:

Un morral pequeño o cartera de

40x35x25 cm Un equipaje en cabina de

12kg y 55x45x25 cm

- Go Plus:

Un morral pequeño o cartera de

40x35x25 cm Equipaje de mano en

cabina (12kg)

Un equipaje en bodega de 23kg y 158 cm lineales.

- Go Extra:

Un morral pequeño o cartera de  
40x35x25 cm Un equipaje en cabina de  
12kg y 55x45x25 cm  
Un equipaje en bodega de 23kg y 158 cm lineales.

Clic:

- Económica:

Equipaje de bodega 1 pieza de  
15kg Equipaje de mano 1 pieza  
de 5kg

- Preferencial:

Equipaje de bodega 1 pieza  
de 15kg Equipaje de mano 1 pieza  
de 5kg

Satena

- Promo:

Equipaje de mano de 15kg en máximo 2 piezas

- Basic:

Equipaje de mano de 15kg en máximo 2 piezas

- Econo:

Equipaje de mano de 15kg en máximo 2 piezas

- Flexi:

Equipaje de mano de 15kg en máximo 2 piezas

- Plus:

Equipaje de mano de 15kg en máximo 2 piezas

### Jetsmart

- Vuela ligero:

mochila o artículo personal

- Pack Smart:

Equipaje de mochila o artículo

personal Equipaje de mano

(10kg)

Equipaje facturado (25kg)

- Pack Full:

Equipaje de mochila o artículo

personal Equipaje de mano

(10kg)

Equipaje facturado (25kg)

Necesidades: La elección de las necesidades se centra en la experiencia de adquirir el servicio de vuelo con la aerolínea principal, escogida por el participante.

Precios: El participante encuentra los precios como cómodos

Disponibilidad de horarios de vuelo: El participante encuentra horarios de vuelo variados y cómodos

Rutas disponibles: El participante encuentra las rutas de preferencia

Comodidad en el avión (asientos amplios y cómodos, cabina limpia, temperatura agradable) Experiencia a bordo (WiFi y entretenimiento, comidas y bebidas, tripulación amable y atenta)

Eficiencia (Embarque y desembarque rápidos, puntualidad, manejo eficiente de los contratiempos)

Seguridad (Tripulación altamente calificada, sensación de seguridad durante el vuelo)

Programa de lealtad / Beneficios de la aerolínea: El participante obtiene beneficios al ser cliente recurrente

Salas VIP: El participante tiene la posibilidad de acceder a salas vip incluidas en el costo a pagar

Acumular millas: El participante tiene la posibilidad de obtener beneficios a futuro al usar el servicio.

Tiempos de espera cortos: El participante encuentra cómodos los tiempos de espera al abordaje

Recuperación de equipaje perdido: El participante tiene la posibilidad de recuperar sus

pertenencias

Disposición para la solución de problemas durante y después del vuelo: El participante piensa que la solución a sus necesidades se realiza de manera oportuna

Estatus (posición social que una persona tiene en una sociedad): El participante encuentra que obtiene estatus al escoger estos servicios

Reconocimiento (ser valorado por ciertas cualidades) El participante encuentra que obtiene reconocimiento al escoger estos servicios.

La prueba de hacinamiento cuantitativo analiza la densidad y concentración de competidores en un mercado específico. Esta evaluación mide cuántos competidores existen y cómo se distribuyen en relación con factores clave como la cuota de mercado, precios, y presencia geográfica, proporcionando una visión cuantitativa de la intensidad competitiva. Este análisis permite identificar oportunidades de diferenciación y evaluar el nivel de saturación del mercado para guiar decisiones estratégicas.

El uso del ingreso sobre el patrimonio como métrica principal para evaluar el estado de las aerolíneas es ideal debido a su capacidad para reflejar la eficiencia con la que una empresa está utilizando sus recursos propios para generar beneficios. Esta combina tanto el rendimiento financiero como la gestión del capital, ofreciendo una visión clara de la rentabilidad relativa a la inversión de los accionistas.

Esto es particularmente importante en la industria de las aerolíneas, donde las

empresas enfrentan altos costos fijos y una intensa competencia. Cuando es alto indica que una aerolínea no solo está obteniendo buenos ingresos, sino que también está utilizando eficientemente su capital, lo que es crucial para sostener operaciones a largo plazo y para atraer inversores. Además, dado que las aerolíneas frecuentemente recurren a grandes cantidades de deuda para financiar sus operaciones, este proporciona una medida de cómo el patrimonio de los accionistas está siendo apalancado para generar beneficios, lo cual es esencial para evaluar la salud financiera global y la capacidad de la empresa para enfrentar futuros desafíos económicos.

**Tabla 1**

*Indicadores Financieros Seleccionados*

Empresa	2022	2021	2020	2019
Avianca	-55.38%	-904.75%	-177.80%	-1025.95%
Latam	-85.62%	-122.31%	-2246.68%	-2.07%
Wingo	-227.41%	-161.65%	-425.54%	-31.49%
Clic	2.78%	-1.46%	-56.99%	31.39%
Satena	-25.50%	-220.13%	-91.25%	-1.06%

*Nota:* Esta tabla representa la combinación de los resultados del ROE de las aerolíneas estudiadas. *Tomado de:* Elaboración propia

La imagen representa los resultados del indicador de ingreso sobre el patrimonio (ROE) para las aerolíneas estudiadas (Avianca, Latam, Wingo, Clic y Satena) desde 2019 hasta 2022. A continuación, se presenta la rentabilidad relativa a la inversión de los accionistas en estas aerolíneas a lo largo de este periodo.

### 1. Avianca:

- 2022: -55.38%

- 2021: -904.75%

- 2020: -177.80%

- 2019: -1025.95%

Avianca muestra una tendencia negativa en todos los años, con una mejora notable en 2022 respecto a 2021. Aunque sigue siendo negativa, la rentabilidad ha mejorado significativamente desde el 2019.

## **2. Latam:**

- 2022: -85.62%

- 2021: -122.31%

- 2020: -2246.68%

- 2019: -2.07%

Latam también presenta un ROE negativo cada año. Hubo una gran caída en 2020, seguida de una mejora en 2021 y 2022, aunque todavía en territorio negativo.

## **3. Wingo:.**

- 2022: -227.41%

- 2021: -161.65%

- 2020: -425.54%

- 2019: -31.49%

Wingo muestra resultados muy negativos, especialmente en 2020. Al igual

que las otras aerolíneas, se observa una mejora progresiva en los años siguientes.

#### **4. Clic:**

- 2022: 2.78%
- 2021: -1.46%
- 2020: -56.99%
- 2019: 31.39%

Clic es la única aerolínea que presenta un ROE positivo en 2022 y 2019, aunque con una caída significativa en 2020 y 2021. Sin embargo, ha vuelto a un ROE positivo en 2022.

#### **5. Satena:**

- 2022: -25.50%
- 2021: -220.13%
- 2020: -91.25%
- 2019: -1.06%

Satena también muestra una tendencia negativa en todos los años, con una mejora significativa en 2022 comparada con 2021 y 2020, aunque aún negativa.

#### **Conclusión:**

La mayoría de las aerolíneas muestran ROE negativos durante los años

analizados, lo que indica una rentabilidad deficiente sobre el patrimonio. Sin embargo, se puede observar una tendencia de mejora general desde los peores años de la pandemia (2020 y 2021) hacia 2022. Clic destaca por tener ROE positivos en 2022 y 2019, aunque con variaciones significativas en los otros años. Esto sugiere que, a pesar de los desafíos significativos en la industria de la aviación, algunas aerolíneas están comenzando a recuperarse y mejorar su eficiencia en el uso del capital de los accionistas.

### 1.1.2 Zonas de Desempeño

**Tabla 2**

*Representación Zonas de Desempeño*

Zonas de Desempeño	2022	2021	2020	2019
Desempeño Superior	Clic	Clic	Clic	Clic
Desempeño Medio	Satena	Latam	Satena	Satena
Morbilidad	Wingo	Avianca	Latam	Avianca
Perdurabilidad Comprometida				
Estado Tanático	CCC	CCC	CCC	CCC

*Nota:* Esta tabla representa los aspectos de desempeño de las aerolíneas estudiadas. *Tomado de:* Elaboración Propia

#### 1. Desempeño Superior:

2022, 2021, 2020, 2019: Clic es consistentemente clasificada en la zona de Desempeño Superior durante todos los años analizados, lo que indica que ha mantenido un desempeño sólido y eficiente en la utilización de su patrimonio para generar ingresos.

#### 2. Desempeño Medio:

2022, 2020, 2019: Satena

2021: Latam y Satena se encuentran en la categoría de Desempeño Medio en la mayoría de los años (excepto en 2021). Latam aparece en esta categoría solo en 2021, lo que sugiere que tuvo un año de desempeño relativamente mejor en comparación con otros años.

### 3. Morbilidad:

2022: Wingo

2021, 2020: Avianca

2019: Latam La categoría de Morbilidad incluye aerolíneas que están en una situación de riesgo, pero aún tienen cierta capacidad de recuperación. Wingo aparece en esta categoría en 2022, mientras que Avianca estuvo en esta categoría en 2021 y 2020. Latam estuvo en esta categoría en 2019.

#### ***1.1.3 Interpretación de Resultados***

Desempeño de las Aerolíneas (ROE):

- Tendencia Negativa General: La mayoría de las aerolíneas han mostrado ROE negativos durante los años 2019-2022, indicando desafíos significativos en la generación de beneficios sobre el patrimonio de los accionistas.
- Mejora Progresiva: Hay una tendencia general de mejora desde 2020, el año más crítico debido a la pandemia, hacia 2022. Esto sugiere una recuperación

gradual en la industria.

- Variabilidad en Resultados: Los resultados presentan una alta variabilidad entre las aerolíneas, con algunas mostrando mejoras más rápidas que otras.

#### Cálculos Estadísticos:

- Media y Mediana Negativas: Tanto la media como la mediana del ROE son negativas en todos los años, lo que reafirma las dificultades generales del sector.
- Tercer Cuartil: El tercer cuartil (TC) muestra una tendencia de mejora, aunque sigue siendo negativo en la mayoría de los años, indicando que al menos el 75% de las aerolíneas no han logrado ROEs positivos.

#### Zonas de Desempeño:

- Desempeño Consistente de Clic: Clic es la única aerolínea que ha mantenido consistentemente un desempeño superior en todos los años, destacándose por su eficiencia en la utilización del capital.
- Satena y Latam: Satena ha mostrado un desempeño medio en la mayoría de los años, mientras que Latam tuvo un año relativamente mejor en 2021.
- Avianca y Wingo en Situación Crítica: Avianca y Wingo han estado predominantemente en el Estado Tanático, indicando un desempeño extremadamente crítico y una alta dificultad para generar beneficios.
- Morbilidad de Wingo y Avianca: Estas aerolíneas han estado en la categoría de Morbilidad en diferentes años, mostrando periodos de riesgo significativo, pero con algunas capacidades de recuperación.

En conclusión, el análisis de los datos financieros y las áreas de desempeño de las aerolíneas revela un escenario de grandes retos y una recuperación lenta, aunque progresiva, en el período postpandemia. La rentabilidad ha sido un desafío considerable para la mayoría de las aerolíneas, como lo reflejan sus ROEs negativos y la elevada variabilidad en el desempeño. Sin embargo, la tendencia positiva observada en 2022 sugiere una recuperación gradual en el sector.

Clic destaca como la aerolínea más eficiente y consistente en términos de desempeño financiero, mientras que Avianca, Latam y Wingo enfrentan serios desafíos en esta área. Satena, por su parte, muestra un desempeño intermedio con una relativa estabilidad. En términos generales, aunque la industria de la aviación continúa lidiando con altos niveles de incertidumbre y volatilidad, comienzan a surgir signos de recuperación y estabilización en algunas compañías.

## **1.2 Prueba De Hacinamiento Cualitativo**

La prueba de hacinamiento cualitativo evalúa la percepción del mercado sobre la saturación de competidores en un sector específico. Se centra en identificar cómo los consumidores y otros actores clave perciben el nivel de competencia, las similitudes y diferencias entre las marcas, y las oportunidades de diferenciación. Este análisis permite detectar áreas de sobreposición competitiva y oportunidades de posicionamiento único, ayudando a las empresas a ajustar sus

estrategias en función de la dinámica del mercado y la percepción del consumidor.

### ***1.2.1 Identificación De Factores Claves De Operación***

De acuerdo con los informes de gestión anuales de Avianca, Latam y JetSmart, identificamos los siguientes factores claves de operación del sector aéreo:

1. Precio
2. Servicio
3. Unidades de Negocio
4. Producto
5. Sostenibilidad
6. Conectividad y Rutas
7. Tarifas Competitivas
8. Experiencia del Cliente
9. Eficiencia Operativa
10. Innovación Tecnológica
11. Adaptación a Regulaciones y Condiciones del

Mercado Ponderación de los Factores

La ponderación de los factores asigna un valor relativo a cada variable clave que influye en la competitividad. Estos factores se ponderan según su importancia

en el mercado objetivo, lo cual permite evaluar y comparar de manera objetiva el desempeño de cada competidor en relación con los aspectos que más valoran los clientes. Este análisis facilita la identificación de fortalezas y debilidades competitivas, así como oportunidades estratégicas.

- Precio = 7% Peso

Las negociaciones con proveedores generan un ahorro de costos significativo, lo que permite a las aerolíneas ofrecer tarifas más competitivas y mejorar sus márgenes de ganancia. Así mismo, de acuerdo con (Aguilera Diaz, 2017) a partir del análisis costo-beneficio es posible tomar decisiones informadas acerca de la rentabilidad. Sin embargo, teniendo en cuenta las variables que integran este factor, su impacto es limitado en comparación con otros factores claves que proporcionan una viabilidad mayor a las aerolíneas.

- Servicio = 15% Peso

El servicio, que incluye la cobertura de destinos, la intimidad con el usuario, proceso de autorizaciones, red de proveedores y la atención personalizada, es fundamental debido a que impacta de manera directa a la satisfacción del cliente y su percepción de valor, lo cual influye en las acciones que realizan, pues una percepción positiva del cliente aumenta la lealtad a la marca (Ortega, 2023). Los clientes buscan llegar a su destino de forma cómoda, conveniente y agradable. Una aerolínea que ofrezca una amplia red de destinos y un servicio personalizado ofrece una experiencia de viaje superior, generando una conexión emocional con

los clientes.

- Unidades de Negocio = 5% Peso

Diversificar las fuentes de ingresos por medio de diferentes líneas de negocio, permite a las aerolíneas reducir su dependencia a un único segmento de mercado y aumentar su músculo financiero. De acuerdo con (BlackRock, n.d) un portafolio diversificado proporciona flexibilidad para lograr un equilibrio entre los requerimientos de liquidez y los activos generadores de ingresos a corto y largo plazo, proporcionando cierta estabilidad inanciera. Por ejemplo, de acuerdo con el informe de sostenibilidad de Avianca, la aerolínea tiene cinco unidades de negocio: Aviana Airlines, Avianca Cargo, Lifemiles, Deprisa y Avianca Services. No obstante, no es un factor que genere un impacto interesante en el sector.

- Producto = 5% Peso

La densificación del producto, la implementación de redes punto a punto, la flota y la red de carga, son aspectos importantes para el éxito de una aerolínea, debido a que determina la capacidad de la aerolínea para ofrecer servicios eficientes, atractivos a los pasajeros y clientes de carga. Sin embargo, en el contexto específico del sector aéreo en Colombia, este factor no tiene un peso significativo debido a que a gran parte de las aerolíneas del mercado rentan sus aviones de proveedores como Airbus y Boeing (Semana, 2023). Esta estrategia genera que el impacto directo de la flota en el éxito de la aerolínea sea menor en comparación con otros factores.

- Sostenibilidad = 5,5% Peso

En el sector aéreo de Colombia, la sostenibilidad es un aspecto relevante, pero ha ganado importancia hace tan solo unos pocos años. Aerolíneas como Avianca y Latam están liderando este cambio, sin embargo, las aerolíneas de low cost están en fases iniciales de implementación de prácticas sostenibles. Por otro lado, aunque actualmente las regulaciones ambientales han aumentado, para Colombia aún son muy laxas como en otros países. Por esta razón, las aerolíneas priorizan otros factores diferentes a la sostenibilidad.

Veamos como implementa Avianca la sostenibilidad en su operación. De acuerdo con su informe de gestión (Avianca, 2022), para el año 2022, su puntaje global fue 6,6, el cual los ubico como una compañía con una buena gestión ESG. Así mismo, la densificación de las aeronaves logró reducir en un 15,35% las emisiones de CO2 por pasajero transportado. Por último, la adquisición de 88 aviones A320NEO genera un ahorro de combustible de 20% y reduce las emisiones de CO2 en comparación con los aviones Airbus de la generación anterior.

- Conectividad y Rutas = 12,5% Peso

Este factor tiene una influencia significativa en la atracción de clientes y la competitividad en el mercado. La amplitud de la red de destinos, la frecuencia de

los vuelos, las conexiones eficientes, la diversidad de destinos, la internacionalización, las alianzas estratégicas y la flexibilidad en las operaciones son variables que hacen más atractiva la aerolínea para los clientes, facilitando una mejor cobertura geográfica.

Adicionalmente, el nivel de conectividad que tengan las aerolíneas que operan en un país genera un impacto importante en la economía, la conectividad aérea es un activo que mejora la competitividad global de las ciudades, regiones y países, y que su desarrollo disminuye los costos de viaje para los consumidores y las empresas. De acuerdo con (Díaz Olariaga, 2021) abundan cada vez más las pruebas acerca de que el incremento de la conectividad aérea estimula la productividad, la inversión extranjera directa y el turismo en las diferentes regiones de un país. En este contexto, los gobiernos implementan políticas públicas de transporte aéreo en el marco de sus industrias, para mejorar la conectividad a nivel regional y territorial.

- Tarifas Competitivas = 20% Peso

En un mercado cambiante constantemente, las tarifas competitivas permiten atraer una mayor cantidad de clientes, especialmente en un mercado sensible al precio, como lo es el de Colombia. De acuerdo con un estudio realizado por una Acierta, compradora de seguros (Puromarketing, 2020), los consumidores a menudo comparan precios entre aerolíneas antes de comprar un producto, por lo tanto, una estructura de precios atractiva es un factor decisivo.

- Experiencia del Cliente = 10% Peso

En un mercado tan competitivo como lo es el del sector aéreo con múltiples opciones, una excelente experiencia del cliente es un diferenciador clave que inclina la preferencia de los clientes hacia una aerolínea específica. Las aerolíneas que ofrecen un servicio distinguido se destacan y captan una mayor cuota de mercado, como sucede con Avianca y Latam. Adicionalmente, la calidad de la experiencia del cliente influye directamente en la reputación de la aerolínea, así que una reputación positiva contribuye a una imagen de marca fuerte, atrayendo más clientes y permitiendo a la aerolínea justificar precios premium.

- Eficiencia Operativa = 10% Peso

Este factor, permite a las aerolíneas minimizar sus costos operativos, aspecto fundamental en una industria donde los márgenes de beneficio suelen ser bajos. Optimizar el uso de combustible, reducir tiempos de vuelo y mantenimiento eficiente de las aeronaves son algunos ejemplos de cómo la eficiencia permite ahorros significativos. Además, vale la pena resaltar que una operación eficiente contribuye a la puntualidad de los vuelos, lo que mejora la fiabilidad y la percepción de la aerolínea por parte de los pasajeros. Puesto que, los retrasos y cancelaciones no solo afectan la experiencia del cliente, sino que también generan costos adicionales y pérdidas de ingresos futuros debido a la insatisfacción del cliente.

Por ejemplo, el índice de puntualidad de la consultora internacional Cirium mide a las líneas aéreas que tienen operaciones diarias en al menos tres regiones y analiza los datos de más de 35 millones de vuelos al año, incluido horarios, flotas de aerolínea y aeropuertos. De acuerdo con (Forbes, 2024) recientemente Avianca con un índice del 85,73% en 213.039 vuelos a su red de 75 destinos en 25 países de América y Europa, fue premiado como la aerolínea más puntual del 2023, brindando una alta reputación a su imagen.

- Innovación Tecnológica = 2% Peso

Las aerolíneas que hacen parte de mercados emergentes como es el caso de Colombia, tienen sus prioridades enfocadas en otros aspectos, debido a que, las aerolíneas compran aviones y equipos de grandes fabricantes como Boeing y Airbus, que son los responsables principales de las innovaciones tecnológicas en la aeronáutica. Las aerolíneas adoptan estas innovaciones cuando adquieren nuevos aviones, pero no son los desarrolladores directos de estas tecnologías. Así mismo en mercados donde los clientes priorizan los costos bajos y la puntualidad sobre el lujo y la tecnología a bordo, la innovación tecnológica en la experiencia del pasajero se convierte en una prioridad secundaria. Los clientes de estas aerolíneas están más enfocados en llegar a su destino de manera segura y económica.

- Adaptación a Regulaciones y Condiciones del Mercado = 8% Peso

La industria aérea está altamente regulada por organismos nacionales e internacionales (como la Aeronáutica Civil en Colombia, la Superintendencia de

industria y Comercio en Colombia). Cumplir con estas regulaciones es esencial para obtener y mantener las licencias de operación, evitar sanciones y garantizar la seguridad de las operaciones. La adaptación rápida y eficiente a nuevas regulaciones es vital para prevenir interrupciones en el servicio. Las condiciones del mercado pueden cambiar rápidamente debido a factores económicos, gubernamentales y sociales. La capacidad de adaptarse a estas condiciones, como fluctuaciones en la demanda, aumento de los impuestos, cambios en los precios del combustible o nuevas tendencias de consumo, permite a una aerolínea mantenerse competitiva y aprovechar nuevas oportunidades de mercado.

### *1.2.2 Calificación Variables*

- Precio

La calificación de la variable evalúa y compara los precios de los servicios ofrecidos por los competidores en el mercado. Este análisis permite clasificar a cada competidor según su estrategia de precios, identificando su posición relativa y diferenciación en cuanto al costo. La calificación de esta variable ayuda a comprender la percepción de valor en el mercado, detectar oportunidades para ajustar precios y definir una ventaja competitiva basada en la accesibilidad o exclusividad del precio.

- Avianca (3) = Imitación alta. Avianca ofrece servicios y productos que son similares a otras aerolíneas en el mercado.

- Latam (2) = Imitación baja. Latam ha mostrado algunas diferencias en sus servicios y productos, pero aún se asemeja en cierta medida a otras aerolíneas.
  - Wingo (2) = imitación baja. Wingo ha introducido productos y servicios innovadores en el mercado, como tarifas bajas y enfoque en segmentos específicos.
  - Clic (3) = Imitación alta. Clic ofrece productos y servicios que son comunes en el mercado aéreo, mostrando similitudes con otras aerolíneas.
  - Satena (4) = Ni siquiera tiene la capacidad de hacer lo que el sector pide. Satena presenta limitaciones en la variabilidad de sus productos y servicios en comparación con las demandas del mercado.
  - Jetsmart (2) = Imitación baja. Jetsmart ha introducido algunas diferencias en sus servicios y productos, pero sigue patrones similares a otras aerolíneas en términos de variabilidad.
- Costo Beneficio

La calificación de la variable costo-beneficio evalúa la relación entre los costos que cada competidor incurre y los beneficios que aporta a los clientes. Esta variable mide la eficiencia con la que cada empresa convierte sus inversiones en productos o servicios competitivos, considerando factores como precios, calidad y satisfacción del cliente. Una alta calificación en costo-beneficio indica que la empresa logra una oferta atractiva y rentable, mientras que una calificación baja sugiere un área de mejora o desventaja frente a competidores.

- Avianca (2) = Costo/beneficio desequilibrado. Avianca ha mostrado desequilibrios en su relación costo/beneficio en comparación con otras aerolíneas en el mercado.
  - Latam (3) = Costo/beneficio equilibrado. Latam muestra un equilibrio entre costos y beneficios en comparación con otras aerolíneas en el mercado.
  - Wingo (1) = Alta eficiencia en costo/beneficio. Wingo ha implementado estrategias eficientes que ofrecen un alto beneficio en relación con los costos.
  - Clic (2) = Costo/beneficio desequilibrado. Clic ha mostrado desequilibrios en su relación costo/beneficio en comparación con otras aerolíneas.
  - Satena (3) = Bajo rendimiento en costo/beneficio. Satena muestra un bajo rendimiento en la relación costo/beneficio en comparación con las expectativas del mercado.
  - Jetsmart (3) = Costo/beneficio equilibrado. Jetsmart muestra un equilibrio entre costos y beneficios en comparación con otras aerolíneas.
- Negociación Proveedores

La calificación de esta variable evalúa la capacidad de una empresa para establecer acuerdos favorables con sus proveedores. Esta evaluación considera aspectos como los precios negociados, plazos de pago, términos de suministro, y la relación de poder entre la empresa y los proveedores. Una calificación alta en esta variable indica una ventaja competitiva en la gestión de costos y estabilidad

de la cadena de suministro, mientras que una calificación baja señala vulnerabilidad frente a variaciones en el mercado o dependencia de ciertos proveedores.

- Avianca (2) = Imitación baja en la negociación con proveedores. Avianca muestra algunas diferencias en su enfoque de negociación con proveedores, pero aún se asemeja en cierta medida a otras aerolíneas.
- Latam (3) = Imitación alta en la negociación con proveedores. Latam ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en su negociación con proveedores.
- Wingo (2) = Innovación alta en la negociación con proveedores. Wingo ha implementado estrategias innovadoras y eficientes en la negociación con proveedores, lo que le ha permitido obtener beneficios significativos.
- Clic (2) = Imitación baja en la negociación con proveedores. Clic presenta algunas similitudes en su enfoque de negociación con proveedores en comparación con otras aerolíneas.
- Satena (4) = No tiene la capacidad de hacer lo que el sector pide en la negociación con proveedores. Satena muestra limitaciones significativas en su capacidad para negociar con proveedores de manera efectiva y acorde con las demandas del mercado.
- Jetsmart (3) = Imitación alta en la negociación con proveedores. Jetsmart ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en su negociación con proveedores.

- Cobertura Nacional

La calificación de esta variable evalúa y asigna un puntaje a cada competidor según el alcance y presencia que tienen a nivel nacional. Este análisis cuantifica la extensión geográfica de sus operaciones y puntos de servicio en el país, permitiendo comparar su capacidad de llegar a diferentes regiones y determinar qué tan accesibles son para el mercado objetivo. Esta variable es clave para entender la competitividad y el potencial de alcance de cada empresa en el mercado nacional.

- Avianca (3) = Imitación alta en cobertura nacional. Avianca ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en su cobertura nacional.
- Latam (2) = Imitación baja en cobertura nacional. Latam presenta algunas diferencias en su cobertura nacional, pero aún se asemeja en cierta medida a otras aerolíneas.
- Wingo (1) = Innovación alta en cobertura nacional. Wingo ha implementado estrategias innovadoras y eficientes en su cobertura nacional, lo que le ha permitido obtener beneficios significativos.
- Clic (3) = Imitación alta en cobertura nacional. Clic ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en su cobertura nacional.
- Satena (4) = No tiene la capacidad de hacer lo que el sector pide en cobertura nacional. Satena muestra limitaciones significativas en su capacidad para ofrecer una cobertura nacional efectiva y acorde con las demandas del mercado.
- Jetsmart (2) = Imitación baja en cobertura nacional. Jetsmart presenta

algunas similitudes en su cobertura nacional en comparación con otras aerolíneas.

- Cobertura Internacional

La calificación de esta variable evalúa el alcance geográfico de una empresa en términos de su presencia y operación en distintos países. Esta calificación mide el número y la relevancia de los mercados internacionales en los que la empresa tiene operaciones, así como su capacidad para adaptarse y competir en diversas regiones. Una alta calificación en cobertura internacional indica una fuerte presencia global y capacidad para captar oportunidades en diferentes mercados, lo cual es un indicador clave en su posición competitiva.

- Avianca (3) = Imitación alta en cobertura internacional. Avianca ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en su cobertura internacional.
- Latam (4) = Innovación alta en cobertura internacional. Latam ha implementado estrategias innovadoras y eficientes en su cobertura internacional, lo que le ha permitido obtener beneficios significativos.
- Wingo (2) = Imitación baja en cobertura internacional. Wingo presenta algunas diferencias en su cobertura internacional, pero aún se asemeja en cierta medida a otras aerolíneas.
- Clic (3) = Imitación alta en cobertura internacional. Clic ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en su

cobertura internacional.

- Satena (1) = No tiene la capacidad de hacer lo que el sector pide en cobertura internacional. Satena muestra limitaciones significativas en su capacidad para ofrecer una cobertura internacional efectiva y acorde con las demandas del mercado.
  - Jetsmart (2) = Imitación baja en cobertura internacional. Jetsmart presenta algunas similitudes en su cobertura internacional en comparación con otras aerolíneas.
- Atención Personalizada

La calificación de esta evalúa el nivel de servicio individualizado que cada competidor ofrece a sus clientes. Se analiza la capacidad de las empresas para adaptar su trato y soluciones a las necesidades específicas de cada cliente, considerando aspectos como rapidez, empatía, conocimiento del cliente y disposición para resolver problemas. Esta calificación permite comparar el enfoque al cliente entre competidores y determina su impacto en la percepción de calidad y lealtad en el mercado.

- Avianca (3) = Imitación alta en atención personalizada. Avianca ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en cuanto a atención personalizada.
- Latam (2) = Imitación baja en atención personalizada. Latam presenta algunas diferencias en su enfoque de atención personalizada, pero aún se asemeja en cierta medida a otras aerolíneas.

- Wingo (1) = Innovación alta en atención personalizada. Wingo ha implementado estrategias innovadoras y eficientes en cuanto a atención personalizada, lo que le ha permitido obtener beneficios significativos.
- Clic (3) = Imitación alta en atención personalizada. Clic ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en cuanto a atención personalizada.
- Satena (4) = No tiene la capacidad de hacer lo que el sector pide en atención personalizada. Satena muestra limitaciones significativas en su capacidad para ofrecer una atención personalizada efectiva y acorde con las demandas del mercado.
- Jetsmart (2) = Imitación baja en atención personalizada. Jetsmart presenta algunas similitudes en su enfoque de atención personalizada en comparación con otras aerolíneas.

- Proceso Autorizaciones

La calificación de esta variable evalúa la eficiencia y agilidad con la que una empresa gestiona las aprobaciones necesarias para sus operaciones, productos o servicios. Este análisis considera factores como la rapidez, transparencia y cumplimiento regulatorio en el proceso de obtención de permisos o certificaciones, comparando estos aspectos con los de competidores directos. La calificación permite identificar si la empresa tiene una ventaja competitiva en términos de regulación y adaptabilidad, o si enfrenta barreras que podrían impactar su posición en el mercado.

- Avianca (2) = Imitación alta en proceso de autorizaciones. Avianca ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en cuanto al proceso de autorizaciones.
- Latam (2) = Imitación baja en proceso de autorizaciones. Latam presenta algunas diferencias en su enfoque de proceso de autorizaciones, pero aún se asemeja en cierta medida a otras aerolíneas.
- Wingo (2) = Innovación alta en proceso de autorizaciones. Wingo ha implementado estrategias innovadoras y eficientes en cuanto al proceso de autorizaciones, lo que le ha permitido obtener beneficios significativos.
- Clic (3) = Imitación alta en proceso de autorizaciones. Clic ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en cuanto al proceso de autorizaciones.
- Satena (3) = No tiene la capacidad de hacer lo que el sector pide en proceso de autorizaciones. Satena muestra limitaciones significativas en su capacidad para llevar a cabo un proceso de autorizaciones efectivo y acorde con las demandas del mercado.
- Jetsmart (2) = Imitación baja en proceso de autorizaciones. Jetsmart presenta algunas similitudes en su enfoque de proceso de autorizaciones en comparación con otras aerolíneas.

- Red de Proveedores

La calificación de esta variable analizar la calidad, solidez y capacidad de la red de suministros de una empresa, considerando factores como la diversidad,

estabilidad, costos y relaciones comerciales con los proveedores. Esta calificación permite identificar ventajas o desventajas competitivas en términos de acceso a insumos, costos y capacidad de respuesta frente a cambios en el mercado.

- Avianca (2) = Imitación baja en red de prestadores. Avianca presenta algunas diferencias en su red de prestadores, pero aún se asemeja en cierta medida a otras aerolíneas.
- Latam (3) = Imitación alta en red de prestadores. Latam ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en cuanto a su red de prestadores.
- Wingo (2) = Innovación baja en red de prestadores. Wingo ha implementado estrategias innovadoras y eficientes en cuanto a su red de prestadores, lo que le ha permitido obtener beneficios significativos.
- Clic (2) = Imitación baja en red de prestadores. Clic presenta algunas similitudes en su red de prestadores en comparación con otras aerolíneas.
- Satena (4) = No tiene la capacidad de hacer lo que el sector pide en red de prestadores. Satena muestra limitaciones significativas en su capacidad para ofrecer una red de prestadores efectiva y acorde con las demandas del mercado.
- Jetsmart (3) = Imitación alta en red de prestadores. Jetsmart ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en cuanto a su red de prestadores.

- Intimidad con el Usuario

La calificación de esta variable evalúa la cercanía y relación que una marca establece con sus consumidores. Esta variable se califica evaluando aspectos como la personalización de la comunicación, la fidelización de clientes, la interacción directa, y la percepción de confianza y satisfacción. Un alto nivel de intimidad indica una relación sólida y continua con el usuario, lo que puede traducirse en una ventaja competitiva significativa.

- Avianca (3) = Imitación alta en intimidad con el usuario. Avianca ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en cuanto a la intimidad con el usuario.
- Latam (4) = Imitación baja en intimidad con el usuario. Latam presenta algunas diferencias en su enfoque de intimidad con el usuario, pero aún se asemeja en cierta medida a otras aerolíneas.
- Wingo (1) = Innovación alta en intimidad con el usuario. Wingo ha implementado estrategias innovadoras y eficientes en cuanto a la intimidad con el usuario, lo que le ha permitido obtener beneficios significativos.
- Clic (3) = Imitación alta en intimidad con el usuario. Clic ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en cuanto a la intimidad con el usuario.
- Satena (4) = No tiene la capacidad de hacer lo que el sector pide en intimidad con el usuario. Satena muestra limitaciones significativas en su capacidad para ofrecer una intimidad con el usuario efectiva y acorde con las demandas del mercado.

- Jetsmart (2) = Imitación baja en intimidad con el usuario. Jetsmart presenta algunas similitudes en su enfoque de intimidad con el usuario en comparación con otras aerolíneas.

- Transporte de Pasajeros

La calificación de esta variable evalúa y asigna un puntaje a esta variable en función de criterios como capacidad operativa, volumen de pasajeros, cobertura de rutas, calidad del servicio, y cumplimiento de tiempos. Este análisis permite comparar el desempeño de diferentes empresas en el sector y determinar su competitividad en el transporte de pasajeros, identificando fortalezas y áreas de mejora frente a otros actores del mercado.

- Avianca (3) = Imitación alta en transporte de pasajeros. Avianca ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en cuanto al transporte de pasajeros.
- Latam (2) = Imitación baja en transporte de pasajeros. Latam presenta algunas diferencias en su enfoque de transporte de pasajeros, pero aún se asemeja en cierta medida a otras aerolíneas.
- Wingo (1) = Innovación alta en transporte de pasajeros. Wingo ha implementado estrategias innovadoras y eficientes en cuanto al transporte de pasajeros, lo que le ha permitido obtener beneficios significativos.
- Clic (3) = Imitación alta en transporte de pasajeros. Clic ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en cuanto al

transporte de pasajeros.

- Satena (3) = No tiene la capacidad de hacer lo que el sector pide en transporte de pasajeros. Satena muestra limitaciones significativas en su capacidad para ofrecer un transporte de pasajeros efectivo y acorde con las demandas del mercado.
- Jetsmart (2) = Imitación baja en transporte de pasajeros. Jetsmart presenta algunas similitudes en su enfoque de transporte de pasajeros en comparación con otras aerolíneas.

- Transporte de Carga

La calificación de esta variable evalúa el desempeño de las aerolíneas en cuanto a su capacidad, eficiencia y alcance en el transporte de mercancías. Este análisis considera aspectos como la participación de mercado en carga aérea, volumen transportado, cobertura de rutas, infraestructura logística, y capacidad de respuesta a la demanda. La calificación permite comparar a los competidores en esta área específica, identificando fortalezas y áreas de mejora para cada actor en el mercado.

- Avianca (3) = Imitación alta en transporte de carga. Avianca ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en cuanto al transporte de carga.
- Latam (2) = Imitación baja en transporte de carga. Latam presenta algunas diferencias en su enfoque de transporte de carga, pero aún se asemeja en cierta medida a otras aerolíneas.

- Wingo (2) = Innovación alta en transporte de carga. Wingo ha implementado estrategias innovadoras y eficientes en cuanto al transporte de carga, lo que le ha permitido obtener beneficios significativos.
  - Clic (3) = Imitación alta en transporte de carga. Clic ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en cuanto al transporte de carga.
  - Satena (4) = No tiene la capacidad de hacer lo que el sector pide en transporte de carga. Satena muestra limitaciones significativas en su capacidad para ofrecer un transporte de carga efectivo y acorde con las demandas del mercado.
  - Jetsmart (2) = Imitación baja en transporte de carga. Jetsmart presenta algunas similitudes en su enfoque de transporte de carga en comparación con otras aerolíneas.
- Acumulación de Millas

La calificación de esta variable evalúa y asigna una puntuación a las políticas de acumulación de millas que ofrece cada aerolínea, considerando factores como la facilidad para acumular millas, la cantidad de millas otorgadas por distancia o gasto, y los beneficios adicionales asociados. Esta calificación permite comparar la competitividad de cada aerolínea en cuanto a la fidelización de clientes a través de programas de millas, ayudando a identificar cuáles ofrecen mayores incentivos y ventajas para los pasajeros frecuentes.

- Avianca (2) = Imitación alta en acumulación de millas. Avianca ha

seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en cuanto a la acumulación de millas para sus programas de fidelización.

- Latam (3) = Imitación baja en acumulación de millas. Latam presenta algunas diferencias en su enfoque de acumulación de millas, pero aún se asemeja en cierta medida a otras aerolíneas.
- Wingo (2) = Innovación alta en acumulación de millas. Wingo ha implementado estrategias innovadoras y eficientes en cuanto a la acumulación de millas para sus programas de fidelización, lo que le ha permitido obtener beneficios significativos.
- Clic (3) = Imitación alta en acumulación de millas. Clic ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en cuanto a la acumulación de millas para sus programas de fidelización.
- Satena (4) = No tiene la capacidad de hacer lo que el sector pide en acumulación de millas. Satena muestra limitaciones significativas en su capacidad para ofrecer una acumulación de millas efectiva y acorde con las demandas del mercado.
- Jetsmart (2) = Imitación baja en acumulación de millas. Jetsmart presenta algunas similitudes en su enfoque de acumulación de millas en comparación con otras aerolíneas.

- **Servicios de Ingeniería y Mantenimiento**

La calificación de esta variable evalúa la calidad, eficiencia y alcance de los servicios de mantenimiento e ingeniería que ofrece cada aerolínea o proveedor. Esta variable se califica en función de aspectos como la rapidez de respuesta, el

nivel de especialización técnica, la capacidad de resolución de problemas, y la certificación en estándares de calidad y seguridad. Una alta calificación en esta variable puede indicar una ventaja competitiva significativa en términos de confiabilidad operativa y reducción de tiempos de inactividad.

- Avianca (3) = Avianca demuestra una buena calidad en el mantenimiento de su flota y utiliza innovación de manera moderada en comparación con otras aerolíneas líderes en el mercado.
  - Latam (4) = Latam destaca en la calidad del mantenimiento de su flota y muestra un alto nivel de innovación en comparación con otras aerolíneas.
  - Wingo (2) = Wingo muestra deficiencias en la calidad del mantenimiento de su flota y carece de innovación en comparación con otras aerolíneas.
  - Clic (2) = Clic presenta un mantenimiento de flota aceptable pero no sobresaliente, y muestra algunas iniciativas de innovación.
  - Satena (3) = Satena muestra un mantenimiento de flota de calidad y un nivel alto de innovación en comparación con otras aerolíneas.
  - Jetsmart (2) = Jetsmart tiene un mantenimiento de flota aceptable pero no sobresaliente, y muestra algunas iniciativas de innovación.
- Densificación del Producto

La calificación de esta variable evalúa la capacidad de una aerolínea para maximizar el uso de su flota y optimizar el número de asientos disponibles en cada vuelo. Esta variable mide cómo las aerolíneas ajustan la configuración de sus aviones para aumentar la capacidad de pasajeros, lo que afecta su eficiencia

operativa y competitividad en el mercado. Una mayor densificación puede indicar un enfoque en maximizar ingresos por vuelo, aunque también puede impactar la experiencia del cliente.

- Avianca (3) = Avianca demuestra una imitación alta en densificación del producto. Maximiza el uso de sus asientos y recursos de manera eficiente, siguiendo prácticas similares a otras aerolíneas líderes en el mercado.
- Latam (4) = Latam muestra una imitación baja en densificación del producto. Aprovecha al máximo sus recursos y muestra una gestión destacada en este aspecto, superando las expectativas en comparación con otras aerolíneas.
- Wingo (2) = Wingo tiene una imitación baja en densificación del producto. Aunque muestra una densificación aceptable, hay margen para mejorar en comparación con otras aerolíneas.
- Clic (3) = Clic demuestra una imitación alta en densificación del producto. Maximiza el uso de sus recursos de manera eficiente, alineándose con otras aerolíneas líderes en el mercado.
- Satena (2) = Satena tiene una imitación baja en densificación del producto. Aunque su densificación es aceptable, puede optimizar mejor el uso de sus recursos para mejorar la eficiencia.
- Jetsmart (4) = Jetsmart muestra una imitación baja en densificación del producto. Aprovecha al máximo sus recursos y muestra una gestión destacada en este aspecto, superando las expectativas en comparación con otras aerolíneas.

- Implementación de Red Punto a Punto

La calificación de esta variable evalúa cómo cada aerolínea adopta y optimiza esta estrategia de rutas directas entre destinos sin pasar por hubs intermedios. Esta calificación mide aspectos como la cobertura de destinos, la eficiencia operativa, la reducción de tiempos de vuelo y la conveniencia para el cliente. Una alta calificación en esta variable indicaría una capacidad competitiva para ofrecer conexiones más rápidas y directas, mejorando la experiencia del pasajero y reduciendo costos operativos.

- Avianca (3) = Avianca muestra una implementación de red de punto a punto con imitación alta. Ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en cuanto a la implementación de esta red.
- Latam (4) = Latam destaca en la implementación de red de punto a punto con imitación baja. Ha implementado de manera efectiva esta red, superando las expectativas en comparación con otras aerolíneas.
- Wingo (2) = Wingo presenta una implementación de red de punto a punto con imitación baja. Aunque ha implementado esta red, hay margen para mejorar en comparación con otras aerolíneas.
- Clic (3) = Clic demuestra una implementación de red de punto a punto con imitación alta. Ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en cuanto a la implementación de esta red.
- Satena (2) = Satena tiene una implementación de red de punto a punto con imitación baja. Aunque ha implementado esta red, puede optimizar mejor su uso y gestión.

- Jetsmart (4) = Jetsmart destaca en la implementación de red de punto a punto con imitación baja. Ha implementado de manera efectiva esta red, superando las expectativas en comparación con otras aerolíneas.

- Opción de Personalizar Viajes

La calificación de esta variable evalúa y puntúa el grado en que cada aerolínea permite a sus clientes personalizar sus experiencias de viaje. Esto incluye opciones como la selección de asientos, mejoras de clase, elección de servicios adicionales (equipaje, comidas especiales), y la flexibilidad en itinerarios. La puntuación asignada a esta variable ayuda a comparar el nivel de personalización ofrecido por cada aerolínea, proporcionando una métrica clave para entender su competitividad y enfoque en la experiencia del cliente.

- Avianca (2) = Avianca ofrece una opción de personalización de viajes con imitación alta. Ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en cuanto a la personalización de viajes.
- Latam (2) = Latam destaca en la opción de personalización de viajes con imitación baja. Ofrece un alto nivel de personalización que supera las expectativas en comparación con otras aerolíneas.
- Wingo (2) = Wingo presenta una opción de personalización de viajes con imitación baja. Aunque ofrece cierta personalización, hay margen para mejorar en comparación con otras aerolíneas.
- Clic (3) = Clic ofrece una opción de personalización de viajes con imitación alta. Ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en cuanto a la personalización de viajes.

- Satena (4) = Satena tiene una opción de personalización de viajes con imitación baja. Aunque ofrece cierta personalización, puede optimizar mejor su oferta para los clientes.
- Jetsmart (3) = Jetsmart destaca en la opción de personalización de viajes con imitación baja. Ofrece un alto nivel de personalización que supera las expectativas en comparación con otras aerolíneas.

- Definición del Producto

La calificación de esta variable evalúa qué tan claramente cada aerolínea define y comunica las características de sus servicios, tales como rutas, categorías de asientos, servicios a bordo y políticas de equipaje. Esta evaluación considera la diferenciación del producto frente a competidores y cómo se adapta a las necesidades del mercado, permitiendo identificar qué tan bien posicionada está cada aerolínea en términos de propuesta de valor y segmentación de clientes.

- Avianca (2) = Avianca tiene una definición del producto con imitación baja. Su oferta y características se asemejan a otras aerolíneas líderes en el mercado.
- Latam (1) = Latam destaca en la definición del producto con imitación baja. Ofrece servicios y características únicas que superan las expectativas en comparación con otras aerolíneas.
- Wingo (2) = Wingo presenta una definición del producto con imitación baja. Aunque tiene algunos elementos únicos, puede mejorar en comparación con otras aerolíneas.
- Clic (2) = Clic tiene una definición del producto con imitación alta. Su

oferta y características se asemejan a otras aerolíneas líderes en el mercado.

- Satena (4) = Satena tiene una definición del producto con imitación baja. Aunque tiene algunos aspectos únicos, puede mejorar para diferenciarse más.
  - Jetsmart (2) = Jetsmart destaca en la definición del producto con imitación baja. Ofrece servicios y características únicas que superan las expectativas en comparación con otras aerolíneas.
- Estrategia de Precios de Bajo Costo

La calificación de esta variable evalúa cómo cada aerolínea implementa políticas de precios reducidos para atraer y retener clientes en un mercado competitivo. Se analiza la efectividad y consistencia de sus tarifas bajas, su impacto en la rentabilidad y la capacidad de cada aerolínea para mantener bajos costos operativos. Esta calificación permite comparar el posicionamiento de cada aerolínea en relación con sus competidores y medir su competitividad en el segmento de precios bajos.

- Avianca (2) = Avianca presenta una estrategia de precios de bajo costo con imitación baja. Aunque ha implementado ciertos aspectos de precios bajos, hay margen para mejorar en comparación con otras aerolíneas.
- Latam (3) = Latam demuestra una estrategia de precios de bajo costo con imitación alta. Ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en cuanto a precios bajos.

- Wingo (1) = Wingo tiene una estrategia de precios de bajo costo con innovación alta. Ha implementado estrategias innovadoras y eficientes en cuanto a precios bajos, lo que le ha permitido obtener beneficios significativos.
  - Clic (3) = Clic presenta una estrategia de precios de bajo costo con imitación alta. Ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en cuanto a precios bajos.
  - Satena (2) = Satena presenta una estrategia de precios de bajo costo con imitación baja. Aunque ha implementado algunos elementos de precios bajos, puede mejorar para ser más competitiva.
  - Jetsmart (1) = Jetsmart tiene una estrategia de precios de bajo costo con innovación alta. Ha implementado estrategias innovadoras y eficientes en cuanto a precios bajos, lo que le ha permitido destacarse en el mercado.
- Definir Flota y Red de Carga

La calificación de esta variable evalúa cómo una aerolínea selecciona y gestiona su flota de aeronaves y su red de rutas para carga. Esta variable considera aspectos como la capacidad de carga, eficiencia y alcance de la red logística, así como la adecuación de la flota para cumplir con la demanda de carga en diferentes mercados. La calificación de esta variable permite comparar la estrategia y efectividad de cada aerolínea en el transporte de carga, identificando fortalezas y áreas de oportunidad competitivas.

- Avianca (1) = Avianca muestra una alineación de la cultura con

innovación alta. Su enfoque cultural y valores no se asemejan a otras aerolíneas líderes en el mercado.

- Latam (2) = Latam destaca en la alineación de la cultura con imitación baja. Tiene una cultura organizacional única que supera las expectativas en comparación con otras aerolíneas.
  - Wingo (3) = Wingo presenta una alineación de la cultura con imitación baja. Aunque tiene ciertos aspectos culturales únicos, puede mejorar para diferenciarse más.
  - Clic (3) = Clic demuestra una alineación de la cultura con imitación alta. Su enfoque cultural y valores se asemejan a otras aerolíneas líderes en el mercado.
  - Satena (1) = Satena tiene una alineación de la cultura con imitación baja. Aunque tiene ciertos aspectos culturales únicos, puede mejorar para diferenciarse más.
  - Jetsmart (1) = Jetsmart destaca en la alineación de la cultura con imitación baja. Tiene una cultura organizacional única que supera las expectativas en comparación con otras aerolíneas.
- Mitigación de Gases de Efecto Invernadero

La calificación de esta variable evalúa diferentes factores clave que afectan el desempeño y la sostenibilidad de las aerolíneas. Se analiza el esfuerzo y las estrategias implementadas por las aerolíneas para reducir sus emisiones de CO<sub>2</sub> y otros gases contaminantes. Esto puede incluir la adopción de tecnologías más limpias, el uso de combustibles sostenibles, la optimización de rutas y la mejora

en la eficiencia operativa. La calificación de esta variable permite comparar el compromiso ambiental de las aerolíneas y su alineación con las regulaciones y expectativas de sostenibilidad del sector.

- Avianca (3) = Avianca demuestra una mitigación de gases de efecto invernadero con imitación alta. Ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en cuanto a la reducción de emisiones.
  - Latam (2) = Latam muestra una mitigación de gases de efecto invernadero con imitación baja. Aunque ha implementado medidas, estas no superan las expectativas en comparación con otras aerolíneas.
  - Wingo (2) = Wingo presenta una mitigación de gases de efecto invernadero con imitación baja. Aunque ha tomado algunas medidas, puede mejorar para reducir más sus emisiones.
  - Clic (3) = Clic demuestra una mitigación de gases de efecto invernadero con imitación alta. Ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en cuanto a la reducción de emisiones.
  - Satena (4) = Satena muestra una mitigación de gases de efecto invernadero con imitación baja. Aunque ha tomado algunas medidas, estas no alcanzan las expectativas del sector.
  - Jetsmart (2) = Jetsmart tiene una mitigación de gases de efecto invernadero con imitación baja. Aunque ha tomado algunas medidas, estas no superan las expectativas en comparación con otras aerolíneas.
- 
- Gestión Ambiental y Ecoeficiencia

La calificación de esta variable evalúa las prácticas y políticas ambientales de las aerolíneas, enfocándose en su capacidad para reducir el impacto ecológico y mejorar la eficiencia en el uso de recursos. Esto incluye la medición de la implementación de tecnologías limpias, la gestión de emisiones de carbono, el uso sostenible de combustible, el manejo de residuos y la adopción de iniciativas para la reducción de la huella ambiental. La calificación permite comparar cómo cada aerolínea maneja los desafíos ambientales y su alineación con las tendencias de sostenibilidad en el sector.

- Avianca (3) = Avianca demuestra una gestión ambiental y ecoeficiencia con imitación alta. Ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en cuanto a la gestión ambiental y el uso eficiente de recursos.
- Latam (3) = Latam muestra una gestión ambiental y ecoeficiencia con imitación alta. Aunque ha implementado medidas similares a otras aerolíneas, no supera significativamente las expectativas en este aspecto.
- Wingo (2) = Wingo presenta una gestión ambiental y ecoeficiencia con imitación baja. Aunque ha tomado algunas medidas, puede mejorar para ser más ecoeficiente.
- Clic (3) = Clic demuestra una gestión ambiental y ecoeficiencia con imitación alta. Ha seguido estrategias similares a otras aerolíneas líderes en el mercado en cuanto a la gestión ambiental y el uso eficiente de recursos.
- Satena (2) = Satena muestra una gestión ambiental y ecoeficiencia con imitación baja. Aunque ha tomado algunas medidas, puede mejorar para

ser más ecoeficiente.

- Jetsmart (2) = Jetsmart tiene una gestión ambiental y ecoeficiencia con imitación baja. Aunque ha tomado algunas medidas, puede mejorar para ser más ecoeficiente.

- Rentabilidad y Desempeño Económico

La calificación de esta variable evalúa la capacidad de las aerolíneas para generar beneficios sostenibles en relación con sus costos e ingresos. Se analiza a través de indicadores como el retorno sobre el patrimonio (ROE), márgenes de beneficio, ingresos por pasajero y eficiencia operativa. Esta calificación permite comparar la solidez financiera de las aerolíneas y su capacidad para mantenerse competitivas en un mercado con altos costos operativos y fluctuaciones económicas.

- Avianca (2) = Avianca muestra una rentabilidad y desempeño económico con imitación baja. Aunque ha logrado cierta rentabilidad, puede mejorar su desempeño económico para ser más competitiva.
- Latam (3) = Latam demuestra una rentabilidad y desempeño económico con imitación alta. Ha alcanzado niveles de rentabilidad y desempeño económico que se asemejan a otras aerolíneas líderes en el mercado.
- Wingo (2) = Wingo presenta una rentabilidad y desempeño económico con imitación baja. Aunque ha logrado cierta rentabilidad, puede mejorar su desempeño económico para ser más competitiva.

- Clic (3) = Clic muestra una rentabilidad y desempeño económico con imitación alta. Ha alcanzado niveles de rentabilidad y desempeño económico que se asemejan a otras aerolíneas líderes en el mercado.
  - Satena (2) = Satena tiene una rentabilidad y desempeño económico con imitación baja. Aunque ha logrado cierta rentabilidad, su desempeño económico no alcanza las expectativas del sector.
  - Jetsmart (1) = Jetsmart muestra una rentabilidad y desempeño económico con innovación alta. Ha logrado una rentabilidad y desempeño económico que la distingue de otras aerolíneas en el mercado
- Experiencia de Clientes

La calificación de esta variable evalúa y clasifica diferentes factores que influyen en la competitividad de las aerolíneas. En el caso de la variable "experiencia de clientes", se califica el nivel de satisfacción y percepción de los pasajeros en aspectos como comodidad, servicio al cliente, puntualidad, facilidad de reserva, entretenimiento a bordo y calidad de los servicios adicionales. Esta variable es crucial, ya que una experiencia de cliente positiva puede ser un diferenciador clave en la preferencia de aerolíneas y su competitividad en el mercado.

- Avianca (3) = Avianca ofrece una experiencia de clientes con imitación alta. Ha implementado medidas que se asemejan a las estrategias de otras aerolíneas líderes en cuanto a la experiencia del cliente.
- Latam (3) = Latam proporciona una experiencia de clientes con imitación alta. Ha alcanzado niveles de experiencia del cliente que se asemejan a

otras aerolíneas líderes en el mercado.

- Wingo (2) = Wingo presenta una experiencia de clientes con imitación baja. Aunque ha tomado algunas medidas, puede mejorar para ofrecer una experiencia más satisfactoria a sus clientes.
  - Clic (3) = Clic ofrece una experiencia de clientes con imitación alta. Ha implementado medidas que se asemejan a las estrategias de otras aerolíneas líderes en cuanto a la experiencia del cliente.
  - Satena (2) = Satena tiene una experiencia de clientes con imitación baja. Aunque ha tomado algunas medidas, puede mejorar para ofrecer una experiencia más satisfactoria a sus clientes.
  - Jetsmart (2) = Jetsmart presenta una experiencia de clientes con imitación baja. Aunque ha tomado algunas medidas, puede mejorar para ofrecer una experiencia más satisfactoria a sus clientes.
- Experiencia Operacional

La calificación de esta variable evalúa y asigna un valor a factores clave que afectan el desempeño de las aerolíneas. En particular, la variable "experiencia operacional" se refiere a la capacidad de una aerolínea para gestionar sus operaciones de manera eficiente y segura. Esto incluye la calidad en la gestión de vuelos, puntualidad, servicio al cliente, mantenimiento de aeronaves, y la optimización de recursos. La calificación de esta variable ayuda a medir la competitividad de las aerolíneas en términos de fiabilidad, consistencia y satisfacción de los pasajeros.

- Avianca (3) = Avianca muestra una excelencia operacional con imitación

alta. Ha implementado prácticas operacionales que se asemejan a las de otras aerolíneas líderes en el mercado.

- Latam (2) = Latam demuestra una excelencia operacional con imitación baja. Ha alcanzado niveles de excelencia operacional que se asemejan a otras aerolíneas líderes en el mercado.
  - Wingo (2) = Wingo presenta una excelencia operacional con imitación baja. Aunque ha mejorado en algunos aspectos, puede seguir mejorando para alcanzar mayores niveles de excelencia.
  - Clic (3) = Clic muestra una excelencia operacional con imitación alta. Ha implementado prácticas operacionales que se asemejan a las de otras aerolíneas líderes en el mercado.
  - Satena (3) = Satena tiene una excelencia operacional con imitación alta. Aunque ha mejorado en algunos aspectos, puede seguir mejorando para alcanzar mayores niveles de excelencia.
  - Jetsmart (2) = Jetsmart presenta una excelencia operacional con imitación baja. Aunque ha mejorado en algunos aspectos, puede seguir mejorando para alcanzar mayores niveles de excelencia.
- Gestión de Talento

La calificación de esta variable evalúa y puntúa diferentes factores clave que afectan el desempeño de las aerolíneas. En el caso de la variable "gestión de talento", se analiza cómo las aerolíneas reclutan, capacitan, retienen y motivan a su personal, especialmente en áreas clave como pilotos, personal de vuelo y personal administrativo. Esta evaluación se centra en la eficacia de los programas

de desarrollo profesional, la cultura organizacional, la satisfacción del empleado y su impacto en la calidad del servicio y la eficiencia operativa. La calificación de esta variable ayuda a comprender el nivel de competitividad y sostenibilidad de cada aerolínea en relación con su equipo humano.

- Avianca (3) = Avianca muestra una gestión de talento con imitación alta. Ha implementado estrategias de gestión de talento similares a las de otras aerolíneas líderes en el mercado.
  - Latam (3) = Latam demuestra una gestión de talento con imitación alta. Ha alcanzado niveles de gestión de talento que se asemejan a los de otras aerolíneas líderes en el mercado.
  - Wingo (2) = Wingo presenta una gestión de talento con imitación baja. Aunque ha mejorado en algunos aspectos, puede seguir mejorando para alcanzar mayores niveles de gestión de talento.
  - Clic (3) = Clic muestra una gestión de talento con imitación alta. Ha implementado estrategias de gestión de talento similares a las de otras aerolíneas líderes en el mercado.
  - Satena (2) = Satena tiene una gestión de talento con imitación baja. Aunque ha mejorado en algunos aspectos, puede seguir mejorando para alcanzar mayores niveles de gestión de talento.
  - Jetsmart (2) = Jetsmart presenta una gestión de talento con imitación baja. Aunque ha mejorado en algunos aspectos, puede seguir mejorando para alcanzar mayores niveles de gestión de talento.
- Diversidad e Inclusión

La calificación de esta variable evalúa cómo las aerolíneas implementan y promueven prácticas que fomentan la diversidad en su personal y la inclusión en sus operaciones. Esto incluye aspectos como la representación de género, etnia, y otras características demográficas en su fuerza laboral, así como políticas y programas enfocados en la igualdad de oportunidades, el trato inclusivo para empleados y pasajeros, y la accesibilidad de sus servicios. La calificación permite comparar el compromiso y las acciones de cada aerolínea en este ámbito dentro del contexto competitivo del sector.

- Avianca (3) = Avianca muestra una diversidad e inclusión con imitación alta. Ha implementado medidas y programas que promueven la diversidad y la inclusión en su organización, siguiendo prácticas similares a otras aerolíneas líderes en el mercado.
- Latam (3) = Latam demuestra una diversidad e inclusión con imitación alta. Ha alcanzado niveles de diversidad e inclusión que se asemejan a los de otras aerolíneas líderes en el mercado.
- Wingo (2) = Wingo presenta una diversidad e inclusión con imitación baja. Aunque ha mejorado en algunos aspectos, puede seguir trabajando para promover una mayor diversidad e inclusión en su organización.
- Clic (2) = Clic muestra una diversidad e inclusión con imitación baja. Aunque ha mejorado en algunos aspectos, puede seguir trabajando para promover una mayor diversidad e inclusión en su organización.
- Satena (2) = Satena tiene una diversidad e inclusión con imitación baja. Aunque ha mejorado en algunos aspectos, puede seguir trabajando para

promover una mayor diversidad e inclusión en su organización.

- Jetsmart (1) = Jetsmart presenta una diversidad e inclusión con innovación alta. Ha logrado un enfoque innovador en la promoción de la diversidad e inclusión en su organización
  
- Alianzas para el Desarrollo

La calificación de esta variable evalúa la importancia y el impacto de las alianzas estratégicas entre aerolíneas, como acuerdos de código compartido, joint ventures o asociaciones comerciales. Este análisis mide cómo dichas alianzas contribuyen a la expansión de la red de rutas, optimización de recursos, y mejora de la competitividad de las aerolíneas dentro del mercado.

- Avianca (3) = Avianca ha establecido alianzas para el desarrollo con imitación alta. Sus colaboraciones estratégicas han seguido modelos similares a los de otras aerolíneas líderes en el mercado.
  
- Latam (2) = Latam ha desarrollado alianzas para el desarrollo con imitación baja. Aunque ha realizado algunas asociaciones, puede mejorar en la creación de alianzas estratégicas para impulsar su desarrollo.
  
- Wingo (1) = Wingo ha formado alianzas para el desarrollo con alta innovación. Su enfoque en la creación de asociaciones estratégicas muestra un alto grado de innovación en este aspecto.
  
- Clic (2) = Clic ha establecido alianzas para el desarrollo con imitación baja. Aunque ha realizado algunas asociaciones, puede mejorar en la creación de alianzas estratégicas para impulsar su desarrollo.

- Satena (2) = Satena ha desarrollado alianzas para el desarrollo con imitación baja. Aunque ha realizado algunas asociaciones, puede mejorar en la creación de alianzas estratégicas para impulsar su desarrollo.
  - Jetsmart (1) = Jetsmart ha formado alianzas para el desarrollo con alta innovación. Su enfoque en la creación de asociaciones estratégicas muestra un alto grado de innovación en este aspecto.
- Amplitud de la Red de Destinos

La calificación de esta variable mide la extensión geográfica y la diversidad de rutas que una aerolínea ofrece, considerando la cantidad de destinos nacionales e internacionales. Una mayor amplitud de destinos generalmente indica una ventaja competitiva al proporcionar más opciones a los pasajeros.

- Avianca (1) = Avianca tiene una amplitud de la red de destinos con imitación altmuy baja. Su cobertura de destinos sigue modelos similares a los de otras aerolíneas líderes en el mercado.
- Latam (1) = Latam cuenta con una amplia red de destinos con alta innovación. Ha desarrollado una amplia red de destinos de manera innovadora en comparación con otras aerolíneas.
- Wingo (2) = Wingo muestra una amplitud de la red de destinos con imitación baja. Aunque ha ampliado su red, puede mejorar en la diversificación y alcance de sus destinos.
- Clic (2) = Clic tiene una amplitud de la red de destinos con imitación baja. Aunque ha ampliado su red, puede mejorar en la diversificación y alcance

de sus destinos.

- Satena (3) = Satena cuenta con una amplitud de la red de destinos con baja innovación. Ha desarrollado una amplia red de destinos de manera innovadora en comparación con otras aerolíneas.
- Jetsmart (2) = Jetsmart muestra una amplitud de la red de destinos con imitación baja. Aunque ha ampliado su red, puede mejorar en la diversificación y alcance de sus destinos.

- Frecuencia de Vuelos

La calificación de esta variable evalúa cuántos vuelos ofrece cada aerolínea en rutas específicas, considerando la regularidad y la capacidad para satisfacer la demanda del mercado. Esta variable ayuda a comparar la competitividad de las aerolíneas en términos de disponibilidad y conveniencia para los pasajeros.

- Avianca (1) = Avianca ofrece una frecuencia de vuelos con imitación muy baja. Su programación de vuelos sigue modelos similares a los de otras aerolíneas líderes en el mercado.
- Latam (1) = Latam tiene una frecuencia de vuelos con alta innovación. Ha desarrollado una programación de vuelos innovadora en comparación con otras aerolíneas.
- Wingo (2) = Wingo muestra una frecuencia de vuelos con imitación baja. Aunque ha mejorado en algunos aspectos, puede aumentar la frecuencia de vuelos para ser más competitiva.

- Clic (2) = Clic tiene una frecuencia de vuelos con imitación baja. Aunque ha mejorado en algunos aspectos, puede aumentar la frecuencia de vuelos para ser más competitiva.
  - Satena (3) = Satena cuenta con una frecuencia de vuelos con baja innovación. Ha desarrollado una programación de vuelos innovadora en comparación con otras aerolíneas.
  - Jetsmart (2) = Jetsmart muestra una frecuencia de vuelos con imitación baja. Aunque ha mejorado en algunos aspectos, puede aumentar la frecuencia de vuelos para ser más competitiva.
- 
- Conexiones Eficientes

La calificación de esta variable mide la capacidad de una aerolínea para ofrecer enlaces rápidos y directos entre destinos, optimizando tiempos de espera y mejorando la experiencia del pasajero, lo que influye directamente en su competitividad frente a otras aerolíneas.

- Avianca (3) = Avianca cuenta con conexiones eficientes con imitación alta. Su red de conexiones sigue modelos similares a los de otras aerolíneas líderes en el mercado en términos de eficiencia.
- Latam (2) = Latam tiene conexiones eficientes con imitación baja. Aunque ha mejorado en algunos aspectos, puede optimizar sus conexiones para mayor eficiencia.
- Wingo (1) = Wingo muestra conexiones eficientes con alta innovación. Ha

desarrollado estrategias innovadoras en la gestión de conexiones para mejorar la eficiencia.

- Clic (2) = Clic tiene conexiones eficientes con imitación baja. Aunque ha mejorado en algunos aspectos, puede optimizar sus conexiones para mayor eficiencia.
- Satena (3) = Satena cuenta con conexiones eficientes con baja innovación. Ha desarrollado estrategias innovadoras en la gestión de conexiones para mejorar la eficiencia.
- Jetsmart (3) = Jetsmart muestra conexiones eficientes con imitación baja. Aunque ha mejorado en algunos aspectos, puede optimizar sus conexiones para mayor eficiencia.
- Diversidad de Destinos

La calificación de esta variable califica la variedad y amplitud de los destinos ofrecidos por las aerolíneas, lo que refleja su capacidad para satisfacer diversas necesidades de los consumidores y su presencia en mercados clave. Una alta diversidad de destinos puede indicar una ventaja competitiva al atraer a un mayor número de pasajeros.

- Avianca (1) = Avianca ofrece una diversidad de destinos con imitación muy baja. Su variedad de destinos es comparable a la de otras aerolíneas líderes en el mercado.
- Latam (1) = Latam presenta una diversidad de destinos con alta innovación. Ha desarrollado una amplia gama de destinos de manera

innovadora en comparación con otras aerolíneas.

- Wingo (2) = Wingo muestra una diversidad de destinos con imitación baja. Aunque ha mejorado en algunos aspectos, puede ampliar su variedad de destinos para ser más competitiva.
- Clic (2) = Clic tiene una diversidad de destinos con imitación baja. Aunque ha mejorado en algunos aspectos, puede ampliar su variedad de destinos para ser más competitiva.
- Satena (3) = Satena cuenta con una diversidad de destinos con baja innovación. Ha desarrollado una amplia gama de destinos de manera innovadora en comparación con otras aerolíneas.
- Jetsmart (2) = Jetsmart muestra una diversidad de destinos con imitación baja. Aunque ha mejorado en algunos aspectos, puede ampliar su variedad de destinos para ser más competitiva.

- Internacionalización

La calificación de esta variable evalúa el alcance global de las aerolíneas en términos de rutas internacionales, alianzas estratégicas, presencia en mercados extranjeros y adaptación a normativas internacionales. Este análisis permite medir la capacidad de las aerolíneas para expandirse y competir en mercados internacionales, lo cual es crucial para entender su posición global y potencial de crecimiento.

- Avianca (1) = Avianca ha logrado una internacionalización con imitación muy baja. Su estrategia de expansión internacional es comparable a la de

otras aerolíneas líderes en el mercado.

- Latam (1) = Latam muestra una internacionalización con alta innovación. Ha implementado estrategias innovadoras para expandirse internacionalmente en comparación con otras aerolíneas.
  - Wingo (2) = Wingo presenta una internacionalización con imitación baja. Aunque ha mejorado en algunos aspectos, puede expandir sus operaciones internacionales para ser más competitiva.
  - Clic (4) = Clic es una aerolínea principalmente nacional, por lo que su internacionalización es limitada. Se encuentra en una categoría diferente en este aspecto y se le asigna una puntuación de 4.
  - Satena (4) = Satena es una aerolínea principalmente nacional, por lo que su internacionalización es limitada. Se encuentra en una categoría diferente en este aspecto y se le asigna una puntuación de 4.
  - Jetsmart (2) = Jetsmart muestra una internacionalización con imitación baja. Aunque ha mejorado en algunos aspectos, puede expandir sus operaciones internacionales para ser más competitiva.
- Alianzas Estratégicas

La calificación de esta variable evalúa la importancia y el impacto de las colaboraciones entre aerolíneas, como acuerdos de codeshare o alianzas globales. Este análisis mide cómo estas asociaciones afectan la competitividad, la expansión de rutas, la eficiencia operativa y la experiencia del cliente, proporcionando una visión sobre la capacidad de las aerolíneas para competir y mejorar su posicionamiento en el mercado.

- Avianca (2) = Avianca ha establecido alianzas estratégicas con imitación baja. Sus colaboraciones estratégicas son comparables a las de otras aerolíneas líderes en el mercado.
  - Latam (1) = Latam muestra alianzas estratégicas con alta innovación. Aunque ha mejorado en algunos aspectos, puede fortalecer sus alianzas para ser más competitiva.
  - Wingo (3) = Wingo presenta alianzas estratégicas con imitación alta. Ha desarrollado colaboraciones innovadoras en comparación con otras aerolíneas.
  - Clic (3) = Clic tiene alianzas estratégicas con imitación alta. Aunque ha mejorado en algunos aspectos, puede fortalecer sus alianzas para ser más competitiva.
  - Satena (3) = Satena cuenta con alianzas estratégicas con baja innovación. Ha desarrollado colaboraciones poco innovadoras en comparación con otras aerolíneas.
  - Jetsmart (2) = Jetsmart muestra alianzas estratégicas con imitación baja. Aunque ha mejorado en algunos aspectos, puede fortalecer sus alianzas para ser más competitiva.
- Flexibilidad en las Operaciones

La calificación de esta variable mide la capacidad de las aerolíneas para adaptarse rápidamente a cambios del mercado, como fluctuaciones en la demanda, condiciones económicas o ajustes en la oferta de rutas. Esta variable refleja cuán

ágiles y resilientes son las operaciones de una aerolínea frente a situaciones imprevistas.

- Avianca (3) = Avianca muestra flexibilidad en sus operaciones con imitación alta. Su capacidad para adaptarse a cambios en el mercado es comparativamente sólida.
  - Latam (3) = Latam tiene flexibilidad en sus operaciones con baja innovación. Ha implementado procesos flexibles de manera innovadora en comparación con otras aerolíneas.
  - Wingo (2) = Wingo presenta flexibilidad en sus operaciones con imitación baja. Aunque ha mejorado en algunos aspectos, puede aumentar su flexibilidad operativa para ser más competitiva.
  - Clic (2) = Clic tiene flexibilidad en sus operaciones con imitación baja. Aunque ha mejorado en algunos aspectos, puede aumentar su flexibilidad operativa para ser más competitiva.
  - Satena (2) = Satena cuenta con flexibilidad en sus operaciones con alta innovación. Ha implementado procesos flexibles de manera innovadora en comparación con otras aerolíneas.
  - Jetsmart (3) = Jetsmart muestra flexibilidad en sus operaciones con baja innovación. Su enfoque en la flexibilidad operativa muestra un alto grado de innovación en este aspecto.
- 
- Precio Base del Tiquete

La calificación de esta variable analiza cómo los precios de los boletos de las aerolíneas se comparan entre sí, considerando factores como tarifas, descuentos y políticas de precios, para determinar su impacto en la competitividad y en la preferencia de los consumidores.

- Avianca (3)= establece precios competitivos en línea con otros competidores principales en la industria, pero no necesariamente lidera en términos de ofrecer los precios más bajos. A menudo ajusta sus tarifas para ser competitivo, pero no necesariamente innova significativamente en este aspecto.
  - Latam (3)= ofrecer precios competitivos en el mercado, aunque no necesariamente lidera en términos de innovación en precios
  - Wingo (1)= enfoque de bajo costo y por ofrecer tarifas base más bajas en comparación con las aerolíneas tradicionales como Avianca y Latam. Su modelo de negocio se centra en ofrecer precios bajos, lo que podría considerarse como una innovación en este aspecto.
  - Clic (2)= se ha destacado por ofrecer tarifas base competitivas en el mercado. Aunque no lidera necesariamente en innovación en precios, su enfoque en ofrecer tarifas bajas le permite diferenciarse de las aerolíneas tradicionales.
  - Satena (3)= su enfoque no se destaca necesariamente por innovar en términos de precios, sino más bien por brindar accesibilidad a regiones remotas de Colombia.
- Ofertas y Promociones

La calificación de esta variable evalúa las estrategias de descuentos, promociones especiales y paquetes que las aerolíneas ofrecen a sus clientes. Se analiza su frecuencia, atractivo y efectividad para atraer y retener pasajeros, comparando cómo estas iniciativas impactan la competitividad y el posicionamiento de cada aerolínea en el mercado.

- Avianca (3) = ofrece una amplia variedad de ofertas y promociones, aunque muchas veces siguen estrategias similares a las de otras aerolíneas en términos de descuentos y promociones. Sin embargo, su presencia en el mercado y su capacidad para innovar en este aspecto pueden variar.
- Latam (3) = fuerte presencia en términos de ofertas y promociones. Sin embargo, a menudo se basa en estrategias similares a las de otras aerolíneas, lo que podría clasificarla como una imitadora en lugar de una innovadora en este aspecto.
- Wingo (2) = tiene una estrategia de precios y promociones más distintiva. A menudo ofrecen ofertas agresivas y promociones únicas, lo que les permite diferenciarse en el mercado y podría clasificarlos como una imitación baja.
- Clic. (1) = ha demostrado ser innovadora en sus estrategias de marketing y promoción. Han introducido conceptos novedosos en términos de ofertas y promociones, lo que les permite destacarse en el mercado.
- Satena (4) = no está cumpliendo con las expectativas del sector en cuanto a la implementación de ofertas y promociones, lo que sugiere una falta de capacidad para adaptarse.

- Flexibilidad de Tarifas

La calificación de esta variable evalúa la capacidad de las aerolíneas para ajustar sus precios en función de la demanda, la estacionalidad y las condiciones del mercado. Esta variable se clasifica según la disponibilidad de opciones de cambio, cancelación y reembolsos, lo que impacta en la competitividad y la percepción de valor por parte de los consumidores.

- Avianca (3) = ha demostrado tener una flexibilidad considerable en sus tarifas, aunque su enfoque puede ser en gran medida imitativo
- Latam (3) = flexibilidad en sus tarifas, pero su enfoque puede estar más orientado hacia la imitación de estrategias de tarifas
- Wingo (2) = modelos de tarifas más simples y flexibles en comparación con algunas de las aerolíneas tradicionales
- Clic (2) = flexibilidad en sus tarifas, con un enfoque en modelos de negocio más ágiles y adaptativos
- Satena (3) = adopta estrategias de tarifas imitativas de las aerolíneas más grandes y establecidas en la industria

- Estructura de Precios

La calificación de esta variable analiza cómo se fijan los precios de los servicios aéreos (por ejemplo, tarifas base, precios dinámicos, y descuentos) y

cómo influyen en la posición competitiva de las aerolíneas en el mercado. Se califica en función de su flexibilidad, transparencia y capacidad para atraer a diferentes segmentos de clientes.

- Avianca (3) = imita las estrategias de precios de sus competidores más cercanos, ajusta sus tarifas en función de las condiciones del mercado y las ofertas de la competencia. Sin embargo, su posición dominante en el mercado podría darle cierta flexibilidad para establecer precios de manera independiente en ciertas rutas.
  - Latam (3) = Dado su tamaño y alcance, es probable que tenga cierta influencia en la fijación de precios en ciertas rutas, pero aún así ajustará sus tarifas para mantenerse competitiva.
  - Wingo (2) = estructura de precios más independiente y menos influenciada por las estrategias de precios de sus competidores tradicionales. Es probable que tenga más libertad para establecer sus propias políticas de precios.
  - Clic (2) = aún puede ajustar sus tarifas en respuesta a las condiciones del mercado y la competencia directa en ciertas rutas.
  - Satena (3) = menos capacidad para ajustar sus precios de manera competitiva en comparación con las demás aerolíneas. Estructura de precios menos flexible y más dependiente de otros factores, como los costos operativos y las subvenciones gubernamentales.
- Comparación de Precios

La calificación de esta variable compara las tarifas ofrecidas por distintas aerolíneas para el mismo servicio o trayecto. Esto permite identificar las estrategias de precios, la competitividad y las diferencias en costos, ayudando a comprender la posición de cada aerolínea en relación con sus competidores.

- Avianca(2)= Ofrece una variedad de tarifas competitivas y tiene flexibilidad en sus estructuras de precios, aunque su capacidad de innovar en este aspecto puede ser limitada en comparación con algunas aerolíneas de bajo costo.
  - Latam(2) = Ofrece una gama de tarifas competitivas y estrategias de precios, pero puede no ser tan innovadora como algunas aerolíneas de bajo costo en términos de estructuras de tarifas.
  - Wingo(1)= Ofrece tarifas innovadoras y competitivas que a menudo desafían las normas de la industria tradicional. Su enfoque centrado en el precio puede impulsar estrategias más innovadoras en este aspecto.
  - Clic(1)= Ofrece tarifas innovadoras y competitivas para atraer a los pasajeros. Su modelo de negocio está orientado hacia precios bajos y flexibilidad en las tarifas.
  - Satena(3)= Tiene una capacidad limitada para innovar en términos de comparación de precios, y es más probable que siga las tendencias establecidas por las aerolíneas más grandes en lugar de establecer nuevas normas.
- 
- Flexibilidad de Cambio y Cancelación

La calificación de esta variable evalúa qué tan accesibles y convenientes son las políticas de cambio y cancelación de boletos ofrecidas por las aerolíneas. Esta variable se clasifica en función de la facilidad para realizar modificaciones o cancelaciones, los costos asociados y las condiciones establecidas, lo que impacta directamente en la competitividad y la satisfacción del cliente.

- Avianca(3)= Ha implementado políticas de flexibilidad de cambio y cancelación, aunque no destacan significativamente en este aspecto en comparación con otras aerolíneas líderes.
  - Latam(3)= Ofrece cierta flexibilidad en sus políticas de cambio y cancelación, pero no se destaca por una innovación sobresaliente en este aspecto.
  - Wingo(2)= Ofrece tarifas más competitivas en general, pero su flexibilidad en cambios y cancelaciones puede ser limitada en comparación con las aerolíneas tradicionales.
  - Clic(4)= Es probable que aún esté desarrollando sus políticas y servicios en esta área, lo que podría resultar en una baja capacidad de flexibilidad en cambios y cancelaciones.
  - Satena(3)= Podría ofrecer cierta flexibilidad en sus políticas de cambio y cancelación, pero no destaca especialmente en innovación en este aspecto en comparación con otras aerolíneas.
- Programas de Lealtad

La calificación de esta variable evalúa la efectividad y atractivo de los

programas de fidelización ofrecidos por las aerolíneas. Se analiza su estructura, beneficios, cobertura, y la percepción de los consumidores, comparando cómo cada aerolínea utiliza estos programas para retener clientes y diferenciarse en un mercado competitivo.

- Avianca(2)= Tiene programas de lealtad como LifeMiles, que aunque son ampliamente conocidos y utilizados, pueden considerarse como una imitación de programas de lealtad más innovadores ofrecidos por otras aerolíneas internacionales.
  - Latam(2)= Ofrece un programa de lealtad llamado Latam Pass, que sigue una estructura similar a otros programas de lealtad en la industria, sin destacar particularmente en innovación.
  - Wingo(3)= Podría tener un programa de lealtad más limitado o menos innovador en comparación con las principales aerolíneas de servicio completo.
  - Clic(4)= Clic es una aerolínea emergente, aún no cuenta con un programa de lealtad establecido o significativo.
  - Satena(3)= Podría tener un programa de lealtad menos desarrollado en comparación con las grandes aerolíneas nacionales e internacionales.
- Atención Personalizada

La calificación de esta variable califica según la calidad y efectividad de la atención a la cliente brindada por las aerolíneas, considerando aspectos como la amabilidad, la resolución de problemas y la disponibilidad de servicios

personalizados. Esta evaluación ayuda a identificar qué aerolíneas destacan en este aspecto y cómo impacta en su competitividad.

- Avianca(3)= Ha realizado esfuerzos significativos para mejorar su atención al cliente en los últimos años, implementando programas de fidelización, mejorando la experiencia en vuelo y en tierra. Sin embargo, aún puede haber margen para mejorar y diferenciarse aún más en términos de atención personalizada.
  - Latam:(3)= Ha trabajado en mejorar su servicio al cliente, ofreciendo programas de fidelización y mejorando la experiencia en vuelo. Aunque ofrece una atención decente, puede ser percibida como similar a la competencia en lugar de diferenciarse claramente.
  - Wingo(2)= Puede carecer de algunas características de atención personalizada que las aerolíneas tradicionales ofrecen. Sin embargo, puede destacarse en comparación con algunas aerolíneas de bajo costo.
  - Clic(4)= aún esté en proceso de establecer sus operaciones y servicios al cliente. No tiene la capacidad de ofrecer una atención personalizada al nivel de las aerolíneas más establecidas.
  - Satena(3)= Ofrece una atención decente, percibida como similar a otras aerolíneas regionales en términos de atención personalizada.
- 
- Check-in Eficiente

La calificación de esta variable evalúa la rapidez, facilidad y comodidad del proceso de facturación en las aerolíneas, considerando factores como la

disponibilidad de canales digitales, la agilidad en los mostradores y la reducción de tiempos de espera, lo que impacta directamente en la satisfacción del pasajero y la competitividad de la aerolínea.

- Avianca(3)= Tiene la capacidad de ofrecer un check-in eficiente. Está implementando prácticas estándar en la industria.
- Latam(3)= Ofrece un check-in eficiente, indicando una imitación alta.
- Wingo(3)= Tiene un enfoque más simplificado en comparación con las aerolíneas tradicionales, es probable que también ofrezca un check-in eficiente para satisfacer las expectativas de los pasajeros. Por lo tanto, podría recibir una calificación de 3, indicando una imitación alta.
- Clic (2): Como una aerolínea emergente en Colombia, es posible que Clic todavía esté en proceso de establecerse y optimizar sus operaciones. Sin embargo, dado que la eficiencia en el check-in es una parte fundamental del servicio al cliente, es probable que esté trabajando para ofrecer un proceso de check-in eficiente para sus pasajeros. Por lo tanto, podría recibir una calificación de 2, indicando una imitación baja.
- Satena (3): Satena es una aerolínea regional que atiende principalmente a destinos dentro de Colombia. Dado su enfoque en rutas regionales y la naturaleza de su operación, es posible que tenga menos presión para ofrecer un check-in altamente eficiente en comparación con las aerolíneas de mayor envergadura. Sin embargo, aún se espera que proporcione un servicio razonablemente eficiente. Por lo tanto, podría recibir una calificación de 3, indicando una imitación alta.

- Comodidades Abordo

Esta variable evalúa los servicios y características que las aerolíneas ofrecen durante el vuelo. Esta evaluación ayuda a identificar qué tan bien las aerolíneas satisfacen las expectativas de los pasajeros en términos de experiencia de vuelo, comparando lo que ofrecen con lo que la competencia proporciona. Las aerolíneas que logran altas calificaciones en comodidades a bordo pueden tener una ventaja competitiva, especialmente en un mercado donde los viajeros buscan experiencias cómodas y personalizadas.

- Avianca (3) = Avianca ha estado operando en la industria durante bastante tiempo y generalmente ofrece una variedad de comodidades a bordo, como entretenimiento en vuelo, comida y bebida, y asientos cómodos. Sin embargo, su enfoque tiende a ser más en la imitación de las prácticas de la industria en lugar de liderar con innovaciones disruptivas.
- Latam (3) = Al igual que Avianca, Latam ofrece una gama de comodidades a bordo, pero tiende a seguir las tendencias de la industria en lugar de liderar en innovación. Ofrece servicios estándar como entretenimiento en vuelo y opciones de comida, pero no necesariamente se destaca por su originalidad en este aspecto.
- Wingo (2) = Wingo, como una aerolínea de bajo costo, puede tener comodidades a bordo más limitadas en comparación con Avianca y Latam. Aunque ofrece servicios básicos, es probable que su enfoque sea más en la imitación baja, proporcionando lo esencial sin muchas características adicionales.

- Clic (1) = Clic podría ser considerada una aerolínea que busca innovar en el espacio de las comodidades a bordo. Como una aerolínea emergente y centrada en la experiencia del cliente, es probable que Clic esté buscando ofrecer nuevas y emocionantes comodidades que se destaquen en el mercado.
- Satena (2) = Satena, como una aerolínea regional en Colombia, podría ofrecer comodidades a bordo más limitadas en comparación con las aerolíneas más grandes. Si bien puede proporcionar servicios básicos, es posible que no esté liderando en innovación en este aspecto.
- Gestión de Equipaje

Esta variable evalúa la eficiencia, fiabilidad y calidad de los servicios relacionados con el manejo del equipaje dentro del sector del transporte, especialmente en aeropuertos. Las aerolíneas y empresas del sector aeroportuario son evaluadas en términos de su capacidad para manejar estos procesos sin errores ni demoras, lo que impacta directamente en la satisfacción del cliente y en su competitividad dentro del mercado.

- Avianca (2) = Avianca ha estado en el mercado durante mucho tiempo y tiene una reputación establecida en términos de gestión de equipaje. Aunque no necesariamente está a la vanguardia en innovación en este aspecto, su gestión de equipaje generalmente cumple con las expectativas del sector, lo que la ubicaría en la categoría de "imitación baja".
- Latam (3) = Similar a Avianca, Latam también es una aerolínea

establecida con una gestión de equipaje que se ajusta a las expectativas del sector. Se puede considerar que su enfoque es de "imitación baja", ya que no necesariamente lidera en innovación en este aspecto, pero cumple con los estándares esperados.

- Wingo (3) = Wingo, siendo una aerolínea de bajo costo, puede tener una imitación alta en términos de gestión de equipaje. Aunque puede ofrecer un servicio básico y cumplir con los requisitos mínimos del sector en cuanto a gestión de equipaje, es probable que no ofrezca muchas características innovadoras en este aspecto.
- Clic (4) = Dado que Clic es una aerolínea nueva y de bajo costo, es posible que aún no tenga la capacidad total para cumplir con las expectativas del sector en términos de gestión de equipaje. Podría ser que esté en proceso de establecer sus operaciones y mejorar su servicio en este aspecto.
- Satena (3): Satena, siendo una aerolínea regional, podría tener una imitación alta en términos de gestión de equipaje. Aunque puede cumplir con los estándares mínimos del sector, es posible que no esté a la vanguardia en términos de innovación en la gestión de equipaje.

- **Comunicación Oportuna**

Esta variable evalúa la capacidad de una empresa para transmitir mensajes, actualizaciones y respuestas de manera rápida y efectiva ante situaciones relevantes del mercado o de la competencia. Implica la habilidad para reaccionar ante cambios del entorno. Una comunicación oportuna contribuye a generar confianza con los consumidores y a diferenciar a la empresa frente a sus competidores.

- Avianca (2) = Avianca generalmente proporciona comunicación oportuna a sus pasajeros, pero puede haber casos en los que la comunicación se retrase o no sea tan efectiva como se espera. Han mejorado en este aspecto en los últimos años, pero aún podrían trabajar en la consistencia y la transparencia de su comunicación.
- Latam (3) = Latam tiende a imitar en gran medida las prácticas de comunicación oportuna establecidas por otras aerolíneas líderes en el sector. A menudo brindan información útil y oportuna a sus pasajeros, pero puede no destacar por encima de otras aerolíneas en este aspecto.
- Wingo (4) = Wingo puede tener limitaciones en su capacidad para proporcionar comunicación oportuna, especialmente en comparación con aerolíneas más establecidas como Avianca y Latam. Pueden carecer de recursos o infraestructura para ofrecer un nivel de comunicación tan efectivo como el esperado por el sector.
- Clic (4) = Dado que Clic es una aerolínea de bajo costo y relativamente nueva en el mercado, es probable que carezca de la capacidad para proporcionar comunicación oportuna de manera consistente. Es posible que aún estén estableciendo sus procesos y recursos en este sentido.
- Satena (3) = Satena tiende a seguir las prácticas de comunicación oportuna establecidas por otras aerolíneas más grandes en el sector. Sin embargo, al ser una aerolínea regional con una red más limitada, pueden enfrentar desafíos adicionales en la comunicación con los pasajeros en comparación con aerolíneas más grandes.

- Asistencia a Pasajeros con Condiciones Especiales

Esta variable evalúa los servicios y facilidades ofrecidos a personas con movilidad reducida, discapacidades o necesidades específicas durante su experiencia de viaje. La competencia se mide observando cómo las aerolíneas y aeropuertos gestionan estos servicios, si están normados, y el nivel de accesibilidad que brindan en comparación con sus competidores.

- Avianca (2) = Avianca ha implementado políticas y procedimientos para brindar asistencia a pasajeros en condiciones especiales, pero puede que no estén a la altura de los estándares de innovación en comparación con algunas aerolíneas líderes en este aspecto.
- Latam (3) = Latam ha mostrado una imitación alta en términos de asistencia a pasajeros en condiciones especiales, adoptando prácticas similares a las de otras aerolíneas líderes en este aspecto, aunque quizás no haya liderado en la innovación en este campo.
- Wingo (2) = Wingo ha demostrado una imitación baja en cuanto a la asistencia a pasajeros en condiciones especiales, implementando prácticas que pueden no ser tan avanzadas como las de otras aerolíneas líderes en este aspecto.
- Clic (4) = Clic puede no tener la capacidad de proporcionar la asistencia requerida a pasajeros en condiciones especiales, lo que resulta en una calificación baja en esta variable.
- Satena (2) = Satena ha demostrado una imitación baja en cuanto a la asistencia a pasajeros en condiciones especiales, implementando prácticas

similares a las de otras aerolíneas, pero posiblemente sin destacar en innovación en este aspecto.

- Resolución Eficaz de Problemas

Esta variable evalúa la capacidad de una empresa para identificar y abordar desafíos complejos dentro de su entorno competitivo. Esta calificación destaca la habilidad para adaptarse rápidamente a situaciones imprevistas y encontrar soluciones prácticas que mejoren la competitividad.

- Avianca (3) = Avianca ha estado en el mercado durante mucho tiempo y ha desarrollado procesos y protocolos para resolver problemas de manera efectiva. Sin embargo, su enfoque podría estar más orientado hacia la imitación de las prácticas estándar de la industria que hacia la innovación en la resolución de problemas.
- Latam (3) = Al igual que Avianca, Latam ha estado operando durante bastante tiempo y probablemente tenga procesos establecidos para resolver problemas. Sin embargo, su enfoque podría ser más reactivo que proactivo, lo que refleja una imitación de prácticas comunes en la industria.
- Wingo (2) = Wingo, al ser una aerolínea de bajo costo y relativamente nueva en el mercado, podría tener un enfoque más ágil y orientado hacia la innovación en la resolución de problemas. Sin embargo, como aún está en proceso de establecerse completamente, es posible que aún esté imitando algunas prácticas de la industria.

- Clic (1) = Clic es una aerolínea virtual que ha surgido con un enfoque disruptivo en el mercado colombiano. Podría estar más orientada hacia la innovación en la resolución de problemas, buscando soluciones creativas y efectivas para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Satena (3) = Satena es una aerolínea regional que ha estado operando durante décadas. Si bien puede tener procesos establecidos para resolver problemas, es posible que su enfoque esté más orientado hacia la imitación de prácticas estándar de la industria en lugar de la innovación.
- Programas de Fidelización

Esta variable evalúa cómo las empresas implementan y califican sus programas de lealtad para atraer y retener clientes, ofreciendo beneficios exclusivos. En este análisis, se examina cómo estos programas pueden influir en la competencia, identificar ventajas diferenciales frente a otras empresas, y medir su efectividad en la creación de valor a largo plazo.

- Avianca (3) = Considerando su trayectoria en el mercado y su programa de fidelización LifeMiles, que ofrece una variedad de beneficios y opciones para acumular y redimir millas. Aunque ha implementado un programa de fidelización sólido, podría considerarse que sigue las tendencias establecidas por otras aerolíneas en términos de estructura y beneficios del programa.
- Latam (3) = Similar a Avianca, Latam también tiene un programa de fidelización (Latam Pass) que ofrece beneficios y recompensas a los

clientes frecuentes. Dado que sigue una estructura similar a otros programas de fidelización en la industria.

- Wingo (2) = Wingo es una aerolínea de bajo costo que ofrece tarifas económicas y servicios simplificados. Aunque no tiene un programa de fidelización tradicional como las aerolíneas de servicio completo, podría ofrecer promociones o beneficios. alternativos para clientes frecuentes. Dado que su enfoque es diferente y no sigue el modelo tradicional de programas de fidelización.
  - Clic (2) = Clic es una aerolínea colombiana que también opera bajo un modelo de bajo costo. Al igual que Wingo, es posible que no tenga un programa de fidelización formal, pero podría ofrecer promociones y beneficios a sus clientes de manera no convencional.
  - Satena (4) = Satena es una aerolínea regional que sirve principalmente a destinos en Colombia. Dado su enfoque en el mercado regional y posiblemente una base de clientes diferente es posible que no tenga un programa de fidelización formal o que no esté tan desarrollado como los de las aerolíneas más grandes.
- Puntualidad de los Vuelos

Esta variable evalúa el desempeño de las aerolíneas en cuanto a la puntualidad de sus vuelos, considerando el porcentaje de vuelos que llegan a su destino dentro del horario previsto. Este indicador es relevante para los consumidores, ya que refleja la fiabilidad y la calidad del servicio de las aerolíneas. Un buen historial de puntualidad puede ser un factor diferenciador

frente a la competencia, mejorando la percepción de la marca y generando confianza en los pasajeros. Además, las aerolíneas que logran una alta calificación en puntualidad suelen recibir beneficios en la lealtad de los clientes y en su posicionamiento dentro del mercado.

- Avianca (2) = Considerando su posición como una de las principales aerolíneas en Colombia y su amplia red de rutas. Avianca probablemente tiene un desempeño aceptable en términos de puntualidad de vuelos, pero puede haber margen para mejorar en comparación con estándares más altos de puntualidad.
  - Latam (2) = Tiene un desempeño similar a Avianca en términos de puntualidad de vuelos.
  - Wingo (3) = Wingo tiene un desempeño aceptable en términos de puntualidad, pero puede estar imitando estrategias y prácticas de otras aerolíneas líderes en el mercado.
  - Clic (4) = Aún está en proceso de establecer su capacidad para cumplir con los estándares de puntualidad del sector.
  - Satena (3) = Siendo una aerolínea regional con una red de rutas más enfocada en áreas remotas de Colombia, podríamos asignarle una calificación de 3, indicando imitación alta. Esto sugiere que Satena probablemente tenga un desempeño aceptable en términos de puntualidad, pero puede estar imitando estrategias y prácticas de otras aerolíneas más grandes en el mercado.
- Planificación de Horarios

Esta variable evalúa cómo una empresa organiza y adapta sus horarios operativos para satisfacer las necesidades del mercado y superar a la competencia. Esto incluye aspectos como flexibilidad en los tiempos de servicio, capacidad para manejar picos de demanda, optimización de recursos y cumplimiento con los estándares de conveniencia que los consumidores esperan, especialmente en sectores con alta exigencia en disponibilidad.

- Avianca (3) = Avianca es una de las principales aerolíneas en Colombia y en América Latina. Tiene una extensa red de rutas y opera numerosos vuelos diarios. Su experiencia y alcance pueden permitirle una alta capacidad de planificación de horarios.
- Latam (3) = Latam es otra aerolínea importante en América Latina, aunque su presencia en Colombia es menor en comparación con Avianca. Sin embargo, como una aerolínea internacional, probablemente tenga una sólida planificación de horarios para sus vuelos dentro del país.
- Wingo (3) = Wingo es una aerolínea de bajo costo que opera principalmente vuelos dentro de Colombia y a destinos cercanos en América Latina. Aunque su red de rutas es más limitada en comparación con Avianca y Latam, es probable que tenga una planificación de horarios eficiente para maximizar la utilización de sus aeronaves.
- Clic (2) = Clic es una aerolínea de bajo costo que se enfoca en vuelos regionales en Colombia. Si bien puede tener una planificación de horarios eficiente para maximizar la ocupación de sus vuelos y minimizar los tiempos de espera, su alcance y experiencia pueden ser menores en

comparación con las aerolíneas más grandes.

- Satena (2) = Satena es una aerolínea regional que opera vuelos dentro de Colombia, principalmente hacia destinos más remotos y regiones no atendidas por otras aerolíneas. Dado su enfoque en áreas menos transitadas, su planificación de horarios puede estar más orientada hacia la conectividad regional que hacia la maximización de la frecuencia de vuelos.
  
- Carga de Pasajeros y Carga

Esta variable evalúa por una parte la capacidad, comodidad y experiencia ofrecida a los viajeros, incluyendo factores como número de asientos, servicios a bordo, rutas disponibles y precios competitivos. Y, por otro lado, la infraestructura y logística para transportar bienes.

- Avianca (3) = Considerando su posición como una de las principales aerolíneas en Colombia y en América Latina, es razonable suponer que Avianca tiene la capacidad para cumplir con lo que el sector espera en términos de transporte de pasajeros y carga. Avianca ha establecido estándares en la industria, por lo que puede ser considerada como una referencia en términos de operaciones de transporte.
- Latam (3) = Similar a Avianca, Latam es otra aerolínea importante con una amplia red de rutas en América Latina. Teniendo en cuenta su tamaño y experiencia en el mercado. Latam cuenta con recursos y capacidad para cumplir con las expectativas del sector en términos de transporte de pasajeros y carga.

- Wingo (2) = Wingo, como una aerolínea de bajo costo subsidiaria de Copa Holdings, se enfoca en ofrecer tarifas competitivas y servicios simplificados. Aunque podría no tener la misma capacidad operativa que Avianca o Latam, sigue siendo una aerolínea establecida que proporciona transporte de pasajeros y carga de manera efectiva.
  - Clic (2) = Clic es una aerolínea regional en Colombia que se especializa en vuelos chárter y de carga. Aunque puede no tener la misma capacidad y alcance que las aerolíneas más grandes como Avianca o Latam, sigue proporcionando servicios de transporte de pasajeros y carga de manera efectiva en su nicho de mercado.
  - Satena (2) = Satena es una aerolínea regional que opera principalmente en Colombia, sirviendo a destinos remotos y comunidades no atendidas por otras aerolíneas comerciales. Aunque puede tener limitaciones en términos de flota y alcance, sigue siendo una parte vital de la infraestructura de transporte en Colombia.
- Consumo de Combustible

Esta variable mide qué tan bien optimizan los recursos energéticos y cómo impactan los costos operativos, la sostenibilidad y la percepción de valor por parte del cliente. Es especialmente relevante en industrias donde el consumo energético es un factor clave, como automóviles, aviación o electrodomésticos, y puede influir significativamente en la decisión del consumidor.

- Avianca (2) = Tiene una imitación baja en términos de eficiencia en el

consumo de combustible. Es probable que implementen algunas prácticas de eficiencia, pero podrían no estar a la vanguardia en este aspecto.

- Latam (2) = Al ser una aerolínea internacional con una amplia experiencia operativa, similar a Avianca, con una imitación baja en términos de eficiencia en el consumo de combustible.
- Wingo (3) = Wingo es una aerolínea de bajo costo que se enfoca en operaciones eficientes. En términos de eficiencia en el consumo de combustible, ya que probablemente implementen prácticas estándar en la industria para minimizar el consumo de combustible.
- Clic (3) = Como Clic es una aerolínea nueva y regional en Colombia, y pertenece al grupo Viva, que opera en la misma línea que Wingo, tiene una imitación alta en términos de eficiencia en el consumo de combustible.
- Satena (4) = Dado que Satena es una aerolínea regional con operaciones principalmente en áreas remotas y de difícil acceso en Colombia, y su flota puede incluir aviones más antiguos, ni siquiera tiene la capacidad de cumplir con los estándares de eficiencia en el consumo de combustible que exige el sector.

- **Mantenimiento de la Flota**

Esta variable evalúa la capacidad de una empresa para mantener su flota operativa de manera eficiente y confiable. Una flota bien mantenida proporciona ventajas competitivas al garantizar un servicio consistente, reducir interrupciones operativas y optimizar la vida útil de los activos.

- Avianca (2) = Dado que Avianca es una de las aerolíneas más grandes y establecidas en Colombia, se puede suponer que tienen una sólida capacidad de mantenimiento de la flota. Avianca ha estado en la industria durante bastante tiempo y probablemente ha desarrollado procedimientos y estándares efectivos en términos de mantenimiento de la flota, aunque puede que no estén a la vanguardia en innovaciones en esta área.
  
- Latam (2) = Al igual que Avianca, Latam es una aerolínea importante en la región y se espera que tenga una capacidad sólida de mantenimiento de la flota. Como una de las aerolíneas líderes en América Latina, es probable que Latam también tenga estándares bien establecidos en términos de mantenimiento de la flota, aunque su enfoque podría estar más en la eficiencia operativa que en la innovación radical.
  
- Wingo (3) = Wingo es una aerolínea de bajo costo y parte del grupo Copa Holdings. Aunque puede tener un enfoque más limitado en comparación con las aerolíneas más grandes, aún debe cumplir con los estándares de seguridad y mantenimiento requeridos. Wingo probablemente sigue las mejores prácticas de la industria en términos de mantenimiento de la flota, pero puede no estar a la vanguardia en términos de innovación en esta área.
  
- Clic (3) = Clic es una aerolínea colombiana de bajo costo que ha estado operando en el mercado desde hace relativamente poco tiempo. Dado su enfoque en la eficiencia y los costos reducidos, es probable que tenga una

capacidad básica pero adecuada de mantenimiento de la flota. Es probable que Clic adopte prácticas estándar de la industria en términos de mantenimiento de la flota, aunque puede no tener los recursos para liderar innovaciones en esta área.

- Satena: Satena es una aerolínea regional de Colombia que presta servicios a destinos menos atendidos. Dado su enfoque en comunidades remotas, es probable que tenga procedimientos de mantenimiento adecuados para garantizar la seguridad de sus operaciones. Calificación: 3 - imitación alta. Satena probablemente siga las mejores prácticas de la industria en términos de mantenimiento de la flota, aunque puede que no esté a la vanguardia en términos de innovación en esta área.

- Gestión de Inventario

Esta variable evalúa la capacidad de una empresa para mantener un equilibrio eficiente entre la oferta y la demanda de sus productos. Una buena gestión de inventario puede traducirse en una ventaja competitiva, ya que garantiza disponibilidad de productos mientras se optimizan recursos operativos.

- Avianca (2) = Avianca tiene una larga trayectoria en la industria aérea y probablemente tiene procesos establecidos para la gestión de inventario, pero es posible que no esté a la vanguardia en términos de innovación en

este aspecto.

- Latam (2) = Latam es una aerolínea establecida con experiencia en la gestión de inventario, pero es probable que se encuentre en una posición de seguir prácticas establecidas en lugar de ser líder en innovación en este aspecto.
  - Wingo (3) = Wingo es una aerolínea de bajo costo que opera como subsidiaria de Copa Airlines, y es probable que su enfoque esté más orientado hacia la imitación de prácticas existentes en lugar de liderar la innovación en gestión de inventario.
  - Clic (4) = Dado que es relativamente nueva en el mercado y puede carecer de recursos y experiencia, es posible que no tenga una sólida capacidad de gestión de inventario en comparación con las aerolíneas más establecidas.
  - Satena (2) = Satena es una aerolínea regional colombiana con experiencia en operaciones en áreas remotas del país. Aunque puede no estar a la vanguardia en innovación, es probable que tenga procesos establecidos para la gestión de inventario debido a su experiencia operativa.
- Gestión de Operaciones en Tierra

Esta variable evalúa la eficiencia, calidad y alcance de los servicios ofrecidos por una empresa en los aeropuertos. Este indicador permite medir la capacidad de la empresa para ofrecer una experiencia fluida y competitiva en comparación con otras en el sector.

- Avianca (3) = Como una de las principales aerolíneas en Colombia,

probablemente tiene una gestión de operaciones en tierra que imita en gran medida las prácticas estándar de la industria, aunque puede que no esté a la vanguardia en términos de innovación en este aspecto.

- Latam (3) = Latam tiene una gestión de operaciones en tierra que refleja prácticas comunes en la industria, aunque puede que no sea líder en términos de innovación en este aspecto.
- Wingo (2) = Wingo, como una aerolínea de bajo costo, puede que tenga prácticas de gestión de operaciones en tierra que difieran en cierta medida de las de las aerolíneas tradicionales, lo que podría considerarse como una imitación baja en comparación con el estándar de la industria.
- Clic (1) = Clic es una aerolínea de nueva generación en Colombia que busca diferenciarse mediante la innovación en varios aspectos, incluida la gestión de operaciones en tierra. Por lo tanto, podría recibir una calificación más alta en esta variable debido a su enfoque innovador.

- Desarrollo Aeronaves

Esta variable evalúa la capacidad de los fabricantes de aeronaves para diseñar, producir e innovar modelos que cumplan con las demandas del mercado. También incluye la capacidad para adaptar aeronaves a regulaciones internacionales y a necesidades específicas de clientes, posicionándolas como soluciones competitivas en el sector aeronáutico.

- Avianca (3) = Avianca, como una de las principales aerolíneas de Colombia, tiende a seguir las tendencias de la industria en cuanto a

desarrollo de aeronaves, pero no necesariamente lidera en innovación en este aspecto.

- Latam (2) = Latam, al ser una aerolínea con operaciones en varios países de América Latina, podría estar más orientada hacia la adopción temprana de tecnologías y prácticas de desarrollo de aeronaves, aunque quizás no lidera en innovación disruptiva en este campo.
  - Wingo (3)= Wingo, siendo una aerolínea de bajo costo, probablemente siga las tendencias y adopte tecnologías en desarrollo de aeronaves que ya han sido probadas y validadas por otras aerolíneas.
  - Clic (4) = Calificación baja en esta variable
  - Satena (3) = Como una aerolínea regional colombiana, podría tener una postura similar a Avianca y Wingo en términos de desarrollo de aeronaves, siguiendo las tendencias de la industria pero no liderando en innovación en este campo.
- Sistemas de Información y Reservas

Esta variable evalúa la eficiencia, accesibilidad y usabilidad de las plataformas tecnológicas que una empresa utiliza para gestionar reservas y brindar información a sus clientes. Esto incluye sistemas de reservas en línea, aplicaciones móviles, integración con herramientas de terceros, y la capacidad de proporcionar datos en tiempo real.

- Avianca (2) = Avianca ha implementado sistemas de información y reservas modernos, pero su capacidad de innovación en este aspecto puede ser limitada

en comparación con líderes de la industria.

- Latam: 2 (imitación baja) - Similar a Avianca, Latam también cuenta con sistemas de información y reservas eficientes, pero su nivel de innovación en este aspecto puede no ser destacable.
- Wingo: 3 (imitación alta) - Wingo, siendo una aerolínea de bajo costo, puede estar imitando las prácticas y tecnologías de sistemas de información y reservas de aerolíneas más grandes en lugar de liderar con innovaciones propias.
- Clic: 4 (ni siquiera tiene la capacidad de hacer lo que el sector pide) - Si Clic es una nueva aerolínea o tiene un alcance limitado en comparación con las aerolíneas más establecidas, es posible que su sistema de información y reservas aún esté en desarrollo o no cumpla con los estándares del sector.
- Satena: 3 (imitación alta) - Al ser una aerolínea regional más pequeña, Satena puede estar imitando las prácticas de sistemas de información y reservas de aerolíneas más grandes en lugar de liderar con innovaciones propias.
- Tecnología de Seguridad

Esta variable evalúa el nivel de protección y confiabilidad de las tecnologías implementadas por una empresa. Esto incluye aspectos como la seguridad de los datos, sistemas de autenticación, encriptación, protección contra ciberataques, y medidas para garantizar la privacidad del usuario.

- Avianca: Avianca ha sido históricamente una de las aerolíneas líderes en América Latina y ha demostrado un compromiso con la innovación y la seguridad. Podría ser calificada con un 3, ya que, aunque puede no estar a la vanguardia en todas las áreas de la tecnología de seguridad, probablemente tenga una sólida implementación de sistemas de seguridad avanzados.
- Latam: Similar a Avianca, Latam es una aerolínea importante en la región y probablemente invierte en tecnología de seguridad. También podría recibir una calificación de 3, ya que se espera que tenga un nivel similar de implementación de tecnología de seguridad avanzada.
- Wingo: Wingo es una aerolínea de bajo costo subsidiaria de Copa Airlines. Dado que tiende a operar con un enfoque más simplificado y orientado al costo, podría recibir una calificación de 2 en esta variable, indicando una imitación baja en comparación con las principales aerolíneas.
- Clic: Clic es una aerolínea de bajo costo colombiana. Dado su enfoque en la eficiencia y el bajo costo, probablemente tenga una tecnología de seguridad más básica en comparación con las principales aerolíneas. Podría recibir una calificación de 2.
- Satena: Satena es una aerolínea regional colombiana que sirve principalmente a destinos dentro de Colombia. Dado su enfoque en la operación de rutas regionales y su menor tamaño en comparación con las principales aerolíneas, podría recibir una calificación de 2 en esta variable.

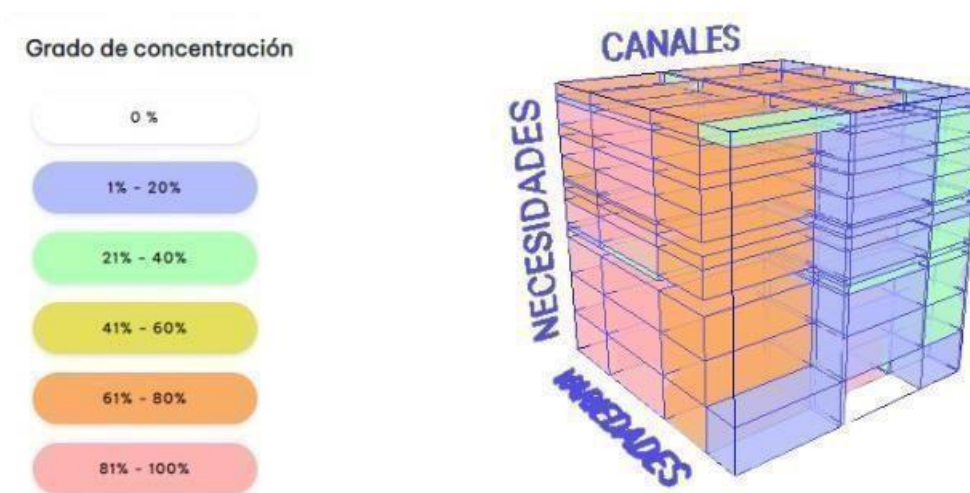
### **1.3 Resultados Panorama Competitivo**

Se evidencia una oportunidad de mejora en el sector aéreo en Colombia hacia los clientes que buscan tarifas económicas, priorizando la comodidad a precios bajos. Esta brecha en la satisfacción de necesidades genera una importante área de oportunidad en el mercado.

Este enfoque centrado en el cliente, respaldado por un análisis exhaustivo del panorama competitivo, tiene el potencial de transformar la dinámica del sector aéreo en Colombia y conducir a un crecimiento rentable y sostenible a largo plazo para todas las partes involucradas.

### Figura 1

#### Resultado Panorama Competitivo Sector Aéreo



*Nota:* Esta tabla representa los resultados proporcionados por el software acerca del panorama competitivo del sector aéreo en Colombia. Tomado de: Rivera, H. A. (2024). Cubet Market Tel software (versión 2024). Cubet Market. <https://cubemarketonline.com/>

De acuerdo con los resultados, se observa que el grado de concentración en el panorama competitivo es del 92,9%, evidenciando alta competencia y rivalidad entre

empresas del sector. Se han identificado 84 espacios en la matriz con 6 manchas blancas encontradas, relacionadas con la necesidad de salas VIP y variedades de servicio básico y económico para clientes buscando comodidad a precios bajos.

En cuanto a la proporción de variedades se obtuvo que:

- Básica: 29,63%
- Económica: 47,69%
- Ejecutiva: 18,06%
- Primera clase: 4,63%

Y en cuanto a los canales más utilizados por los consumidores se obtuvo que:

- Página web: 41,2%
- Agencia de viajes online: 35,19%
- Aplicación móvil: 19,91%
- Agencia de viajes presencial: 1,85%

## **2. Análisis Estratégico Del Sector Aéreo**

Durante el PADE 1 enfocado en estrategias desarrollamos un análisis profundo del sector aéreo, un entorno en constante evolución que se ha visto afectado por múltiples factores, desde las fluctuaciones económicas hasta los

cambios en las preferencias de los consumidores. En este análisis estratégico, exploramos las tendencias clave que están dando forma al futuro de la industria, como la creciente demanda por soluciones de viaje más personalizadas y accesibles, las presiones por la sostenibilidad y la innovación tecnológica. A través de este estudio, buscamos identificar las oportunidades y amenazas más relevantes que podrían impactar tanto a las aerolíneas como a las empresas que operan en el ecosistema aeroportuario.

## **2.1 Análisis De Las Fuerzas Del Mercado**

Este análisis se concentra en evaluar los factores que afectan la competitividad y la dinámica de las empresas dentro de un sector, como el sector aéreo. Estas fuerzas, basadas en el modelo de Michael Porter, incluyen la amenaza de nuevos entrantes, que examina las barreras de entrada y las oportunidades de nuevos competidores; el poder de negociación de los proveedores, que evalúa la influencia que las aerolíneas tienen frente a sus proveedores de aeronaves, combustible y otros servicios esenciales; el poder de negociación de los consumidores, considerando cómo los cambios en las expectativas y necesidades de los viajeros impactan la oferta de servicios; la amenaza de productos sustitutos, como alternativas de transporte o nuevas formas de viajar que podrían desviar la demanda del sector aéreo; y, finalmente, la rivalidad entre competidores existentes, que mide la intensidad de la competencia entre aerolíneas y actores clave del mercado. Este análisis ayuda a las empresas a entender su posición en el mercado

y a identificar las principales oportunidades y riesgos para implementar estrategias más efectivas.

### ***2.1.1 Construcción de los Vectores del Panorama***

- Nivel de Rivalidad entre los Competidores Existentes

Este estudio tiene como objetivo evaluar la intensidad de la competencia dentro del sector, identificar los principales actores que operan en el mercado y analizar sus estrategias, fortalezas y debilidades. Este análisis permite comprender cómo las dinámicas competitivas pueden influir en las decisiones estratégicas de las empresas, ayudando a identificar oportunidades para la diferenciación y el crecimiento, así como amenazas que podrían limitar la capacidad de innovación o rentabilidad. Además, permite evaluar factores como la diferenciación de productos, las barreras de entrada y las estrategias de precios, con el fin de desarrollar un enfoque más eficaz para enfrentar la competencia en un mercado saturado o en expansión.

- Nivel de Concentración

El grado de concentración del sector aéreo en Colombia es Medio Alto. En términos de participación de mercado, algunas aerolíneas líderes como Avianca, Latam, Viva Air y Satena suelen dominar una parte importante de las operaciones aéreas en el país (Umaña, 2023). Estas aerolíneas, a menudo denominadas como

"grandes jugadores", suelen tener una red de rutas extensa que abarca tanto destinos nacionales como internacionales, lo que les otorga un poder considerable en el mercado.

Además, la concentración en la industria aérea colombiana también se manifiesta en aspectos como la fijación de precios y la competencia (La República, 2022). Las aerolíneas más grandes pueden establecer precios y condiciones comerciales que pueden influir en el comportamiento de otras empresas pequeñas o en la aparición de nuevos entrantes en el mercado.

Sin embargo, es importante destacar que, aunque existe un grado de concentración significativo, también hay espacio para la competencia y la diversidad en el mercado aéreo colombiano (Riaño, 2024). Aerolíneas de menor tamaño o aquellas con enfoques más especializados, como aquellas que operan en rutas regionales o de bajo costo, también tienen su espacio y contribuyen a la variedad de opciones disponibles para los pasajeros.

En conclusión, la industria aérea en Colombia muestra un nivel considerable de concentración, donde unas pocas aerolíneas dominan gran parte del mercado. Esto tiene implicaciones en términos de competencia, influencia en precios y servicios ofrecidos, aunque también se observa diversidad y espacio para la entrada de nuevas empresas y modelos de negocio.

- Nivel de Costos Fijos

El nivel de costos fijos en el sector aéreo es Alto. Los costos operativos de las aerolíneas son una preocupación significativa en la industria aérea. Además de la adquisición o alquiler de aviones, que representan un gasto considerable, se

encuentran otros elementos que impactan los costos operativos de manera significativa. El mantenimiento de la flota es uno de los aspectos más críticos, ya que los aviones requieren inspecciones regulares y reparaciones para garantizar su seguridad y eficiencia operativa.

Otro factor clave en los costos operativos es el precio del queroseno, el combustible esencial para los aviones. Las aerolíneas suelen comprar este combustible por anticipado para asegurarse precios más competitivos, dado que las fluctuaciones en los precios del petróleo pueden tener un impacto significativo en sus costos operativos.

Según un informe de (Portafolio ,2024) “los costos operativos representaron un 81% de la participación total y experimentaron una variación porcentual del 20% en los últimos años. Esto se tradujo en un incremento promedio de \$4,09 millones en los gastos por hora de vuelo. Por ejemplo, mientras que en junio de 2022 una aerolínea gastaba \$20 millones por hora de vuelo, un año después ese costo se elevó a \$24,1 millones”.

En resumen, los costos fijos de las aerolíneas son elevados y han experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. Esto representa un desafío importante para las aerolíneas, que deben buscar estrategias eficientes para controlar y reducir estos costos sin comprometer la calidad y seguridad de sus operaciones.

- Velocidad de Crecimiento

La velocidad de crecimiento del sector aéreo es Medio alto. El sector aéreo en Colombia ha recorrido un largo camino en términos de antigüedad, destacando la aerolínea Avianca como el mejor ejemplo de ello al haber sido fundada en 1919. Desde entonces, ha experimentado un notable crecimiento que ha contribuido significativamente al desarrollo económico y turístico del país. Este crecimiento se refleja en el aumento de la conectividad aérea, la expansión de rutas nacionales e internacionales, y la modernización de infraestructuras aeroportuarias.

En los últimos años se ha observado un crecimiento constante en el ritmo de crecimiento del sector aéreo colombiano. Según datos del artículo publicado por (La República,2024), el crecimiento anual se fue del 2,8% con respecto al 2022, una cifra considerablemente menor en comparación con años anteriores.

A medida que el sector aéreo colombiano madura, se enfrenta a la necesidad de encontrar nuevas estrategias y oportunidades para estimular el crecimiento sostenible. Esto podría implicar la diversificación de servicios, la adopción de tecnologías innovadoras, la mejora de la eficiencia operativa y el enfoque en la calidad del servicio al cliente.

- Costos de Cambio

Los costos de cambios en la industria de aerolíneas en Colombia es Medio

alto. El equilibrio en el resultado se debe a la capacidad que tienen las aerolíneas para adaptar su modelo de negocio utilizando sus activos existentes. Por ejemplo, algunas aerolíneas como Avianca, Latam, Wingo y Jetsmart cuentan con aviones tipo Jet que pueden ser utilizados tanto para transporte de pasajeros como para carga. Esta versatilidad les permite cambiar de sector según las demandas del mercado. En contraste, aerolíneas como CLIC y Satena, que no disponen de aviones con estas características, enfrentarían mayores dificultades para diversificar sus operaciones. (Clic, 2024)

Es importante considerar que la venta de aviones es un aspecto clave en este proceso de cambio de sector. La viabilidad de esta venta puede variar dependiendo de la condición de los aviones y los contratos que las aerolíneas tengan establecidos. Por ejemplo, algunos contratos pueden contener cláusulas que restrinjan la venta de aviones en ciertas condiciones o requieran la aprobación de terceros, lo que puede complicar el proceso y hacerlo menos viable.

En resumen, la capacidad de las aerolíneas para adaptarse a cambios en el mercado y diversificar sus operaciones depende en gran medida de la flexibilidad de sus activos y de las condiciones contractuales que regulan su uso y venta. Estos factores influyen en la facilidad o dificultad de cambiar de sector y en la capacidad de las aerolíneas para mantener un equilibrio en su resultado financiero.

- Grado de Hacinamiento

El grado de hacinamiento en la industria de aerolíneas en Colombia es alto.

Según el artículo publicado por (La Republica, 2023) el mercado de las aerolíneas es una industria que posee altas barreras de entrada, por lo que no resulta atractivo para los inversionistas interesados en crear nuevas empresas en este sector. Una de las barreras de entrada es el difícil momento por el que transita la industria. En este contexto, se destaca que 10 aerolíneas latinoamericanas han dejado de operar debido al alza de costos, principalmente relacionados con el aumento de los costos del combustible, que representa alrededor del 43%, según reporta (El Espectador, 2023).

Adicionalmente, se presentan otras barreras significativas que incluyen las altas tasas de interés, y las políticas gubernamentales. Específicamente, tras la llegada de Gustavo Petro a la presidencia, el impuesto (IVA) del servicio de transporte aéreo subió del 5 % al 19 %. Así mismo, el impacto en el tipo de cambio frente al dólar es un factor crucial en esta problemática. Dado que el 70% de los costos operativos son asumidos en moneda estadounidense, mientras que la venta de pasajes se realiza en moneda local, las aerolíneas han enfrentado dificultades financieras negativas.

Estas presiones llevaron a las compañías a adoptar estrategias desesperadas para aumentar la demanda y ganar participación en el mercado, incluyendo una agresiva guerra tarifaria. Lamentablemente, este enfoque provocó el colapso de dos aerolíneas importantes: Ultra Air y Viva Air. Este acontecimiento representa una situación crítica para la industria, que no se veía desde el año 2005.

- Incrementos en la Capacidad

El grado de incrementos en la capacidad de la industria aérea en Colombia es moderado. El mercado aéreo nacional está estrechamente relacionado a las condiciones económicas del país, lo que sugiere que la desaceleración de mercado local continúe. Es esencial realizar un análisis detallado y diseñar políticas efectivas para reactivar la demanda del mercado doméstico. A pesar de esto, la industria aérea en Colombia sigue consolidando su ruta de crecimiento.

Según datos proporcionados por las aerolíneas a la Aeronáutica Civil, entre enero y diciembre de 2023, cerca de 31,9 millones de pasajeros se movilizaron desde y hacia las terminales aéreas del país, como informa (La Republica, 2023). Esto representa un incremento del 0,6% en comparación con el mismo periodo del año anterior. Sin embargo, es importante destacar que en el año 2023 se registró el número más alto de viajeros internacionales, según el informe presentado por (IATA, 2023). Los datos indicaron un crecimiento del 32% en comparación con noviembre de 2022, generando a simple vista un poco de optimismo.

No obstante, el transporte de carga demuestra un ambiente desalentador, pues el reporte de la Aeronáutica Civil revela que las aerolíneas que operan en Colombia movilizaron cerca de 564.838 toneladas de arma y correo entre enero y agosto, lo que significa una disminución del 4,6% en comparación con el mismo periodo de 2022.

Finalmente, a pesar de que el sector aéreo colombiano responde de manera directa a los factores macroeconómicos internacionales, se espera que la capacidad de la industria aérea en Colombia continúe con un crecimiento moderado en los próximos años, impulsado por el aumento del turismo y la mayor accesibilidad de los viajes aéreos. Sin embargo, el crecimiento podría verse limitado por los altos costos operativos y la inestabilidad política.

- Presencia Extranjera

El grado de presencia extranjera en la capacidad de la industria aérea en Colombia es medio alto. Según (Viajala, 2023), actualmente las aerolíneas colombianas que están presente en el mercado aéreo son: Avianca, Clic, Satena, Wingo. Mientras que las aerolíneas extranjeras que operan en Colombia son: Latam, Aeromexico, American Airlines, Delta Air Lines, United Airlines, Air Canadá, Iberia, Air France, Turkish Airlines, Viva Aerobus, Spirit Airlines, Aerolíneas Argentinas, American Airlines, Copa Airlines, JetSmart y Emirates Airlines.

En un contexto de análisis del número de aerolíneas extranjeras que operan en Colombia se puede afirmar que el grado de presencia extranjera es alto, la cual ha sido impulsada por la liberalización del mercado, el crecimiento del turismo y la conectividad. Son 18 las aerolíneas extranjeras, que en comparación con las 4 colombianas generan un gran número de diferencia. Esto es el resultado de que desde el 2021 la conectividad aérea internacional en Colombia ha presentado importantes avances.

De enero a mayo se han inaugurado siete rutas aéreas internacionales de las 20 que se han anunciado que llegarán durante este año, las cuales conectan Bogotá, Cali, Cartagena y Medellín con diez ciudades ubicadas en Canadá, Chile, Ecuador, Estados Unidos, México y Perú. Según información publicada por (La Republica, 2023). Esta situación logro generar claramente una reacción instantánea de la oferta para atender la creciente demanda.

Aunque, en un contexto de análisis del porcentaje de participación en el mercado colombiano que representa cada aerolínea extranjera es medio alto. Si bien es cierto, de acuerdo con cifras publicadas por (El Tiempo, 2023) las aerolíneas extranjeras tienen una participación de mercado significativa en Colombia, representando alrededor del 40% del total de pasajeros transportados en 2023, el restante lo ocupan aerolíneas colombianas. Es por esta razón que determinamos que el grado de participación extranjera en esta industria es medio alto.

### ***2.1.2 Construcción de las Barreras de Salida***

La construcción de barreras de salida en el panorama competitivo se enfoca en las estrategias que una empresa implementa para dificultar que los competidores abandonen un mercado. Estas barreras incluyen altos costos de inversión, contratos a largo plazo, fuertes relaciones con clientes o proveedores, la creación de ventajas tecnológicas o de marca que hacen que salir del mercado sea costoso o riesgoso para los competidores. La

construcción de estas barreras ayuda a proteger la posición de la empresa dentro del mercado y refuerza su ventaja competitiva, dificultando que nuevos actores ingresen o que los existentes abandonen el sector.

- Activos Especializados

El grado de nivel de barreras de salida en activos especializados de la industria aérea en Colombia es alto. En la industria aérea colombiana, las barreras de salida en activos especializados representan un desafío significativo para las aerolíneas que consideran abandonar el mercado. Estas barreras se caracterizan por los altos costos asociados con la adquisición y mantenimiento de activos específicos para la operación aérea, siendo los aviones el activo más importante de una aerolínea.

Los aviones, fundamentales para la prestación del servicio, son costosos tanto en su compra, como en su arrendamiento y mantenimiento. Además, al ser activos especializados exclusivos de la industria aérea, su venta no resulta sencilla ni rápida. Un aspecto adicional por considerar es que estos activos se deprecian con el tiempo, lo que significa que su valor disminuye, lo que hace aún más difícil recuperar la inversión en caso de decidir salir del mercado.

Adicionalmente, dentro de los activos especializados se incluyen el equipo de tierra necesario para la operación, como carros de equipaje, remolcadores de aviones y equipos de mantenimiento. También es vital contar

con un software de gestión de aerolíneas para llevar a cabo tareas como la gestión de reservas, horarios, facturación y otras funciones operativas.

Un ejemplo ilustrativo de estas altas barreras de salida lo vemos en el caso de las antiguas aerolíneas Ultra Air y Viva Air. Después de someterse al proceso de liquidación, se encontraron con que sus deudas hacia los extrabajadores alcanzaban los \$8.814 millones. Sin embargo, los activos disponibles para saldar estas deudas apenas llegaban a los 21.000 millones, lo que dejaba un déficit significativo para cubrir todas las obligaciones pendientes.

Un informe de (Semana, 2024) detalla que las deudas de estas aerolíneas se distribuyen de la siguiente manera: \$8.814 millones hacia 307 empleados, \$22.340 millones en impuestos y entidades públicas, \$39.038 millones hacia entidades financieras, y \$41.509 millones hacia otros acreedores como proveedores, terceros y tiquetes pendientes.

Ante estos altos niveles de barrera de salida y la insuficiencia de activos para cubrir las deudas, la única solución viable para estas aerolíneas ha sido presentarse ante un tribunal para buscar reorganizar sus obligaciones financieras y operativas. Este caso ilustra claramente cómo las barreras de salida en activos especializados pueden ser un factor determinante en la viabilidad y sostenibilidad de las aerolíneas en la industria aérea colombiana.

- Costos Fijos de Salida

El grado de nivel de barreras de salida en costos fijos de salida de la industria aérea en Colombia es alto. Las barreras de salida en costos fijos son factores que dificultan que una empresa abandone la industria. En el mercado aéreo colombiano, las aerolíneas pagan arrendamientos por los aviones que utilizan, lo que constituye un costo fijo importante. Incluso si la aerolínea no está utilizando todos sus aviones, todavía tiene que cubrir estos arrendamientos. Esto significa que, aunque la demanda de viajes aéreos sea baja, los costos fijos asociados con los aviones siguen siendo un peso financiero constante. Además, las aerolíneas tienen que pagar los salarios de sus empleados, incluso si la demanda de vuelos es mínima. Esto se suma a los costos fijos, ya que el personal debe ser compensado independientemente de la cantidad de vuelos que la aerolínea esté operando.

Otro factor importante son los costos de mantenimiento de los aviones. Aunque una aerolínea pueda reducir sus operaciones, todavía tiene que mantener sus aviones en condiciones de funcionamiento, lo que implica costos significativos incluso cuando los aviones no están volando. En la industria aérea de Colombia, los costos de salida también son altos. Por ejemplo, los pagos por cancelación de arrendamientos y las indemnizaciones por despido pueden representar una carga financiera significativa al considerar la posibilidad de salir del mercado. Además, los compromisos a largo plazo, como los contratos de arrendamiento de aviones y los contratos de trabajo, pueden dificultar la salida de una aerolínea del mercado.

Un gran ejemplo de ello es el caso de la aerolínea Spirit Airlines, la cual buscaba un acuerdo para fusionarse con otra aerolínea, pero el negocio no tuvo éxito. De acuerdo con (Semana, 2024), a pesar de que algunas empresas lograron recuperarse rápidamente de la crisis económica de la pandemia, Spirit Airlines enfrentó dificultades debido a varios factores. Según el portal (Fortune, 2024), falta de ganancias significativas desde antes de la pandemia y la lenta recuperación de la compra de tiquetes, agrava la situación financiera. Además, tuvo problemas con motores que obligaron a varios de sus aviones a permanecer en tierra.

En un intento por sobrellevar la crisis, Spirit estaba en proceso de un acuerdo de fusión con JetBlue, otra aerolínea estadounidense. Sin embargo, este acuerdo no llegó a buen término. Un juez federal decidió desbaratar la propuesta de venta por un valor de 3.800 millones de dólares, bloqueando la esperanza de Spirit de utilizar este acuerdo para salir de la crisis. Este ejemplo de Spirit Airlines ilustra de manera clara por qué los costos fijos de salida en la industria aérea colombiana son altos y cómo pueden ser un factor determinante en la viabilidad y sostenibilidad financiera de las aerolíneas. La necesidad de cubrir arrendamientos, salarios, mantenimiento de aviones y otros costos fijos, aun en tiempos de baja demanda, junto con los desafíos para salir del mercado debido a compromisos a largo plazo, hace que las aerolíneas enfrenten un panorama complejo y costoso al considerar su salida del mercado.

- Interrelaciones Estratégicas

El grado de nivel de barreras de salida en interrelaciones estratégicas de la industria aérea en Colombia es alto. En la industria aérea colombiana, las aerolíneas dependen de sus proveedores para acceder a recursos o mercados críticos. Por esto, es crucial que las aerolíneas tengan acuerdos contractuales a largo plazo con sus proveedores o aerolíneas asociadas.

Un ejemplo claro de estas alianzas estratégicas es el caso de la voluntad de unión entre Gol y Avianca bajo la sombra de Abra, mientras que otros actores del mercado han decidió trabajar en conjunto con sus competidores. Un caso notable es el de Latam y Delta, quienes anunciarían la aprobación de un Joint Venture por parte del Departamento de Transporte de los Estados Unidos (DOT), lo que les permitirá mejorar la experiencia de viaje de sus pasajeros y ofrecer más rutas en sus códigos compartidos.

De acuerdo con información publicada por (Portafolio, 2022) esta aprobación era la última necesaria para validar esta figura comercial, ya que había sido aprobada en países de Latinoamérica como Brasil, Chile, Colombia, Paraguay, Perú y Uruguay. A través de esta asociación, no solo comparten rutas, sino que también coordinan planes conjuntos para el futuro, incluyendo rutas, itinerarios, tarifas y comisiones. Esta colaboración entre competidores les permitirá ofrecer una oferta comercial más completa para los viajeros, conectando a pasajeros de Latinoamérica con las rutas de Estados Unidos y Canadá operadas por Delta, y viceversa.

Por otro lado, según (Forbes, 2023) el mercado aéreo en Colombia es altamente competitivo, con varias aerolíneas compitiendo por los mismos pasajeros. Esto significa que, si una aerolínea desea salir del mercado, probablemente enfrentará una competencia feroz, lo que hace que abandonar sea poco atractivo desde el punto de vista comercial. Además, la industria aérea está altamente regulada por entidades como la Aeronáutica Civil en Colombia, lo que implica que para salir del mercado se requiera de ciertos procesos y obtener permisos, siendo un proceso largo y burocrático.

Finalmente, de acuerdo con el artículo (Revista de Administración Pública, 2020) la industria aérea está sujeta a cambios económicos y políticos que afectan significativamente la rentabilidad de las aerolíneas. Esto hace que muchas aerolíneas sean reacias a salir del mercado debido a la incertidumbre sobre cómo evolucionará la situación económica y política. Estos factores combinados contribuyen al alto grado de interrelaciones estratégicas en la industria aérea colombiana, donde las aerolíneas prefieren colaborar y buscar alianzas para mantener su posición competitiva y mitigar los riesgos asociados con una posible salida del mercado.

- Barreras Emocionales

El grado de nivel de barreras de salida en las barreras emocionales de la industria aérea en Colombia es bajo. Las aerolíneas operan en un entorno competitivo donde necesitan unas a otras para funcionar de manera efectiva. Este entorno de interdependencia entre aerolíneas contribuye a un bajo nivel

de barreras emocionales de salida en la industria.

Durante el crítico periodo de la pandemia, se evidenció por qué las aerolíneas no toman decisiones basadas en las emociones. Según un informe de (PubMed Central, 2023), la industria aérea en general evita tomar decisiones basadas en las emociones debido a su naturaleza cambiante y subjetiva. Las emociones pueden cambiar rápidamente, lo que podría llevar a decisiones inconsistentes o contradictorias por parte de las aerolíneas. Además, las decisiones emocionales pueden ser difíciles de comunicar de manera efectiva, lo que podría generar confusión y malentendidos dentro de la aerolínea.

Las aerolíneas prefieren tomar decisiones racionales basadas en un proceso estructurado. Este proceso implica varias etapas, como la recopilación de información sobre el mercado, la competencia, los recursos propios y las capacidades de la aerolínea. Posteriormente, analizan esta información para identificar las opciones disponibles y evaluar los riesgos y beneficios asociados. Finalmente, seleccionan la opción que mejor se ajusta a sus objetivos y estrategias.

Un ejemplo concreto de este enfoque basado en datos se encuentra en una publicación de (Forbes, 2023), donde el CEO de United Airlines utiliza datos de los consumidores para tomar decisiones exitosas. Por ejemplo, los

asistentes de vuelo utilizan la aplicación MyFlight en sus iPhones para ver la experiencia reciente de cada cliente en sus últimos cinco vuelos. Además, pueden acceder a información como si un pasajero ha celebrado recientemente un cumpleaños o se ha unido a un nuevo nivel de lealtad.

Otra herramienta, Easy Chat, conecta a los miembros de la tripulación para coordinar las actividades entre el aterrizaje y el despegue del avión. Dos horas antes de un vuelo, la aplicación crea un chat con todos los miembros asignados al vuelo, incluidos los representantes de servicio al cliente y los supervisores en vuelo. Esto permite una comunicación en tiempo real sobre cambios de asiento, actualizaciones de catering, contenedores completos y otros factores que podrían afectar la puntualidad y eficiencia del vuelo.

- Restricciones Sociales Gubernamentales

El grado de nivel de barreras de salida en las restricciones sociales – gubernamentales de la industria aérea en Colombia es alto. En primer lugar, la Superintendencia de Transporte es la autoridad competente para asegurar el cumplimiento de las disposiciones sobre protección al usuario del transporte aéreo en Colombia. Esto incluye garantizar los derechos de información, calidad e idoneidad en todas las etapas del contrato de transporte aéreo. Por otro lado, la Aeronáutica Civil es la autoridad aeronáutica en la República de Colombia y se encarga de planear, dirigir, administrar e implementar políticas,

planes y programas de aviación civil de acuerdo con los compromisos internacionales.

Las restricciones gubernamentales en la industria del transporte aéreo colombiano tienen múltiples objetivos. En primer lugar, buscan garantizar la seguridad de las operaciones aéreas, protegiendo tanto a los pasajeros como a la tripulación. Esto se logra a través de normas y requisitos estrictos, como los de mantenimiento de aeronaves, capacitación de la tripulación y controles de seguridad aeroportuaria. Además, estas políticas gubernamentales tienen como objetivo proteger a los consumidores de prácticas abusivas por parte de las aerolíneas. Se establecen medidas como control de precios, derechos de los pasajeros y políticas de desarrollo económico. El gobierno considera que la industria del transporte aéreo es crucial para el desarrollo económico del país, por lo que busca promover la competencia en el sector, estimular la inversión y generar empleos.

En este sentido, el grado de las restricciones gubernamentales es alto en la industria aérea colombiana. Según (Canal Institucional, 2023), estas restricciones han generado un impacto negativo, provocando una crisis económica en el sector. El ministro de transporte, Guillermo Reyes, ha explicado las decisiones y acciones que se están llevando a cabo para enfrentar esta situación. La crisis financiera en el sector aéreo colombiano ha sido evidente durante varios meses, lo que ha llevado a aerolíneas de bajo costo como Viva Air y Ultra Air a suspender sus operaciones. Factores como los precios de la gasolina, las fluctuaciones de la tasa de cambio y los costos

derivados del aumento del IVA han contribuido a esta situación.

Por ejemplo, la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) advirtió al gobierno nacional desde 2022, según (El Tiempo, 2022), sobre una posible contracción de la demanda debido al aumento del impuesto IVA en 14 puntos porcentuales, así como cargos indexados como las tasas aeroportuarias y el impuesto del carbono. Estas decisiones, que comenzaron a regir desde 2023, han impactado negativamente en la desaparición del mercado de varias aerolíneas de bajo costo en el país.

### ***2.1.3 Construcción Del Poder De Negociación De Proveedores***

La construcción del poder de negociación de los compradores en el panorama competitivo implica el desarrollo de estrategias que permitan a los consumidores o clientes tener una mayor influencia sobre las condiciones de compra, precios y calidad de los productos o servicios en el mercado. Las empresas que logran fortalecer el poder de los compradores pueden beneficiarse de relaciones comerciales más sólidas y adaptadas a las demandas del mercado. Este poder se ve influenciado por factores como la disponibilidad de alternativas, la calidad percibida de los productos, la sensibilidad al precio y la concentración de compradores en el mercado, lo que a su vez afecta las decisiones estratégicas y la competitividad de las empresas.

- Grado de Concentración

El grado de concentración del sector aéreo en Colombia es Alto. La industria aérea en Colombia se caracteriza por tener una alta concentración en unos pocos actores principales, como Avianca y Latam Airlines. Esta concentración limita las opciones de los compradores en términos de aerolíneas disponibles para elegir, lo que puede disminuir su poder de negociación en cierta medida. Al tener menos alternativas, los compradores pueden sentirse más limitados en sus decisiones y menos inclinados a negociar mejores condiciones.

De acuerdo con (La Republica, 2023), tras la salida de Viva Air y Ultra Air, las dos aerolíneas más grandes han venido ganando participación en el sector. Avianca alcanza 48,8% y Latam 27,4%. No obstante, un factor que aumenta el poder de negociación de los compradores en la industria aérea colombiana es el crecimiento de aerolíneas de bajo costo como JetSmart. Estas nuevas opciones han dado a los consumidores más alternativas y han presionado a las aerolíneas tradicionales a bajar sus precios y mejorar sus ofertas para ser más competitivas. Esta mayor competencia ha beneficiado a los compradores al brindarles más opciones y mejores tarifas.

Además, el uso del Internet y las plataformas de comparación de precios ha facilitado a los consumidores la tarea de comparar precios y

servicios entre diferentes aerolíneas. Esto les brinda mayor transparencia y les permite tomar decisiones más informadas al momento de elegir una aerolínea. Los consumidores colombianos, sensibles al precio, son más propensos a elegir aerolíneas con tarifas más bajas y mejores ofertas, lo que aumenta su poder de negociación.

- Importancia del Proveedor Para El Comprador

La importancia del proveedor para el comprador en el sector aéreo en Colombia es Alto. Esto se debe a que los compradores en esta industria, que son los pasajeros, suelen estar bastante comprometidos con los servicios de las aerolíneas. De acuerdo con (Stannah Colombia, 2022), el mundo se ha globalizado, por lo que viajar en avión es una necesidad. El transporte aéreo es a menudo la única opción viable para distancias largas o viajes internacionales. Esto crea una alta dependencia de los servicios que ofrecen las aerolíneas, ya que los pasajeros necesitan estos servicios para realizar sus viajes de manera eficiente y segura

Además, de acuerdo con el foro del plan estratégico aeronáutico 2018 – 2030 de (Aerocivil, 2020) en Colombia existe una competencia feroz entre las diferentes aerolíneas que operan en el mercado. Esta competencia da a los compradores una amplia variedad de opciones para elegir, lo que aumenta significativamente su poder de negociación. Las aerolíneas están constantemente compitiendo por ofrecer precios atractivos, comodidades y

servicios adicionales para atraer y retener a los pasajeros. Esta competencia beneficia a los compradores, ya que tienen la libertad de elegir la aerolínea que mejor se ajuste a sus necesidades y preferencias.

Por otro lado, los compradores en la industria aérea tienen fácil acceso a una gran cantidad de información sobre precios, horarios, servicios y calidad de las aerolíneas a través de internet y otras fuentes. Esta accesibilidad les permite comparar fácilmente entre las diferentes opciones disponibles y tomar decisiones informadas sobre con qué aerolínea volar. Al tener esta información, los compradores tienen un mayor poder de negociación, ya que pueden elegir la opción que más les convenga en términos de costo y calidad de servicio.

Aunque algunas aerolíneas pueden tener programas de fidelidad, la lealtad del cliente en la industria aérea tiende a ser más baja en comparación con otras industrias. Los compradores están dispuestos a cambiar de aerolínea si encuentran una opción que les ofrezca mejores precios o servicios. Esta falta de lealtad significa que las aerolíneas deben esforzarse continuamente por mejorar y ofrecer un valor competitivo para retener a sus clientes.

- Grado de Hacinamiento

El grado de hacinamiento en la industria aérea en Colombia es Bajo. En un mercado saturado de aerolíneas con rutas y horarios similares, los compradores tienen pocas opciones significativas. La falta de diferenciación

entre las aerolíneas complica la elección para los compradores y limita su capacidad para influir en los precios y servicios. De acuerdo con (Infobae, 2023), ante la salida de competidores como Viva Air y Ultra Air, Wingo reacciona aumentando su oferta en un 24%, con 1,3 millones de sillas disponibles y 60 mil adicionales en rutas clave. Avianca, por su parte, responde añadiendo una nueva ruta y aumentando la conectividad, con cinco nuevas rutas desde El Salvador y Ecuador hacia México y Estados Unidos, junto con una ruta adicional en Colombia. Estas estrategias muestran cómo las aerolíneas ajustan sus servicios para obtener más participación en un mercado saturado.

El cambio de una aerolínea a otra en un mercado saturado puede resultar costoso y poco conveniente para los compradores, especialmente si ya tienen reservas o programas de lealtad con una aerolínea en particular. Esto disminuye su disposición y capacidad para cambiar de proveedor, reduciendo aún más su poder de negociación. Adicionalmente, algunas aerolíneas han logrado construir una fuerte lealtad de marca entre los clientes en este contexto. Los pasajeros prefieren quedarse con una aerolínea familiar, lo que disminuye su inclinación a cambiar y, nuevamente, reduce su poder de negociación en un mercado donde las opciones son limitadas.

- **Costos de Cambio**

Los costos de cambio en el sector aéreo en Colombia son Altos. Los

pasajeros a menudo están limitados por las rutas y horarios ofrecidos por las aerolíneas que operan en Colombia. Dado que algunas rutas son exclusivas de ciertas aerolíneas, los pasajeros pueden encontrarse con que solo una o dos aerolíneas operan en la ruta deseada. Esto reduce la competencia y aumenta los costos de cambio, ya que los pasajeros pueden no tener muchas opciones si desean volar a un destino específico.

Las aerolíneas en Colombia, al igual que en otros lugares, ofrecen programas de viajero frecuente y acuerdos de lealtad. Los pasajeros que acumulan millas o puntos con una aerolínea son reacios a cambiar a otra aerolínea debido a la pérdida de beneficios acumulados. Los costos de cambio incluyen no solo la pérdida de puntos o millas, sino también la adaptación a un nuevo programa de lealtad y la posibilidad de perder estatus de viajero frecuente.

Cambiar de una aerolínea a otra puede ser costoso para los pasajeros, tanto en términos económicos como de tiempo. En conformidad con (WRadio, 2023), cuando esto ocurre, una de las mayores preocupaciones de los usuarios es la posibilidad de hacer cambio de tiquete, sin el riesgo de perder el dinero del vuelo o sin tener que pagar un monto adicional exagerado por cambiar la hora o fecha. En general, las aerolíneas que operan en Colombia permiten que todos sus pasajeros puedan cambiar su fecha de viaje, sin embargo, dependiendo del tipo de tiquete que se compró, podrá ser gratuito o con un costoso recargo adicional.

- Facilidad de la Integración Hacia Atrás

La facilidad de integración hacia atrás de la industria aérea en Colombia es bajo. La capacidad de las aerolíneas para adquirir o producir ellos mismos los insumos necesarios para su operación, como aviones, piezas de repuesto, combustible, entre otros. En este sentido, el poder de negociación de los compradores para integrarse hacia atrás en la industria aérea colombiana es limitado debido a que la adquisición de aviones, piezas de repuesto y otros insumos es costosa y requiere una inversión significativa de capital. Adicionalmente, la industria requiere conocimientos técnicos específicos, instalaciones y personal altamente especializado.

Además, muchos de los insumos necesarios para la operación de aerolíneas, como los aviones y sus partes, son suministrados por empresas especializadas a nivel internacional. Esto limita la capacidad de las aerolíneas para integrarse hacia atrás, ya que dependen de estos proveedores especializados. Finalmente, la industria aérea está altamente regulada por entidades como la Aeronáutica Civil en Colombia. La producción de aviones y componentes aeronáuticos está sujeta a estrictas normas y regulaciones de seguridad, lo que dificulta la integración hacia atrás sin cumplir con estas normas.

De acuerdo con (Portafolio, 2023), el más reciente reporte de la Aeronáutica Civil registro que a junio del año 2023 los costos de las aerolíneas que operan en Colombia crecieron 23 % respecto a 2022, cifra apalancada por el renglón de ventas y mantenimiento. En lo referente a los costos directos, la data mostró que estos representaron un 81 % de participación y una variación

porcentual del 20 %, lo que evidenció un crecimiento de \$4,09 millones promedio en los gastos por hora de vuelo.

- Información del Comprador Sobre el Proveedor

La información del comprador sobre el proveedor es alto. En la industria aérea, los compradores tienen acceso a una gran cantidad de información sobre los proveedores gracias a la transparencia en los precios y servicios ofrecidos. Con la presencia de plataformas en línea, comparadores de vuelos, y redes sociales, los compradores pueden adquirir fácilmente entre diferentes aerolíneas en términos de precios, horarios, servicios, y reputación.

Además, la información sobre la seguridad y calidad de los servicios de las aerolíneas está disponible en sitios web especializados, foros de viajes, y opiniones de otros pasajeros. Esta accesibilidad a la información permite que los compradores tomen decisiones informadas y ejerzan presión sobre las aerolíneas para mantener altos estándares.

- Compradores Devengan Bajos Márgenes

Los compradores devengan bajos márgenes en la industria aérea en Colombia es bajo. En Colombia, la industria aérea está dominada por unas pocas aerolíneas principales, como Avianca, LATAM Airlines Colombia y

algunas otras. De acuerdo con (PluralidadZ, 2023), Las aerolíneas Latam y Avianca han sido algunas de las alternativas de transporte en las rutas compartidas, para abarcar la demanda que dejó el cierre de Viva Air y Ultra Air, sin embargo, ya se estarían comportando como un oligopolio.

Esta concentración de mercado lleva a un entorno donde las aerolíneas tienen un mayor control sobre los precios y las condiciones. Con menos opciones disponibles para los compradores, las aerolíneas pueden mantener márgenes de ganancia más altos y ofrecer precios menos flexibles. Por otro lado, los altos costos operativos en la industria aérea también limitan la capacidad de las aerolíneas para reducir precios. A menudo, estos costos están sujetos a factores externos que las aerolíneas no pueden controlar directamente, como los precios del petróleo. Por lo tanto, para mantener la rentabilidad, las aerolíneas pueden establecer precios que reflejen estos costos, dejando a los compradores con márgenes de negociación más estrechos.

Adicionalmente, las barreras de entrada incluyen la alta inversión requerida para adquirir aeronaves, establecer rutas y obtener certificaciones de seguridad. Con menos competidores entrando al mercado, las aerolíneas establecidas tienen menos presión para reducir precios o mejorar términos para los compradores. De igual importancia, los compradores a menudo están dispuestos a pagar precios más altos por servicios específicos, como horarios convenientes, vuelos directos, servicios premium y flexibilidad en cambios de reserva. Esta dependencia de servicios específicos crea una demanda menos elástica, donde los compradores están dispuestos a pagar más por estos servicios, lo que limita aún más su margen de negociación.

- Grado de Importancia del Insumo

El grado de importancia del Insumo en la industria aérea de Colombia es alto. En conformidad con la información publicada por (La Republica, 2024), El Gobierno Nacional y la Aeronáutica Civil presentaron los resultados de movilización de pasajeros por vía aérea durante 2023. Los resultados registraron que cerca de 49,4 millones de personas se movilizaron en los principales aeropuertos del país, lo que representó un crecimiento de 2,9% comparado con el año 2022, periodo en que viajaron 48 millones. Demostrando que son resultados "históricos".

El sector aéreo para Colombia representa una opción mas rápida y conveniente para llegar a destinos distantes, teniendo en cuenta la geografía diversa y extensa del país. Para muchos pasajeros, especialmente aquellos que viajan por negocios o turismo, los vuelos ofrecen la posibilidad de ahorrar tiempo y llegar de manera eficiente a sus destinos. Además, considerando la creciente confianza del país en el turismo nacional, el desarrollo económico y la consolidación de las regiones de Colombia como destinos internacionales, volar se ha convertido en un elemento clave para la economía del país, ya que atrae visitantes nacionales e internacionales que desean explorar las bellezas naturales y culturales que ofrece Colombia. Este alto grado de importancia del insumo se traduce en una demanda sólida y constante por parte de los

compradores, lo que a su vez influye en la relevancia estratégica de la industria aérea en Colombia.

#### ***2.1.4 Construcción Del Riesgo De Ingreso***

La construcción del riesgo de ingreso en el panorama competitivo indica las estrategias que las empresas implementan para aumentar las barreras que enfrentan los nuevos competidores al ingresar a un mercado. Estas barreras incluyen altos costos de entrada, control de recursos clave, acceso restringido a canales de distribución o la necesidad de altos niveles de inversión en marketing y tecnología. Al crear un entorno desafiante para los nuevos entrantes, las empresas establecen un riesgo de ingreso elevado, lo que protege su participación en el mercado y refuerza su posición competitiva. Esta estrategia también puede desalentar la entrada de competidores potenciales, permitiendo a las empresas establecidas mantener su dominio en el sector.

- Economías de Escala

El riesgo de ingreso por economías de escala es bajo. La industria de la aviación es conocida por sus bajos márgenes de beneficio y su feroz competencia. Las aerolíneas están bajo una presión constante para reducir costos y aumentar

las ganancias porque tienen que llenar casi todos los asientos de un avión para obtener ganancias. Esto se debe a los elevados costos operativos, incluidos el combustible, el mantenimiento de las aeronaves, los salarios del personal y las tasas aeroportuarias.

Además, las aerolíneas enfrentan otros desafíos como la volatilidad de los precios del combustible, la competencia de precios con otras aerolíneas, la demanda estacional y las fluctuaciones económicas que afectan la demanda de viajes. Estos factores hacen que sea particularmente difícil para nuevas aerolíneas ingresar al mercado, ya que tienen que enfrentar estas barreras cuando intentan construir una base de clientes y competir con aerolíneas tradicionales que ya tienen cierta influencia y participación de mercado.

- Operaciones Compartidas

El riesgo de ingreso por operaciones compartidas es alto. En las operaciones de las aerolíneas, los participantes están interconectados y comparten muchas operaciones. Por ejemplo, los vuelos no se limitan a una única ruta; en cambio, pueden cubrir diferentes destinos según la demanda y la demanda del mercado. Esto se debe a la flexibilidad de los horarios de vuelo y la capacidad de las aerolíneas para ajustar las rutas en función de factores como la estacionalidad, eventos especiales y tendencias de viaje.

Lo mismo ocurre con la tripulación de cabina, cuyo trabajo es

adaptarse a las condiciones de cada vuelo. Pueden encontrarse con una variedad de situaciones durante la jornada laboral, desde vuelos regionales cortos hasta rutas internacionales de larga distancia. Esta adaptabilidad es esencial para garantizar la seguridad y comodidad de los pasajeros y cumplir con los estándares de servicio de las aerolíneas. Sin embargo, esta dinámica de operaciones conjuntas también genera riesgos importantes.

La naturaleza dinámica de la industria de la aviación significa que las condiciones pueden cambiar rápidamente, desde fluctuaciones en la demanda hasta eventos imprevistos como condiciones climáticas adversas o emergencias terrestres. Estos factores pueden afectar la eficiencia y rentabilidad de las operaciones de las aerolíneas, aumentando así el riesgo para los ingresos de las operaciones compartidas, ya que las empresas deben ser ágiles y estar preparadas para abordar estos desafíos de manera efectiva.

- Acceso Privilegiado a Materias Primas

El riesgo de ingreso por acceso privilegiado a materias primas es medio bajo. Los contratos que las aerolíneas celebran con los proveedores son el resultado de muchos años de largas negociaciones. Estas negociaciones se centran no sólo en los precios actuales, sino también en aspectos como la calidad del servicio, la seguridad del suministro y las condiciones comerciales generales. Con el tiempo, estas relaciones establecidas pueden beneficiar a las

aerolíneas al ofrecer precios más competitivos y mejores condiciones en comparación con los nuevos participantes.

La clave para el éxito de estas negociaciones a largo plazo es la capacidad de la aerolínea para construir relaciones sólidas con proveedores basadas en la confianza mutua y la comprensión de las necesidades comerciales de ambas partes. Las aerolíneas con mayor experiencia suelen tener una ventaja significativa aquí debido a la experiencia, el conocimiento del mercado y las redes de proveedores confiables que han construido a lo largo de los años.

A las nuevas aerolíneas que ingresan al mercado puede resultarles más difícil competir en precio con los competidores existentes debido a estas relaciones establecidas y acuerdos preferenciales negociados a lo largo del tiempo. Destaca la importancia del tiempo de viaje en la industria de la aviación y la gestión eficaz de las relaciones con los proveedores como factor clave de competitividad y rentabilidad en esta industria altamente competitiva.

- Procesos Productivos Especiales

El riesgo de ingreso por procesos productivos especiales es bajo. La industria de la aviación depende en gran medida de personal altamente calificado en todos los niveles y áreas de operación. Desde los pilotos y la tripulación de cabina hasta el personal de tierra responsable de la logística, el mantenimiento y la seguridad, cada rol desempeña un papel vital en la operación segura y eficiente de una aerolínea. Por ejemplo, los pilotos no sólo necesitan excelentes habilidades de vuelo, sino también un profundo

conocimiento de los protocolos de seguridad, la gestión de emergencias y la navegación aérea.

Su formación y experiencia son esenciales para garantizar que cada vuelo se realice de forma segura y cumpla con los estándares reglamentarios. Del mismo modo, el personal del aeródromo, incluidos los ingenieros de mantenimiento, los técnicos de energía de las aeronaves, los cargadores, etc., juegan un papel vital en el mantenimiento y la operación de las aeronaves. El mantenimiento de la flota requiere procesos cuidadosos y complejos, desde inspecciones de rutina hasta reparaciones profesionales y actualizaciones de tecnología.

La necesidad de personal capacitado y procedimientos operativos complejos ayudan a reducir el riesgo de ingresar a la industria de la aviación. Las aerolíneas deben invertir mucho en atraer, capacitar y retener talentos, así como en comprar y mantener aviones certificados y que cumplan con las normas de seguridad. En resumen, la industria de la aviación depende en gran medida de su capital humano y capacidades tecnológicas para operar en un entorno altamente regulado y exigente en términos de seguridad y calidad del servicio.

- Curva de Aprendizaje

El riesgo de ingreso por curva de aprendizaje es bajo. Los antecedentes y la historia de una aerolínea son factores clave que influyen

significativamente en su capacidad para ofrecer tarifas competitivas y un servicio de calidad. Las aerolíneas con operaciones a largo plazo en un país determinado suelen tener importantes ventajas competitivas. Esta ventaja surge de su experiencia acumulada en los mercados locales, un profundo conocimiento de las necesidades y preferencias de los clientes y la capacidad de adaptarse eficazmente a las condiciones operativas y regulatorias locales.

La estabilidad y coherencia que ofrecen estas aerolíneas establecidas es difícil de igualar con las de los recién llegados a la industria. Competir directamente con ellos puede resultar muy difícil, ya que tienen una base de clientes leales, relaciones sólidas con los proveedores y una sólida reputación de seguridad y calidad de servicio. El bajo riesgo asociado con la curva de aprendizaje se debe a que estas aerolíneas ya han superado muchas de las dificultades iniciales que enfrentaron las nuevas empresas en la industria. Desarrollan estrategias efectivas para gestionar costos, aumentar la eficiencia operativa y optimizar la utilización de recursos para mantener márgenes competitivos y ofrecer precios atractivos a los clientes.

- Curva de Experiencia

El riesgo de ingreso por curva de experiencia es bajo. El riesgo de entrada por curva de experiencia es prácticamente igual al de curva de aprendizaje, estas dos variables van de la mano, con la experiencia que se tiene a lo largo de los años es que se aprenden nuevas formas de hacer los procedimientos y donde se

aprende de los errores del pasado, por lo mismo es que el riesgo es bajo, las empresas más experimentadas y con más aprendizaje son las que tienen servicios y precios más competitivos.

- Costos Compartidos

El riesgo de ingreso por costos compartidos es Alto. El reparto de costes en la industria aérea es un factor clave que afecta al riesgo de entrada de nuevas empresas. Como las operaciones aéreas se centran en el despegue y aterrizaje de aviones, las actividades principales del segmento no están muy diversificadas. Esto significa que los costos están estrechamente relacionados con toda la operación, desde el mantenimiento de las aeronaves hasta el combustible, el personal, la infraestructura aeroportuaria y otros gastos operativos.

Debido a esta estructura de costos integrada, las aerolíneas deben gestionar eficazmente todos los aspectos de sus operaciones para seguir siendo rentables. Cualquier desviación significativa de costes puede tener un impacto significativo en la viabilidad financiera de la empresa. Por ello, las aerolíneas deben optimizar procesos, controlar costes y buscar la eficiencia en todas las áreas de su negocio. Este enfoque en una gestión eficaz de los costes también genera altos riesgos de entrada para nuevas empresas en la industria de la aviación. Convertirse en una nueva aerolínea requiere no sólo competir en precio y servicio, sino también garantizar una gestión financiera confiable y

sostenible que cubra todos los costos operativos sin comprometer la calidad y la seguridad.

- Tecnología

El riesgo de ingreso por tecnología es bajo. Los aviones son el activo más importante y costoso de una aerolínea en la industria de la aviación. Ya sea que opten por comprar o arrendar, los costos asociados son significativos y representan una inversión significativa que las aerolíneas deben comprometer para operar en esta industria. Comprar un avión nuevo implica un desembolso económico importante, mientras que el arrendamiento implica también pagos periódicos que pueden ser sustanciales. Además de los costos iniciales de compra o arrendamiento, el mantenimiento de las aeronaves también es un aspecto importante del funcionamiento seguro y eficiente de las aerolíneas.

El mantenimiento, las inspecciones, las reparaciones y las actualizaciones técnicas periódicas son una parte integral para garantizar que la aeronave esté en óptimas condiciones de vuelo. Estos costos de mantenimiento no sólo son necesarios desde una perspectiva operativa y de seguridad, sino que también contribuyen al valor y la longevidad de la flota de una aerolínea. Desde el punto de vista técnico, ingresar a la industria de la aviación es todo un desafío, ya que la compra y el mantenimiento de aeronaves implican costos multimillonarios. Sólo las aerolíneas con sólidos recursos financieros y estrategias efectivas de gestión de costos pueden abordar estos

desafíos de manera efectiva. Esto crea importantes barreras de entrada para nuevos participantes y conduce a la concentración del mercado en manos de empresas establecidas con sólidas capacidades financieras y operativas.

- Costos de Cambio

El riesgo de ingreso por costos de cambio es Bajo. En la industria de la aviación, la probabilidad actual de que los competidores abandonen el mercado es generalmente baja. Esto se debe a varios factores que contribuyen a la fortaleza y estabilidad de las aerolíneas establecidas. Aunque la industria es altamente competitiva, cada competidor tiene una posición sólida y una sólida participación de mercado.

Esta estabilidad se debe a factores como la fidelidad de los clientes, la reputación de la marca, las rutas establecidas y las alianzas estratégicas con otros actores de la industria. La fidelización de los clientes es un factor clave para que las aerolíneas sigan siendo competitivas en el mercado. Los pasajeros suelen preferir determinadas aerolíneas por la calidad del servicio, la comodidad, la puntualidad y otros factores. Esto crea una base de clientes sólida que es difícil desalojar para las aerolíneas competidoras.

Además, las aerolíneas a menudo ya cuentan con rutas y horarios que les permiten atender eficientemente a los clientes existentes y atraer nuevos pasajeros. Estas rutas establecidas también pueden estar respaldadas por

alianzas, programas de fidelización y acuerdos comerciales con otras aerolíneas, fortaleciendo así su posición en el mercado.

- Tiempos de Respuesta

El riesgo de ingreso por tiempos de respuesta Bajo. En una industria altamente competitiva como la de la aviación, donde las opciones del consumidor son amplias y las expectativas de servicio altas, el servicio al cliente se convierte en un factor clave en la lealtad de los pasajeros. La capacidad de una aerolínea para brindar un servicio excelente y responder rápidamente a las necesidades y preguntas de los clientes se convierte en un diferenciador importante en un mercado saturado.

El tiempo de respuesta es uno de los aspectos más importantes del servicio al cliente. Las empresas competidoras deben esforzarse por dar respuestas rápidas y eficientes a las preguntas, quejas o solicitudes de los pasajeros. Cuando las aerolíneas no cumplen con las expectativas del tiempo de respuesta, pierden el riesgo de selección de clientes, lo que promueve competidores más flexibles y eficientes. Los pasajeros valoran la capacidad de resolver problemas de forma rápida y eficiente y están dispuestos a cambiar de aerolínea si sienten que no están obteniendo el nivel de servicio que necesitan.

- Posición de Marca

El riesgo de ingreso por posición de marca es Alto. En el mercado de la aviación, el precio es el factor determinante para la mayoría de los consumidores a la hora de tomar decisiones de compra. A diferencia de otras industrias donde la diferenciación de productos y servicios es más común, las aerolíneas compiten principalmente ofreciendo tarifas atractivas y competitivas. Esto se debe a que los servicios principales (como el transporte punto a punto) son relativamente similares entre las aerolíneas, lo que limita las oportunidades de diferenciación basada en características únicas.

En el caso de Colombia como país en desarrollo, la sensibilidad a los precios es aún más pronunciada. Los colombianos generalmente son conscientes de los costos y están menos dispuestos a pagar más por comodidades o servicios adicionales a menos que perciban que la diferencia de precio tiene un valor significativo. En este caso la marca, aunque importante, puede perder importancia frente al factor precio. Si bien una marca fuerte y bien posicionada puede influir en las percepciones de calidad y confiabilidad, muchos consumidores terminan eligiendo una opción más barata si la diferencia percibida en el servicio no es significativa.

- Posición de Diseño

El riesgo de ingreso por posición de marca es Medio bajo. Aunque el precio sigue siendo un factor determinante en la decisión de compra de pasajes aéreos, el diseño y la experiencia del cliente también juegan un papel crucial, especialmente cuando los precios entre aerolíneas son comparables. Los pasajeros buscan más que solo un boleto económico; quieren una experiencia

de viaje cómoda y agradable que refleje una buena organización, tamaño y calidad de los asientos, entre otros aspectos.

El diseño de la cabina de un avión puede marcar una diferencia significativa en la percepción del cliente sobre la aerolínea. Factores como el espacio entre asientos, el ancho de los asientos, la comodidad de los reposacabezas y la disposición de las filas pueden influir en la experiencia de vuelo y en la sensación de confort durante el viaje.

- Posición de Servicio

El riesgo de ingreso por posición de servicio es Medio bajo. La posición del servicio es otro factor importante por considerar al elegir una aerolínea, especialmente si los competidores tienen precios similares. La calidad del servicio y el servicio al cliente pueden cambiar significativamente la percepción de los pasajeros sobre el valor y la lealtad hacia una aerolínea en particular. Una atención cuidadosa durante todo el viaje, desde la reserva del vuelo hasta la llegada al destino, puede brindar a los pasajeros una experiencia positiva invaluable.

Factores como la amabilidad y profesionalidad de las aerolíneas, la eficiencia en el check-in y el embarque, la puntualidad del vuelo, la comodidad en el vuelo, la calidad de los alimentos y bebidas y la atención en vuelo a las necesidades de los pasajeros son factores que influyen en el factor

de calificación. la satisfacción del cliente.

Si los pasajeros reciben un excelente servicio y se sienten bien atendidos, es más probable que sean leales a la aerolínea en el futuro. Aunque los precios son ligeramente más altos en comparación con otras aerolíneas, los clientes leales y satisfechos pueden ser menos sensibles a estas diferencias de precios debido al valor percibido que obtienen de la calidad del servicio.

- Posición de Precio

El riesgo de ingreso por posición de precio es Medio Bajo. En un contexto general, los requisitos para obtener el permiso de operación establecidos por la Aeronáutica Civil indican que las empresas deberán demostrar capacidad en aspectos administrativos, técnicos y financieros, de acuerdo con (Bloomberg Linea, 2023).

En este sentido, los principales obstáculos para ingresar a la industria aérea en Colombia son los altos costos de entrada. Estos incluyen la adquisición de aeronaves, el establecimiento de rutas y horarios, así como los costos asociados con la obtención de certificaciones de seguridad y permisos regulatorios. Los nuevos competidores enfrentarían una inversión significativa antes de poder iniciar operaciones, lo que disuade a muchos posibles entrantes y mantiene el riesgo de ingreso medio-bajo.

Así mismo, la disponibilidad de infraestructura aeroportuaria también es un factor limitante. Los aeropuertos principales en Colombia, como El Dorado en Bogotá y José María Córdova en Medellín, tienen limitaciones en términos de capacidad y slots de despegue y aterrizaje. Esto significa que las

aerolíneas existentes a menudo tienen preferencia en la asignación de estos slots, dificultando el ingreso de nuevas aerolíneas al mercado.

Finalmente, las aerolíneas establecidas en Colombia han alcanzado economías de escala que les permiten operar de manera eficiente y ofrecer precios competitivos. Los nuevos competidores tendrían dificultades para igualar estos niveles de eficiencia y costo desde el principio, lo que reduce su capacidad para competir en términos de precio.

- Patentes

El riesgo de ingreso por patentes es Inexistente. Las patentes en esta industria generalmente se relacionan con tecnologías específicas de aeronaves, motores o sistemas, y están principalmente en manos de fabricantes de aeronaves como Boeing y Airbus, así como de empresas especializadas en tecnologías aeroespaciales. Las aerolíneas en Colombia, como en todo el mundo, no tienen la capacidad ni la necesidad de desarrollar tecnologías patentadas para operar sus vuelos. Más bien, su enfoque se centra en la prestación de servicios de transporte aéreo eficientes y seguros.

- Niveles de Inversión

El riesgo de ingreso por niveles de inversión es Bajo. Una de las principales barreras es el alto costo de inversión inicial requerido para operar en la industria aérea. Este costo incluye la adquisición de aeronaves, que constituye una inversión significativa y una de las principales barreras de

entrada. Además, establecer y mantener rutas aéreas, obtener certificaciones de seguridad y cumplir con las regulaciones gubernamentales también requiere una inversión considerable en capital y tiempo.

Otra barrera importante es la infraestructura necesaria para operar en la industria aérea. Los nuevos participantes necesitarían acceso a aeropuertos, instalaciones de mantenimiento, oficinas, personal capacitado y sistemas de gestión de vuelos, todo lo cual requiere una inversión adicional en infraestructura. Además, las aerolíneas establecidas a menudo ya tienen acuerdos y relaciones con aeropuertos y proveedores, lo que hace que sea más difícil para nuevos competidores asegurar estos recursos.

Además, el riesgo operativo en la industria aérea es alto, con factores como la volatilidad de los precios del combustible, la competencia agresiva, la fluctuación de la demanda y los costos imprevistos por retrasos o cancelaciones de vuelos. Los nuevos participantes tendrían que enfrentarse a estos riesgos sin la ventaja de la experiencia y la red de clientes que tienen las aerolíneas establecidas.

- Acceso a Canales

El riesgo de ingreso por acceso a canales es Bajo. El acceso a canales en la industria aérea requiere una inversión sustancial en infraestructura, flota de aeronaves, tecnología, personal capacitado y cumplimiento de regulaciones de seguridad y operación. Estos costos iniciales son prohibitivos

para muchas empresas, lo que dificulta el ingreso de nuevos competidores al mercado. Adquirir aeronaves modernas y seguras, establecer rutas rentables y cumplir con los estándares de seguridad y calidad exige una inversión financiera considerable que no todos pueden asumir.

Las aerolíneas establecidas a menudo tienen acuerdos de slots (horarios de despegue y aterrizaje) en los aeropuertos más deseables. Estos acuerdos son valiosos y pueden ser difíciles de obtener para las nuevas compañías. Además, las alianzas entre aerolíneas existentes fortalecen su posición en el mercado y dificultan el ingreso de competidores, ya que estas alianzas pueden incluir acuerdos de código compartido y colaboraciones estratégicas que limitan el espacio para nuevos actores.

Finalmente, de acuerdo con (Forbes, 2024), La industria aérea atraviesa una notable transformación, impulsada por el innovador concepto de comercialización minorista de vuelos. Este cambio de paradigma, inicialmente promovido por la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), busca revolucionar la experiencia del cliente a lo largo del viaje, aumentar los beneficios y optimizar la eficiencia operacional. Sin embargo, el éxito depende crucialmente de la integración de tecnologías avanzadas y de la formación de alianzas estratégicas sólidas dentro del sector.

#### ***2.1.4 Construcción De Las Políticas Gubernamentales***

La construcción de políticas gubernamentales en el panorama competitivo indica el diseño e implementación de normativas, regulaciones e incentivos por parte de los gobiernos que impactan directamente en la competencia dentro de un mercado. Estas políticas influyen en la fiscalidad, el comercio exterior, la protección del medio ambiente, la propiedad intelectual o las condiciones laborales, entre otros. Al establecer reglas claras y fomentar un entorno de competitividad justa, las políticas gubernamentales pueden afectar las estrategias empresariales, las dinámicas de mercado y la estructura de la industria, favoreciendo a ciertos sectores o promoviendo la innovación y la sostenibilidad dentro de la economía.

- Nivel de Aranceles

El riesgo de ingreso por nivel de aranceles es equilibrado. En Colombia, como en muchos países, existen aranceles y tarifas regulatorias que afectan a las aerolíneas. Estos pueden incluir impuestos de entrada y salida, tasas de seguridad aeroportuaria, impuestos al combustible, entre otros. Estos aranceles pueden ser un desafío para los nuevos competidores, ya que aumentan los costos operativos y afectan la rentabilidad. Sin embargo, estos aranceles están generalmente estandarizados para todas las aerolíneas que operan en el país, lo que mantiene una cierta equidad en el mercado.

Las autoridades colombianas de competencia y protección al consumidor tienen un papel en la regulación del mercado aéreo. Esto incluye

garantizar que las prácticas comerciales sean justas y que no haya monopolios o abusos de poder por parte de las aerolíneas establecidas. Las regulaciones pueden nivelar el campo de juego para los nuevos competidores al garantizar que las aerolíneas existentes no puedan imponer tarifas injustas o discriminatorias.

No obstante, de acuerdo con la información publicada por (La Republica, 2023)El Gobierno Nacional evalúa iniciativas que permitan la reducción del IVA a los tiquetes que hoy está en 19%, además del impuesto a la gasolina, dos de los rubros que más impactan la carga impositiva de las aerolíneas. Esto se da luego de que Viva Air y Ultra Air, dos de las aerolíneas de bajo costo con mayor participación de mercado suspendieran sus operaciones como efecto de estos altos costos. Puesto que, alrededor de 30% del valor que paga un usuario para un tiquete de vuelo doméstico equivale a impuestos y tasas. Latam menciona que en una tarifa doméstica el costo del combustible representa, en promedio, 42% de la tarifa final, 21% corresponde a cargas impositivas (tasa aeroportuaria + IVA) y 37% al resto de costos (mantenimiento, salarios, arriendos de aeronaves y costos de ventas).

- Nivel de Subsidios

El riesgo de ingreso por niveles de subsidio es Inexistente. En Colombia, la competencia en la industria aérea está principalmente basada en el mercado y no en subsidios directos del gobierno. Las aerolíneas compiten entre sí en términos de precios, rutas, servicios y calidad para atraer a los pasajeros. Este enfoque de competencia libre de subsidios gubernamentales significa que los nuevos competidores no tienen acceso a subsidios que les permitan competir de manera desleal en el mercado.

El marco regulatorio en Colombia es transparente y promueve la igualdad de condiciones para todas las aerolíneas. Las políticas gubernamentales están diseñadas para fomentar la competencia justa y evitar la distorsión del mercado a través de subsidios que puedan favorecer a ciertas empresas sobre otras. Esto crea un ambiente donde los competidores deben innovar y operar eficientemente para sobrevivir y crecer, sin depender de subsidios estatales.

- Regulaciones y marco Legal

El riesgo de ingreso por las regulaciones y marco legal es bajo. Teniendo en cuenta la normativa de la (Aerocivil, 2023), la industria aérea está sujeta a estrictas regulaciones de seguridad y operación en Colombia, lo que garantiza altos estándares de calidad y protección para los pasajeros. Estas normativas son supervisadas por la Aeronáutica Civil de Colombia, que establece requisitos detallados para la certificación de aerolíneas, pilotos, tripulación y mantenimiento de aeronaves. Cumplir con estos estándares y obtener las certificaciones necesarias es un proceso costoso y complejo que desalienta a nuevos competidores.

El marco legal y regulatorio en Colombia tiende a ser estable y predecible, lo que proporciona cierta seguridad a las aerolíneas establecidas. Sin embargo, para los nuevos competidores, esta estabilidad puede significar que cualquier cambio regulatorio futuro puede ser difícil de prever y puede representar un riesgo adicional. La estabilidad del marco legal también puede favorecer a las aerolíneas establecidas, ya que están más familiarizadas y adaptadas a las regulaciones existentes.

- Grado de Impuestos

El riesgo de ingreso por grados de impuestos es equilibrado. Colombia aplica impuestos específicos a la industria aérea. Esto incluye impuestos sobre el combustible de aviación, impuestos a las salidas internacionales, tasas aeroportuarias y otros cargos relacionados con los viajes aéreos. Estos impuestos aumentan los costos para las aerolíneas y, por lo tanto, generan un impacto directo en los precios de los tiquetes. Sin embargo, estos impuestos no son excesivamente altos en comparación con algunos otros países, lo que equilibra el riesgo de ingreso para nuevos competidores.

De acuerdo con (Infobae, 2022), la Asociación del Caribe de Transporte Aéreo (Amadeus) presentó el ranking de países con impuestos más altos en el precio de los pasajes por avión. En este se compararon los impuestos del precio de varios países y Colombia quedó en el puesto 19 con un porcentaje del 5,0 de los aranceles sobre los tiquetes. Los resultados revelaron que Argentina, con 112 %, es el país con los aranceles más altos sobre el precio final de los pasajes. Otros países con aranceles altos son Perú (18 % de impuestos sobre los

tiquetes), República Dominicana (18 % sobre los pasajes), Barbados (17,5 % sobre la venta aérea) y Guyana (15 % de impuestos que recae sobre el boleto del avión).

Finalmente, el sector aéreo es reconocido por su contribución al desarrollo económico y al turismo en Colombia. Las aerolíneas, al facilitar el

transporte de personas y bienes, juegan un papel clave en la conectividad del país y en la generación de empleo. Esto puede influir en cómo se manejan los impuestos y regulaciones relacionadas con la industria, manteniendo un equilibrio entre generar ingresos fiscales y fomentar el crecimiento económico.

### ***2.1.5 Construcción De Respuestas De Rivales***

La construcción de respuestas de rivales en el panorama competitivo indica las acciones estratégicas que una empresa toma en consideración al anticipar y reaccionar a las posibles respuestas de sus competidores ante sus movimientos en el mercado. Esto incluye la evaluación de cómo los rivales podrían ajustar sus precios, productos, campañas publicitarias o capacidades tecnológicas en respuesta a una nueva estrategia o innovación. La construcción de respuestas de rivales implica la proactividad en el diseño de estrategias y una constante vigilancia del comportamiento de los competidores para adaptarse y mantener una ventaja competitiva sostenible.

- Nivel de Liquidez

El riesgo de ingreso por nivel de liquidez es bajo. El establecimiento de una aerolínea requiere una inversión considerable en activos fijos, como aeronaves, infraestructura en aeropuertos, sistemas de reservas y equipos de

mantenimiento. Además de estos costos iniciales, las aerolíneas necesitan un capital de trabajo sustancial para cubrir los gastos operativos diarios, que incluyen combustible, salarios de personal, costos de mantenimiento y tasas aeroportuarias. El alto nivel de liquidez requerido para financiar estas inversiones iniciales y mantener la operación es un obstáculo significativo para nuevos competidores.

Las aerolíneas existentes a menudo operan con márgenes delgados, lo que significa que incluso pequeñas fluctuaciones en los costos operativos pueden tener un impacto significativo en su rentabilidad. Esto hace que sea difícil para las nuevas aerolíneas entrar y competir efectivamente en un mercado donde los márgenes de ganancia ya están apretados. De igual manera, obtener financiamiento para una nueva aerolínea puede ser difícil, especialmente si los inversionistas perciben un alto riesgo en la industria. Los prestamistas y los inversionistas pueden ser cautelosos debido a la naturaleza volátil y competitiva del mercado aéreo, lo que limita las opciones de financiamiento para nuevos competidores. Sin un respaldo financiero sólido, el ingreso y la operación de una nueva aerolínea se vuelven mucho más desafiantes.

- Capacidad de Endeudamiento

El riesgo de ingreso por capacidad de endeudamiento es bajo. Para nuevos competidores, la necesidad de adquirir una flota de aeronaves modernas y seguras, junto con otros costos operativos, representa un obstáculo considerable que limita su capacidad de endeudamiento y acceso a financiamiento. Históricamente, la rentabilidad en la industria aérea ha sido desafiante, con márgenes de ganancia estrechos debido a la alta competencia y los altos costos operativos.

Lo anterior indica que las aerolíneas, tanto establecidas como nuevas, pueden tener dificultades para generar suficientes ingresos para cubrir sus costos y pagar sus deudas. Los prestamistas pueden ser reacios a otorgar préstamos a nuevas aerolíneas sin un plan de negocios sólido y garantías de rentabilidad.

Además, las aerolíneas establecidas en Colombia ya tienen relaciones establecidas con instituciones financieras y acceso a líneas de crédito. Esto les da una ventaja sobre los nuevos competidores que intentan acceder al mercado con capacidad de endeudamiento limitada. Además, las aerolíneas establecidas pueden negociar términos favorables con prestamistas debido a su posición en el mercado y su historial financiero, lo que dificulta aún más la entrada de nuevos actores.

#### ***2.1.6 Construcción De Poder De Negociación De Proveedores***

La construcción del poder de negociación de los proveedores en el panorama competitivo indica las estrategias que una empresa utiliza para fortalecer su relación con los proveedores y, de esta manera, aumentar su influencia sobre las condiciones de suministro. Al desarrollar un poder de negociación sólido, la empresa obtiene mejores precios, términos de pago más favorables y asegurar el acceso preferencial a recursos clave. Este poder se ve influenciado por factores como la dependencia de proveedores únicos, la calidad y

exclusividad de los productos o servicios ofrecidos, y la capacidad de los proveedores para afectar la competitividad de la empresa en el mercado. Fortalecer el poder de negociación de los proveedores puede ser crucial para mantener una ventaja competitiva y asegurar una cadena de suministro eficiente.

### ***2.1.7 Grado de Concentración***

El grado de concentración de los proveedores es Alto. El grado de concentración de los proveedores en el sector aéreo puede variar según el tipo de servicio o producto que estemos considerando. Por ejemplo, en el sector de fabricación de aviones comerciales, la concentración está dominada por Airbus y Boeing, aunque también hay competidores en segmentos específicos y regionales. La competencia entre estos dos gigantes a menudo define la dinámica del mercado y las estrategias de las aerolíneas en la adquisición de aeronaves.

Por otro lado, en los combustibles la industria del combustible de aviación tiende a estar altamente concentrada, con unas pocas empresas que controlan la mayor parte del mercado. Por ejemplo, empresas como ExxonMobil, Shell Aviation, BP Aviation y Chevron son algunos de los principales proveedores de combustible para aviones a nivel global, y su participación en el mercado puede variar según la región (BBC News Mundo ,2017).

También tiene mucha concentración para la industria de catering para

aerolíneas. Empresas como Gate Gourmet, LSG Sky Chefs (parte de Lufthansa Group), DO & CO, y Servair son algunos de los principales proveedores de servicios de alimentación para aerolíneas a nivel internacional. Estas empresas suelen tener acuerdos con múltiples aerolíneas, aunque la competencia puede variar según la región y el tamaño del mercado (Aviación 21, 2018) En general, aunque existen proveedores dominantes en cada una de estas áreas, también hay competencia y diversidad de proveedores en el sector aéreo. La concentración puede variar según la región y la naturaleza específica del servicio o producto ofrecido.

#### ***2.1.8 Presión De Sustitutos***

La presión de los sustitutos hacia los proveedores es bajo. Los proveedores de combustible enfrentan una presión moderada de sustitutos. Aunque el combustible de aviación es esencial para las aerolíneas y no tiene sustitutos directos en términos de energía para vuelo, las aerolíneas pueden diversificar sus fuentes de suministro o buscar alternativas de combustible más sostenibles, como biocombustibles o tecnologías de propulsión más eficientes en términos de consumo de combustible (BBC News Mundo ,2017).En el caso de los proveedores de comida para el avión, la presión de sustitutos es relativamente baja. Esto se debe a que la comida y el servicio de catering son elementos esenciales para la experiencia del pasajero y no tienen sustitutos directos en el contexto de un vuelo comercial. Sin embargo, las aerolíneas

pueden negociar con varios proveedores de catering para obtener mejores precios y opciones de menú.

Por otro lado, los fabricantes de aviones como Airbus y Boeing, la presión de sustitutos es baja. Estas empresas son líderes en la fabricación de aviones comerciales y tienen una base de clientes establecida y lealtad de marca. Aunque existen otros fabricantes de aviones, cambiar de proveedor para adquirir aeronaves comerciales a gran escala implica inversiones considerables y riesgos operativos, lo que reduce la viabilidad de sustituir a Airbus o Boeing fácilmente (Aviación 21, 2023). Por lo tanto, los proveedores de combustible y comida para el avión enfrentan presiones moderadas en términos de sustitutos, mientras que las empresas de mantenimiento y los fabricantes de aviones como Airbus y Boeing tienen una presión de sustitutos más baja debido a la especialización de sus productos y servicios, así como a las inversiones y riesgos asociados con cambiar de proveedor en estos sectores.

### ***2.1.9 Nivel de Ventaja***

El nivel de ventaja de los proveedores es Alto. Los proveedores de combustible tienden a tener cierto grado de ventaja sobre las aerolíneas compradoras. Esto se debe a que el combustible de aviación es un componente esencial para la operación de las aerolíneas y suele estar sujeto a precios

dictados por factores externos como los precios del petróleo en los mercados internacionales. Sin embargo, las aerolíneas pueden buscar acuerdos de suministro a largo plazo o diversificar sus fuentes de combustible para mitigar riesgos y negociar mejores condiciones con los proveedores (Argote, 2024). Por el lado de los proveedores de comida para el avión, la ventaja suele estar más equilibrada entre proveedores y compradores. Si bien las aerolíneas dependen de estos servicios para ofrecer una experiencia de vuelo satisfactoria, también tienen la opción de trabajar con múltiples proveedores y negociar tarifas y términos según sus necesidades y exigencias de calidad.

En el caso de los fabricantes de aviones como Airbus y Boeing, la ventaja suele estar del lado de los proveedores. Estas empresas tienen una posición dominante en el mercado de fabricación de aviones comerciales y establecen precios y condiciones basados en la demanda y la competencia entre aerolíneas compradoras. Sin embargo, las aerolíneas también tienen cierto poder de negociación al considerar la compra de aviones y pueden buscar acuerdos de financiamiento o descuentos por volumen (Aviación 21, 2023). Por ello se puede concluir que la ventaja de los proveedores frente a los compradores en la industria aérea varía según el servicio o producto, pero los proveedores de combustible y aviones suelen tener una ventaja relativa por su naturaleza y su competencia en el mercado. Sin embargo, las aerolíneas también tienen estrategias para optimizar costos y negociar términos favorables con los proveedores.

El nivel de importancia del insumo en procesos es Alto. Los insumos

que ofrecen los proveedores son de vital importancia para las aerolíneas, ya que constituyen elementos clave para la operación eficiente y segura de sus servicios. El combustible de aviación es uno de los insumos más críticos para las aerolíneas, ya que, sin él, los aviones no podrían operar. El costo y la disponibilidad de combustible son factores determinantes en la rentabilidad y la viabilidad operativa de las aerolíneas. Los proveedores de combustible tienen un papel fundamental en garantizar un suministro confiable y eficiente de combustible a precios competitivos.

Los servicios de catering y alimentación son importantes para proporcionar una experiencia de viaje satisfactoria a los pasajeros. La calidad, variedad y presentación de los alimentos y bebidas a bordo son aspectos que influyen en la satisfacción del cliente y en la percepción de la marca de la aerolínea. Los proveedores de catering desempeñan un papel clave en garantizar la disponibilidad y calidad de los servicios gastronómicos ofrecidos en los vuelos.

Los fabricantes de aviones como Airbus y Boeing suministran a las aerolíneas con aeronaves seguras, eficientes y de última tecnología. La adquisición de aviones es una inversión importante para las aerolíneas y tiene un impacto significativo en su capacidad para operar rutas, ofrecer servicios y competir en el mercado. Los proveedores de aviones juegan un papel crucial en la renovación y expansión de la flota de las aerolíneas.

En resumen, los insumos que ofrecen los proveedores son de suma importancia para las aerolíneas, ya que afectan directamente su capacidad para operar de manera eficiente, segura y competitiva en el mercado. Desde el

combustible y los servicios de MRO hasta el catering y la fabricación de aeronaves, cada insumo desempeña un papel crítico en el funcionamiento y la experiencia del cliente de las aerolíneas.

Los costos de cambio de los proveedores son medio bajo. Los proveedores de combustible, como las compañías petroleras, tienen operaciones diversificadas en varios sectores además de la aviación, como el transporte terrestre, la industria marítima, y el sector industrial en general. Debido a esta diversificación, estos proveedores podrían adaptarse relativamente bien si las aerolíneas redujeran sus compras. Sin embargo, el impacto específico dependería de la magnitud de la reducción y de cómo afectaría la demanda global de combustibles (Cadiz, 2023). Los proveedores de catering para aerolíneas también pueden ofrecer sus servicios en otros sectores como hoteles, eventos corporativos, y servicios de alimentación en general. Sin embargo, la capacidad de adaptación dependería de la infraestructura y la capacidad de producción de cada proveedor para atender a diferentes tipos de clientes y demandas. Los fabricantes de aviones como Airbus y Boeing tienen una especialización muy específica en la industria aeronáutica y su capacidad de adaptación fuera de este sector sería más limitada. Cambiar de sector requeriría una reestructuración significativa y la búsqueda de oportunidades en sectores relacionados, como la fabricación de equipos aeroespaciales y defensa.

En conclusión, la facilidad con la que los proveedores pueden cambiar de sector varía según su nivel de diversificación, capacidad de adaptación y recursos disponibles. En general, aquellos proveedores con una diversificación

amplia y capacidades flexibles tendrían una mejor capacidad para adaptarse a cambios en la demanda de la industria aeronáutica. Sin embargo, cambiar de sector requeriría estrategias específicas y una evaluación cuidadosa de las oportunidades disponibles en otros mercados.

La amenaza de integración hacia adelante es bajo. Es poco probable que los proveedores de servicios específicos para aerolíneas, como combustible, catering y fabricación de aeronaves, terminen ejecutando las funciones principales de las aerolíneas y se conviertan en competidores directos. Esto se debe a varias razones:

Los proveedores suelen estar altamente especializados en su área de negocio particular, como el suministro de combustible y la fabricación de aviones. Estas actividades requieren conocimientos técnicos, infraestructura específica y recursos especializados que no son fácilmente transferibles a la operación completa de una aerolínea. Por otro lado, las aerolíneas tienen una infraestructura compleja que abarca operaciones de vuelo, gestión de rutas, atención al cliente, ventas y marketing, entre otros aspectos. Los proveedores no suelen tener la infraestructura y los recursos necesarios para asumir todas estas funciones de manera eficiente y competitiva. Las aerolíneas están sujetas a regulaciones estrictas en cuanto a seguridad, mantenimiento de aeronaves, operaciones de vuelo y gestión de pasajeros. Obtener las certificaciones y cumplir con todas las regulaciones necesarias para operar como una aerolínea requiere un proceso complejo y costoso que los proveedores no suelen tener previsto ni están equipados para abordar.

Entrar directamente en el negocio de las aerolíneas implicaría una competencia directa con actores establecidos y con experiencia en el sector. Las aerolíneas tienen modelos de negocio específicos, estrategias de mercado y relaciones con clientes que les otorgan ventajas competitivas difíciles de igualar para los proveedores que intenten incursionar en este campo.

Para resumir, aunque los proveedores pueden ser importantes socios y proveedores clave para las aerolíneas, es poco probable que terminen ejecutando las funciones principales de las aerolíneas y se conviertan en competidores directos. Su especialización, infraestructura limitada, regulaciones y el entorno competitivo en el sector de la aviación hacen que este escenario sea poco probable en la práctica.

La información del proveedor sobre el comprador es equilibrada. Los proveedores suelen tener un nivel moderado de información sobre las aerolíneas que son sus compradores, especialmente en lo que respecta a aspectos comerciales, operativos y de rendimiento financiero. Estos suelen estar al tanto de la posición competitiva de las aerolíneas en el mercado, su participación en rutas, estrategias de precios y servicios, y relaciones con clientes clave. Esta información es importante para que los proveedores comprendan las necesidades y prioridades de sus clientes y puedan adaptar sus ofertas de productos o servicios en consecuencia. Los proveedores también tienen información sobre la operación y el desempeño operativo de las aerolíneas, como el uso de flota, mantenimiento de aeronaves, programación de vuelos, puntualidad y eficiencia operativa. Esta información les ayuda a

evaluar la demanda de productos o servicios y a anticipar necesidades futuras.

En algunos casos, los proveedores pueden tener acceso a información financiera básica sobre las aerolíneas, como estados financieros públicos, calificaciones crediticias y capacidad de pago (Instituto Mexicano del Transporte, 2023). Esta información les ayuda a evaluar la solvencia y estabilidad financiera de sus clientes, lo que puede influir en las condiciones comerciales y de crédito que ofrecen.

El nivel de información también está influenciado por la relación comercial y los acuerdos de confidencialidad entre proveedores y aerolíneas. En algunos casos, se pueden establecer acuerdos de confidencialidad que limitan la divulgación de información sensible y estratégica entre las partes, especialmente en áreas como precios, contratos y estrategias comerciales. En conclusión, los proveedores suelen tener un nivel moderado de información sobre sus clientes aerolíneas, centrado en aspectos comerciales, operativos y financieros clave. Esta información les ayuda a comprender las necesidades y requerimientos de sus clientes, mejorar la relación comercial y adaptar sus productos o servicios para satisfacer las demandas del mercado aéreo.

El grado de hacinamiento es Medio alto. En la industria del combustible de aviación, el grado de hacinamiento suele ser moderado a alto, especialmente en regiones donde hay varios proveedores competidores que suministran combustible a las aerolíneas. Sin embargo, la competencia puede ser más limitada en áreas geográficas específicas donde hay menos opciones de proveedores de combustible (Argote, 2024). En el sector de catering y servicios de alimentación para aerolíneas, el grado de hacinamiento puede ser

moderado a alto, especialmente en áreas donde operan múltiples proveedores de catering. Estos proveedores compiten por contratos con aerolíneas para proporcionar servicios de alimentación en vuelos, lounges de aeropuertos y eventos especiales relacionados con la aviación.

En el mercado de fabricantes de aviones comerciales, el grado de hacinamiento es relativamente bajo debido a la presencia de un número limitado de actores principales como Airbus y Boeing. Estas empresas dominan el mercado de fabricación de aviones comerciales y compiten directamente entre sí, aunque hay otros fabricantes más pequeños que operan en segmentos específicos como aviones regionales y ejecutivos (Aviación 21, 2023).

Por lo tanto, se puede decir que el grado de hacinamiento varía según el tipo de proveedor en la industria aérea. Mientras que algunos sectores como el de combustible y catering pueden experimentar un grado moderado a alto de competencia entre proveedores, otros sectores como la fabricación de aviones tienden a tener una competencia más limitada debido a la presencia de algunos actores principales.

## **2.2 Construcción de Bienes Sustitutos**

La construcción de bienes sustitutos en el panorama competitivo indica que las empresas desarrollan productos o servicios que pueden reemplazar a los de la competencia, ofreciendo alternativas similares, pero con ventajas adicionales en términos de precio, calidad, o innovación. Esta estrategia influye significativamente en la dinámica de mercado, ya que los bienes sustitutos tienen el potencial de reducir

la demanda de los productos originales, presionando a las empresas a mejorar sus ofertas. En un entorno competitivo, la aparición de sustitutos puede alterar el equilibrio del mercado, forzando a las empresas a adaptarse para mantener su relevancia y participación.

### ***2.2.1 Tendencias a Mejorar Precios***

La tendencia a mejorar costos en los bienes sustitutos es Medio Bajo. Si bien existen alternativas de transporte terrestre como autobuses y vehículos particulares, estos no suelen ser vistos como sustitutos directos en distancias largas o para viajes internacionales. Los costos asociados con estos medios de transporte terrestre pueden ser menos costosos en términos de tarifas de boletos, pero también implican un aumento significativo en el tiempo de viaje. Sin embargo, en distancias cortas o para viajes regionales, el transporte terrestre puede ser una opción viable y competitiva en términos de costos.

### ***2.2.2 Tendencias a Mejorar en Desempeño***

La tendencia a mejorar en desempeño en los bienes sustitutos es Medio Alto. Esto se debe a que, si bien existen el transporte terrestre (como autobuses y automóviles) y el transporte marítimo (como ferries en algunas regiones costeras), estos modos de transporte no pueden competir directamente con la rapidez y eficiencia del transporte aéreo para distancias largas o en zonas de difícil acceso por tierra. Sin embargo, de acuerdo con (Departamento Nacional de Planeación, 2022)

en los últimos años, ha habido mejoras significativas en la infraestructura vial y el servicio de autobuses intermunicipales en Colombia, lo que ha generado una mayor competencia indirecta para las aerolíneas en rutas nacionales, especialmente en distancias cortas y medias.

Lo anterior, da lugar a una presión moderadamente alta sobre las aerolíneas para mejorar su eficiencia, calidad de servicio y precios para mantener su atractivo frente a estas alternativas de transporte terrestre. Aunque el transporte terrestre aún no puede reemplazar completamente a los vuelos en términos de tiempo y conveniencia, su mejora constante contribuye a una tendencia hacia un desempeño "medio alto".

### ***2.2.3 Tendencias a Altos Rendimientos***

La tendencia a altos rendimientos en los bienes sustitutos es Medio Alto. Las opciones de transporte terrestre existentes ofrecen una alternativa viable a los viajes aéreos, especialmente en rutas terrestres bien desarrolladas y conectadas. Estos medios de transporte ofrecen tarifas generalmente más bajas en comparación con los vuelos, lo que puede atraer a pasajeros que buscan opciones más económicas para sus desplazamientos. Además, en Colombia, donde las distancias no siempre son excesivamente largas, los viajes terrestres pueden ser una opción conveniente y práctica para muchos pasajeros, especialmente en rutas regionales donde los tiempos de viaje no son significativamente más largos que los vuelos.

Sin embargo, a pesar de esta competencia de los bienes sustitutos, el nivel se

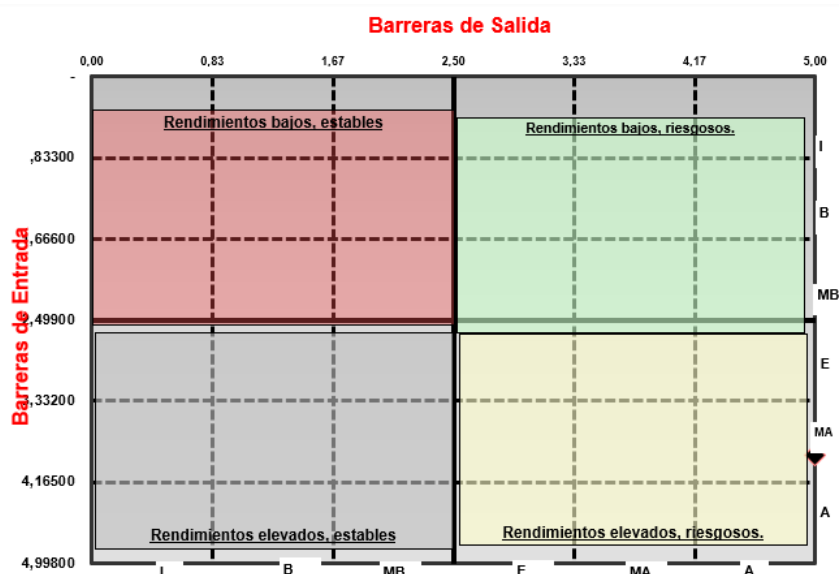
considera "medio alto" porque los vuelos aún tienen ventajas significativas, especialmente para viajes de larga distancia o a destinos remotos. Los vuelos ofrecen rapidez y conveniencia, especialmente para pasajeros que tienen limitaciones de tiempo o necesitan llegar a destinos que no están bien conectados por carretera. Además, para viajes internacionales, los vuelos son prácticamente la única opción. Esta combinación de factores significa que, si bien los bienes sustitutos como los medios de transporte terrestre pueden atraer a algunos pasajeros con tarifas más bajas, los vuelos siguen siendo una opción altamente demandada y rentable en la industria aérea colombiana.

### **2.3 Atractividad de Barreras de Entrada y de Salida**

La atractividad de las barreras de entrada y de salida en el panorama competitivo se basa en la capacidad de una industria o mercado para generar obstáculos que atraigan o disuadan la entrada y salida de empresas. Las barreras de entrada son factores que dificultan que nuevos competidores entren en el mercado, como altos costos iniciales, regulaciones estrictas o ventajas tecnológicas. Por otro lado, las barreras de salida son elementos que complican la retirada de las empresas del mercado, como contratos a largo plazo o activos específicos que pierden valor si se abandonan. La combinación de ambas barreras determina la dinámica competitiva, influye en la rentabilidad de las empresas existentes y afecta las decisiones estratégicas en un mercado.

**Figura 2**

*Resultado Panorama Barreras de Entrada y de Salida Sector Aéreo*



*Nota:* Esta tabla representa los obstáculos que enfrentan las empresas para ingresar o salir de un mercado. Muestra la magnitud de las barreras, lo que ayuda a entender la facilidad o dificultad para competir en este entorno. Los resultados son proporcionados por el software acerca del panorama competitivo del sector aéreo en Colombia. Tomado de: Rivera, H. A. (2024). Cubet Market Tel software (versión 2024). Cubet Market. <https://cubemarketonline.com/>

Las altas barreras de entrada y salida en la industria de la aviación entraron en la categoría de recompensas elevadas y recompensas de alto riesgo, esto se debe a las siguientes razones ya antes expuestas en el riesgo de ingreso:

- Costo de entrada: iniciar una aerolínea requiere una inversión significativa en activos como aviones, instalaciones aeroportuarias y sistemas de reservas. Esto puede desalentar a nuevos participantes y limitar la competencia, lo que generaría mayores márgenes de ganancia para las aerolíneas establecidas.
- Economías de escala: Las aerolíneas que operan a gran escala pueden beneficiarse de las economías de escala en áreas como la compra de combustible, el mantenimiento de aeronaves y la negociación con los aeropuertos. Esto les permite reducir los costos unitarios y aumentar la rentabilidad.

- Diferenciación de productos: las aerolíneas tradicionales suelen tener ventajas en términos de marca, red de rutas, fidelidad de los clientes y servicios adicionales como salas VIP y programas de recompensas. Esto les permite cobrar precios más altos y mantener ganancias saludables.
- Barreras regulatorias y legales: la industria de la aviación está altamente regulada en áreas como seguridad, licencias de operación y acuerdos internacionales. Cumplir con estas regulaciones puede resultar costoso y difícil, lo que limita la entrada de nuevos competidores al mercado.
- Riesgos operativos y macroeconómicos: la industria de la aviación también está expuesta a riesgos importantes relacionados con eventos imprevistos como desastres naturales, fluctuaciones en los precios del petróleo y cambios en las condiciones económicas globales. Estos riesgos pueden afectar la rentabilidad y la estabilidad financiera de la aerolínea.

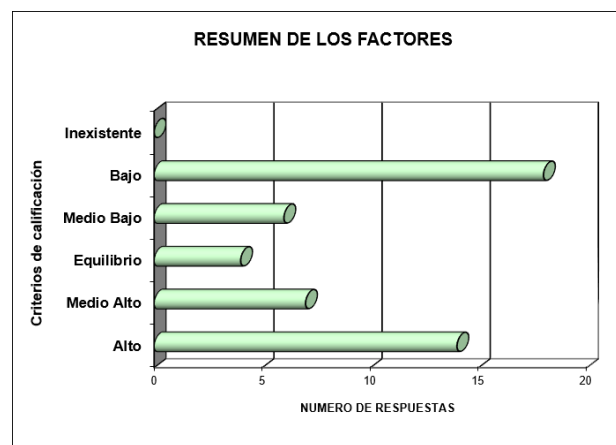
En el contexto de la industria de la aviación, la recompensa de alto riesgo se basa en la capacidad de las empresas para generar ganancias significativas y mantener su competitividad en un mercado donde la entrada de nuevos competidores es difícil debido a las altas inversiones requeridas y las regulaciones estrictas. Esto les permite operar con márgenes de beneficio que pueden ser superiores a los de otras industrias. Además, las empresas establecidas en esta industria a menudo disfrutan de ventajas competitivas como una amplia red de rutas, acuerdos estratégicos con aeropuertos y proveedores, y una sólida base de clientes leales.

Sin embargo, este entorno también implica riesgos considerables, como la volatilidad en los precios del combustible, eventos geopolíticos que afectan las rutas de vuelo, cambios en la demanda de viajes debido a factores económicos o

sanitarios, y la necesidad de mantener altos estándares de seguridad y servicio. La gestión efectiva de estos riesgos es fundamental para garantizar la viabilidad a largo plazo de las empresas en la industria de la aviación.

### Figura 3

#### Resultado De Todos Los Factores Sector Aéreo

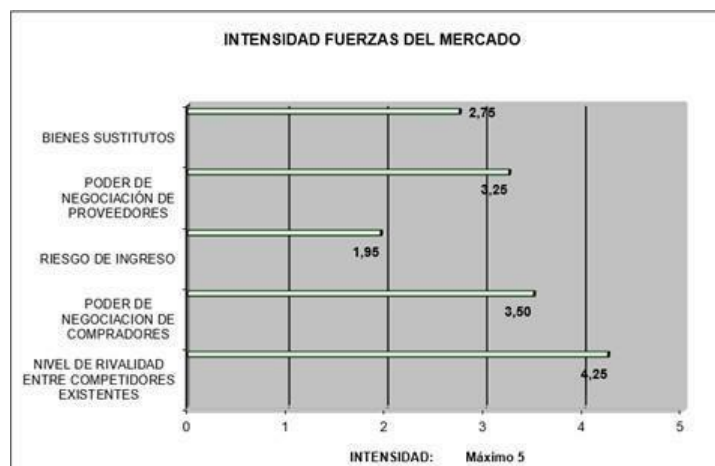


*Nota:* Esta tabla representa los obstáculos que enfrentan las empresas para ingresar o salir de un mercado. Muestra la magnitud de las barreras, lo que ayuda a entender la facilidad o dificultad para competir en este entorno. Los resultados son proporcionados por el software acerca del panorama competitivo del sector aéreo en Colombia. *Tomado de:* Elaboración Propia a través de Rivera, H. A. (2024). Cubet Market Tel software (versión 2024). Cubet Market. <https://cubemarketonline.com/>

El criterio de calificación con mayor número de respuestas es Bajo, con 17 respuestas. Esto significa que la mayoría de los factores analizados se encuentran en un nivel bajo. El segundo criterio de calificación con mayor número de respuestas es Alto, con 14 respuestas. Esto significa que una cantidad significativa de los factores analizados se encuentran en un nivel alto. Finalmente, los demás criterios tienen un número menor de respuestas, lo que indica que la percepción de los factores es más variada en estos casos.

**Figura 4**

*Resultado Intensidad De Las Fuerzas Del Mercado Del Sector Aéreo*



*Nota:* Esta tabla representa los obstáculos que enfrentan las empresas para ingresar o salir de un mercado. Muestra la magnitud de las barreras, lo que ayuda a entender la facilidad o dificultad para competir en este entorno. Los resultados son proporcionados por el software acerca del panorama competitivo del sector aéreo en Colombia. *Tomado de:* Elaboración Propia a través de Rivera, H. A. (2024). Cubet Market Tel software (versión 2024). Cubet Market. <https://cubemarketonline.com/>

La fuerza del mercado con mayor intensidad es la rivalidad entre competidores existentes, con una puntuación de 4,25. Esto significa que la industria aérea de Colombia es un mercado altamente competitivo, donde las empresas tienen que luchar constantemente por ganar cuota de mercado. Además, deben estar constantemente innovando y mejorando sus servicios para poder mantenerse competitivas.

Las otras cuatro fuerzas del mercado también tienen una intensidad moderada a alta. La intensidad de los bienes sustitutos (2,75) indica que existen alternativas al transporte aéreo, como el transporte por carretera o ferrocarril. Estos bienes sustitutos pueden atraer a algunos pasajeros con tarifas más bajas y opciones de transporte terrestre, pero los vuelos aún retienen ventajas significativas en términos de rapidez y conveniencia, especialmente para viajes de

larga distancia o a destinos remotos.

El poder de negociación de los proveedores (3,25) sugiere que los proveedores tienen cierto poder para negociar precios y condiciones con las aerolíneas. En la industria aérea, los proveedores clave incluyen fabricantes de aeronaves, proveedores de combustible y servicios aeroportuarios. Aunque las aerolíneas dependen en gran medida de estos proveedores para operar, la competencia entre proveedores y la capacidad de las aerolíneas para diversificar sus fuentes de suministro pueden moderar el poder de negociación de los proveedores.

El riesgo de ingreso (1,95) indica que existen algunas barreras a la entrada en la industria aérea de Colombia, pero no son insuperables. Existen barreras significativas para que nuevos competidores ingresen al mercado aéreo colombiano. Estas barreras incluyen los altos costos de entrada, las regulaciones estrictas, la necesidad de obtener slots en aeropuertos concurridos y la dificultad para establecer rutas rentables. El bajo riesgo de ingreso beneficia a las aerolíneas existentes al limitar la aparición de nuevas competencias.

El poder de negociación de los compradores (3,50) sugiere que los compradores tienen cierto poder para negociar precios y condiciones con las aerolíneas. Los pasajeros, tienen cierta influencia en la industria. Con opciones como tarifas más bajas ofrecidas por aerolíneas de bajo costo y la disponibilidad de comparar precios en línea, los pasajeros tienen más poder para elegir entre diferentes aerolíneas y buscar mejores ofertas. Esto puede presionar a las aerolíneas a competir en precios y servicios para mantener a los pasajeros leales.

### **3. Estrategias Financieras Y De Emprendimiento**

El análisis y desarrollo del sector aéreo colombiano nos permitió identificar un vacío estratégico en el mercado, de acuerdo con la teoría del Blue Ocean. Nuestro análisis inicial, centrado en la identificación de las manchas blancas, reveló una demanda insatisfecha: un segmento significativo de usuarios que buscan opciones de transporte aéreo más rentables en términos económicos, pero no quieren renunciar a la comodidad y la calidad. Las alternativas actuales en este sector tienden a ser costosas, con un sacrificio significativo en términos de comodidad y servicios adicionales, lo que significa que muchas personas no reciben las soluciones que esperan.

Nuestra investigación inicial nos llevó a la conclusión de que, en este espacio competitivo inexplorado, el costo y la experiencia del cliente serán los factores determinantes del éxito. En consecuencia, con estos hallazgos, abordamos nuestra segunda fase: desarrollar ideas innovadoras de negocio para llenar el vacío identificado y proponer soluciones concretas que sean mutuamente beneficiosas para los usuarios y las empresas.

#### **3.1 Transición Ideas De Negocio**

Con base en la problemática identificada, hemos diseñado cinco propuestas concretas que apuntan a resolver estas necesidades específicas, combinando creatividad con viabilidad de implementación. Estas ideas no solo responden al deseo de accesibilidad económica, sino que también buscan enriquecer la experiencia del cliente en diferentes puntos de interacción dentro del ecosistema aeroportuario. A continuación, se describen las propuestas:

- **Creación de una aerolínea de bajo costo con enfoque en comodidad**

Se plantea una aerolínea que no solo reduzca tarifas gracias a estrategias operativas eficientes, sino que también ofrezca asientos espaciosos y cómodos, rompiendo el paradigma de que bajo costo implica sacrificar confort. Además, incluiría servicios básicos como comida gratuita, añadiendo valor sin comprometer la asequibilidad.

- **Salas VIP de espera inteligentes con suscripción mensual**

Una innovadora sala de espera equipada con tecnología de inteligencia artificial que personaliza la experiencia del usuario, desde recomendaciones de ocio hasta servicios exclusivos. Por una tarifa mensual, los clientes acceden a un ambiente relajado, con opciones de comida, entretenimiento, y conectividad, optimizando su tiempo en el aeropuerto.

- **Servicio de comida personalizada en aeropuertos por medio de cocina oculta**

Este servicio propone instalar "cocinas ocultas" en aeropuertos, diseñadas para preparar y entregar pedidos específicos directamente al lugar donde se encuentra el pasajero. Esta solución combina rapidez, personalización y comodidad, ofreciendo una alternativa práctica a las tradicionales opciones limitadas de alimentación en terminales.

- **Venta de kits de confort personalizados**

Diseñar kits adaptados a las necesidades individuales del pasajero, que pueden incluir artículos como almohadas ajustables, mantas térmicas, tapones para los oídos y productos de higiene personal. Este servicio mejora significativamente la experiencia del cliente, especialmente en vuelos largos o situaciones de espera extendida.

- **Empresa reguladora de cumplimiento de horarios**

Un modelo disruptivo enfocado en garantizar el cumplimiento de los horarios de vuelo y ofrecer asistencia directa a los pasajeros en caso de retrasos o cancelaciones. A través de un esquema de comisión, la empresa facilitaría la compensación al cliente de manera rápida y eficiente, promoviendo confianza y transparencia en el sector.

Estas cinco propuestas representan un punto de partida sólido para

transformar el panorama del transporte aéreo colombiano. En conjunto, buscan cubrir las brechas detectadas en la primera parte de nuestra investigación y crear un modelo de negocio sostenible que priorice al cliente mientras innova dentro del sector.

## **3.2 Competidores**

### ***3.2.1 Competidores Salas VIP***

En el Aeropuerto Eldorado de Bogotá, las salas VIP existentes ofrecen una gama de servicios de alta calidad a diferentes tipos de viajeros. El Dorado Lounge es uno de los salones más famosos, enfocado a la relajación y el lujo, con cocina exclusiva, bar, spa, área infantil, centro de negocios y golf virtual con cancha de diseño colombiano.

El Bogotá Lounge atiende exclusivamente a pasajeros nacionales y en tránsito y cuenta con áreas de relajación, camas, cine y áreas de trabajo. Dirigido principalmente a viajeros internacionales y socios de programas de fidelización.

LATAM Lounge ofrece duchas, snacks, Wi-Fi y áreas de trabajo.

Finalmente, Club Panamá, operado por Copa Airlines, brinda servicios básicos y exclusivos a viajeros internacionales. Muchas de estas salas están vinculadas a programas como Priority Pass o LoungeKey, y cualquier oferta nueva enfrentará una dura competencia y necesitará innovar en servicio, diseño o segmentación para destacar.

### ***3.2.2 Competidores Cocina Oculta***

En Bogotá, los principales competidores por cocinas ocultas cerca del Aeropuerto El Dorado son empresas como CloudKitchens, que optimiza espacios residenciales en zonas estratégicas, y Cocinas Ocultas, que opera en zonas como Ciudad Salitre, con el objetivo de satisfacer la alta demanda residencial. Pide delivery a través de apps como Rappi o Uber Eats. Además, CookTOV ofrece cocinas flexibles y eficientes que van desde los 9 a los 20 m<sup>2</sup> en ubicaciones clave como El Polo.

Este modelo funciona para restaurantes sin cita previa, permitiéndoles operar sin espacio propio, y se complementa con servicios como Pik N' Pak, que también distribuye otros productos además de comida. Dada la expansión de este modelo a las ciudades, la proximidad de los aeropuertos brinda oportunidades únicas para satisfacer las necesidades de viajeros y empleados.

### ***3.2.3 Competidores Kits Confort***

En el Aeropuerto Internacional El Dorado y sus alrededores, sus ideas para kits de comodidades a bordo pueden enfrentar la competencia de tiendas como Duty Free, que ofrecen artículos populares para los viajeros, incluidos cosméticos, alimentos, recuerdos y accesorios prácticos como almohadas de viaje.

Excelente ubicación y largas jornadas de trabajo. También destaca el espacio Paraíso, una tienda multimarca dentro del aeropuerto que promueve marcas colombianas 100% enfocadas en la sostenibilidad y la innovación, ofreciendo desde ropa y accesorios hasta artículos únicos que atraerán a quienes buscan soluciones de personalización o creatividad para los viajeros.

También hay negocios locales alrededor del aeropuerto que venden bocadillos, souvenirs y artículos de conveniencia que pueden competir indirectamente ofreciendo precios más bajos o haciendo ajustes. Para que tus productos destaquen, puedes centrarte en ofrecer una oferta completa y única que combine accesorios prácticos, nutrición saludable y entretenimiento, enfatizando la personalización o la sostenibilidad como valor clave.

#### ***3.2.4 Competidores Aerolínea Bajo Costo***

En Bogotá, aerolíneas de bajo costo como Wingo, Ultra Air, JetSmart, SkyAirline y Spirit Airlines compiten agresivamente en el mercado

ofreciendo tarifas asequibles a través de estrategias como aviones eficientes y modelos de costos optimizados. Este enfoque atrae a turistas y viajeros de negocios, dinamiza la industria y promueve conexiones regionales e internacionales. Además de estas aerolíneas, existen competidores indirectos, como las aerolíneas terrestres premium y las aerolíneas tradicionales con tarifas flexibles. Este entorno también brinda oportunidades para otros negocios en el aeropuerto, como paquetes de viajes, servicios personalizados y experiencias gastronómicas dirigidas a viajeros de bajo costo.

### ***3.2.5 Competidores Reguladora De Horarios***

El sector de gestión de cuentas por cobrar de aviación en Bogotá es bastante diverso. La Autoridad de Transporte es la agencia nacional responsable de regular y resolver las quejas de los pasajeros, y los despachos de abogados y consultoras brindan servicios legales profesionales. Además, las plataformas digitales como AirHelp y las agencias de viajes también se encargan de la gestión de reclamaciones.

Las opciones van desde servicios gubernamentales hasta empresas privadas que utilizan tecnología para facilitar el proceso. En cuanto a las innovaciones en este campo, una propuesta interesante podría centrarse en el desarrollo de una solución tecnológica que simplifique aún más la experiencia del usuario a la hora de presentar y gestionar reclamaciones.

### 3.3 Estructura De Costos

La estructura de costos representa la distribución y organización de todos los gastos asociados con la ejecución del proyecto. Incluye los costos fijos y variables necesarios para llevar a cabo las actividades y alcanzar los objetivos establecidos. Esto abarca desde los costos directos, como materiales, mano de obra y equipos, hasta los costos indirectos, como la administración, el marketing y los gastos operativos. La estructura de costos es fundamental para el control financiero del proyecto, ya que permite gestionar los recursos de manera eficiente, prever posibles desvíos y garantizar que el proyecto se ejecute dentro del presupuesto establecido.

#### 3.3.1 Salas VIP

**Tabla 3**

*Costos Variables Sala VIP*

Rubro	Costos variables unitario
Costo utensilios	\$ 9.400
Costo comida	\$ 45.000
Costo bebidas	\$ 24.000

*Nota:* Esta tabla representa los costos variables de la comida de la sala VIP. *Tomado de:* Elaboración Propia

Costos de utensilios (\$9,400): Este rubro incluye costos directos

asociados con la vajilla desechable o reutilizable necesaria para servir alimentos y bebidas en la sala VIP. Esta tarifa es necesaria para brindar una experiencia satisfactoria al cliente dado el elevado número de pasajeros y la necesidad de mantener altos estándares de higiene.

Costo de los alimentos (\$45,000): Representa el costo de los ingredientes y productos utilizados para preparar las comidas. Se sirve en el menú de los hoteles VIP. Este costo varía ampliamente y depende de factores como el tipo de alimento, la calidad de los ingredientes y las fluctuaciones del precio de las materias primas.

Costos de bebidas (\$24,000): Incluye costos asociados con la compra de bebidas, alcohólicas y no alcohólicas. Sin alcohol, servido en sala VIP. Al igual que con los costos de los alimentos, este artículo puede variar según la selección de bebidas, la marca y el tamaño de las porciones ofrecidas.

**Tabla 4**  
*Costos Fijos Sala VIP*

Costos Fijos - Salarios	Atención al cliente	\$ 2.000.000
	Cocineros	\$ 2.000.000
	Limpieza	\$ 1.500.000
	Supervisión	\$ 1.000.000

*Nota:* Esta tabla representa los costos fijos de la sala VIP. *Tomado de:* Elaboración Propia

Nuestro personal es clave para el correcto funcionamiento de la idea. Por consiguiente, se han asignado roles específicos para cada área para que funcione de manera eficiente. Una persona está designada para la

atención al cliente, quien se encargará de recibir a los usuarios y responder a cualquier pregunta que puedan tener.

Una persona está designada para la cocina, cuya tarea es preparar los alimentos y asegurarlos estándares de calidad y limpieza en todo momento. Además, se ha asignado una persona a las tareas de limpieza, cuyo trabajo será asegurarse de que todas las instalaciones estén en las mejores condiciones. Junto con una persona que apoye en seguridad.

Estas tareas se manejarán a través de una compañía de servicios contratada por el aeropuerto, lo que permitirá una supervisión adecuada, coordinación de la seguridad y el correcto trabajo de todos los procedimientos operativos.

**Tabla 5**  
Gastos Fijos Sala VIP

Rubro	Gastos fijos
Arriendo/mes	\$ 22.272.000
Servicios/mes	\$ 1.000.000
Redes Sociales	\$ 200.000
Total	\$ 23.472.000

*Nota:* Esta tabla representa los gastos fijos de la sala VIP. *Tomado de:* Elaboración Propia

En relación con los gastos fijos, el alquiler de la propiedad es el principal de los costos y representa la mayor parte de nuestros gastos operativos. Este dinero sirve mensualmente para conseguir una buena localización, dentro del aeródromo donde podrá ofrecer el servicio a los

clientes de manera estratégica.

Adicionalmente del alquiler, el agua, la luz, el gas y el Internet se consideran más bien como básicos para el funcionamiento del local. Para mantener operativo el lugar, estos son necesarios en el uso eléctrico y, sobre todo, en la cocina para preparar alimentos, así como también en la conectividad para el servicio.

### **Tabla 6**

#### *Gastos Variables Sala VIP*

<b>Gastos Variables - Redes Sociales</b>	Publicaciones	\$ 80.000
	Publicidad pagada	\$ 70.000
	Gestión de redes	\$ 50.000

*Nota:* Esta tabla representa los gastos variables de la sala VIP. *Tomado de:* Elaboración Propia

Las redes sociales son clave para aumentar el conocimiento de la marca porque le permiten llegar a una audiencia amplia y diversa. Por lo tanto, existen costos asociados con mantener una presencia activa en estas plataformas. Estos costos incluirán la creación de contenido interesante y la inversión en campañas publicitarias para llegar a una audiencia más amplia.

A través de las redes sociales, podremos promocionar nuestros servicios, comunicarnos con los clientes y aumentar el conocimiento de la marca. Esto nos ayudará a conectar con nuestra audiencia de una manera

más directa y efectiva, aumentando nuestras posibilidades de atraer nuevos clientes.

Con una estrategia de redes sociales claramente definida, podremos ampliar nuestro alcance, lo que nos permitirá llegar a más personas y ampliar nuestra base de clientes. Esto es necesario para fortalecer la presencia de la marca y aumentar su influencia en el mercado.

### **Tabla 7**

#### *Inversión Sala VIP*

Electrodomesticos	Precio unidad	
Televisores (10)	\$	12.000.000
Altavoces(12)	\$	3.000.000
Nevera(3)	\$	21.000.000
Estufa/horno(4)	\$	3.000.000
Consola videojuegos(4)	\$	4.500.000
Computador(10)	\$	15.000.000
Camaras seguridad(10)	\$	750.000
Lamparas(12)	\$	1.500.000
Licuadaora(4)	\$	750.000
Cafetera(6)	\$	1.350.000
Caja registradora(2)	\$	525.000
Muebles	Precio Unidad	
Sofas (8)	\$	3.750.000
sillas estandar (30)	\$	1.600.000
Estantes(16)	\$	4.500.000
Papelera(6)	\$	225.000
Mesas(14)	\$	7.500.000
Asientos de piso(puffs 12 )	\$	1.200.000
Sillas masaje(2)	\$	7.500.000
Utileria	Precio unidad	
Platos(30)	\$	360.000
Juego cubiertos(20)	\$	750.000
Estacion buffet(2)	\$	1.500.000
Vasos vidrio(40)	\$	135.000
Decoración	Precio unidad	
Diseño de interiores	\$	22.500.000
<b>Total</b>	\$	<b>114.895.000</b>

*Nota:* Esta tabla representa la inversión inicial de la sala VIP. *Tomado de:* Elaboración Propia

Como inversión inicial, nos aseguramos de que el espacio esté equipado con las mejores instalaciones posibles para que nuestros clientes se sientan siempre cómodos y atendidos. Por ello, el lugar contará con todas las instalaciones necesarias como modernos televisores, computadoras, consolas de juegos y otros elementos de entretenimiento. Además, incluirá sillas ergonómicas y todo lo necesario para crear un ambiente confortable y premium similar al de un hotel, garantizando a los usuarios una experiencia inolvidable.

Esta es una inversión importante con un valor total de \$114,895,000 lo cual es una obligación importante de la empresa. Dada la magnitud de la inversión, la empresa necesitará generar importantes beneficios a corto y medio plazo para recuperar los fondos y garantizar la viabilidad financiera del proyecto. Esto incluye una gestión eficaz y un enfoque en atraer y retener clientes, garantizando un retorno de la inversión sostenible.

### ***3.3.2 Kits Confort***

**Tabla 8**

*Costos Fijos Kits Confort*

Costos fijos	Monto
Nomina vendedor 1	\$ 2.300.000
Nomina vendedor 2	\$ 2.300.000

*Nota:* Esta tabla representa los costos fijos de los kits confort. *Tomado de:* Elaboración Propia

Como es una isla, se ha establecido que solo se requieren dos vendedores, que se alternarán durante la semana para garantizar un servicio constante. Los asociados también se involucrarán en las labores cotidianas, lo que facilitará una operación más eficaz y un control más efectivo del servicio.

Al igual que los asociados, los comerciantes recibirán un sueldo de \$2.300.000. Este sistema de sueldos asegura que el personal obtenga una remuneración equitativa y conforme a la normativa laboral, lo que permite que la empresa opere de forma estable y balanceada.

### **Tabla 9**

#### *Costos Variables Kits Confort*

<u>Costo variable unitario</u>	
Kits confort	\$ 89.398

*Nota:* Esta tabla representa los costos variables de los kits confort. *Tomado de:* Elaboración Propia

Los costos variables de esta idea están directamente relacionados con los materiales necesarios de cada kit, estos incluyen tapón de oídos, cremas, desodorantes, mascarillas, espejos y toallitas. Estos costos fluctúan según la cantidad de kits necesarios, que pueden variar según las necesidades del servicio.

Por otro lado, el envío e importación de kits también implica costos, los cuales son variables y dependen de factores como la demanda y la ubicación

de los proveedores. Estos costos pueden cambiar de un mes a otro, ya que los costos de envío y las cantidades de kits importados varían según las necesidades comerciales.

**Tabla 10**

*Gastos Fijos Kits Confort*

Gastos Fijos		
Arriendo	\$	11.000.000
Seguro	\$	500.000
Publicidad	\$	500.000

*Nota:* Esta tabla representa los gastos fijos de los kits confort. *Tomado de:* Elaboración Propia

En cuanto a los costes fijos, como ocurre con otras ideas similares, el mayor coste es el alquiler del espacio. Debido a su ubicación estratégica, transporte conveniente y amplia vista, el precio de alquiler es significativamente mayor. Sin embargo, esta inversión es necesaria para garantizar una buena ubicación, atraer más clientes y mantener el flujo de tráfico peatonal.

Por otro lado, es necesario cubrir los gastos asociados a la seguridad del local, incluidos los sistemas de monitoreo, alarmas y, si es necesario, personal de seguridad. Estos costos son necesarios para garantizar que las instalaciones sean seguras tanto para los usuarios como para el personal. Además, la inversión en publicidad es otro costo variable porque se puede ajustar en función de las necesidades del momento, como eventos especiales o promociones. La publicidad permite mantener el conocimiento de la marca y atraer nuevos clientes, cuyo coste dependerá de la estrategia de marketing implementada en cada periodo.

**Tabla 11***Gastos Variables Kits Confort*

<b>Gastos variables</b>	<b>Monto</b>
Gastos de envío	\$ 6.000
Comision	\$ 1.090

*Nota:* Esta tabla representa los gastos variables de los kits confort. *Tomado de:* Elaboración Propia

Para aquellos clientes que deseen recibir sus artículos antes de llegar al aeropuerto, los gastos de envío están incluidos para que estén cómodos desde el inicio de su viaje. Este servicio adicional permite a los clientes recibir su kit directamente desde su casa o lugar de su elección, facilitando las cosas y ahorrando tiempo en llegar al aeropuerto. Los gastos de envío variarán dependiendo de la ubicación del cliente, pero el objetivo siempre es brindar un servicio rápido y eficiente.

**Tabla 12***Inversión Inicial Kits Confort*

<b>1. Equipos y Mobiliario</b>	<b>Monto</b>
Mobiliario (almacenamiento y áreas de despacho)	\$ 12.000.000
Equipos Tecnológicos (sistema de inventario y sistema de punto de venta)	\$ 2.000.000
Decoración Mobiliario (lmparas, etc)	\$ 4.000.000
Subtotal Equipos y Mobiliario	\$ 14.000.000
<b>2. Costos Operativos Iniciales</b>	
Inventario Inicial de kits 500 unidades c/u (tapones de oído, tapajos, mantas, snack, mascarilla, espejo compacto, crema hidratante, desodorante, toallitas húmedas ) + empaque	\$ 44.698.750
Licencia comercial (anual) y Registro CACOM (único pago)	\$ 17.000.000
Capacitación Personal (3 personas)	\$ 300.000
Uniformes y equipamiento personal	\$ 350.000

*Nota:* Esta tabla representa la inversión inicial requerida para los kits confort. *Tomado de:* Elaboración Propia

**Mobiliario (áreas de almacenamiento y envío):** Este artículo cubre la compra de todos los elementos necesarios para amueblar el área donde se almacenan los productos y se entregan los pedidos. Esto incluye estanterías, mesas, sillas, etc. Organizar tu espacio y facilitar el trabajo es fundamental.

**Equipo técnico:** Incluye las herramientas técnicas necesarias para gestionar el negocio, como sistemas de inventario para un control preciso de los productos y sistemas de punto de venta para procesar pedidos y pagos.

**Decoración de muebles:** este rubro incluye la compra de lámparas, cuadros, plantas y otros artículos de decoración.

**Inventario del kit inicial:** este es el costo significativo asociado con la compra del primer lote de productos para la venta. Incluye todos los artículos (gorros, mascarillas, etc.) y packaging incluidos en cada kit. Primero, debes tener un inventario inicial.

Licencia comercial y registro Cámara De Comercio: Estos son pagos necesarios para negocios legítimos. Una licencia comercial es una licencia emitida por la oficina del alcalde y el registro CACOM es un requisito médico para manipular alimentos.

Capacitación del personal: Esta tarifa incluye el costo de capacitación del personal de la empresa. Es importante que los empleados estén capacitados para atender a los clientes, administrar el inventario y utilizar equipos de proceso.

Uniformes y equipo personal: Incluye la compra de uniformes para los empleados y cualquier otro equipo necesario para el desempeño de sus funciones, como delantales, gorros, etc.

Justificación básica de las variables: Cada uno de estos costos es necesario para iniciar un negocio y mantenerlo funcionando correctamente.

Equipo y mobiliario: un espacio bien equipado y organizado promueve y aumenta la productividad.

Tecnología: Los sistemas de inventario y punto de venta le permiten controlar con precisión las ventas, administrar el inventario y brindar un mejor servicio al cliente.

Inventario inicial: Sin productos para vender, no hay negocio. Para poder atender a sus primeros clientes, debe tener un suministro inicial.

Licencia y registro: Estos son requisitos legales para operar y mantener la seguridad alimentaria.

Capacitación: Los empleados bien capacitados son fundamentales para brindar un buen servicio y la satisfacción del cliente.

Uniformes y equipos: Los uniformes identifican a los empleados y ayudan a proyectar una imagen profesional.

### ***3.3.3 Cocina Oculta***

#### **Tabla 13**

*Costos Variables Cocina Oculta*

Costo unitario	
Perro caliente	\$ 3.000
Hamburguesa	\$ 6.000
Pizza	\$ 4.400
taco	\$ 2.300
Gaseosa	\$ 1.400
Jugo	\$ 1.200
Agua	\$ 2.000

*Nota:* Esta tabla representa los costos variables de la cocina oculta. *Tomado de:* Elaboración Propia

En el caso de la cocina oculta, los costos variables de alimentación se estiman en \$20.300. Este monto incluye la compra de ingredientes, productos frescos y otros insumos necesarios para preparar el menú.

Cabe señalar que estos costos son variables y están directamente relacionados con el volumen de ventas logrado cada mes. Si un producto tiene una gran demanda, los costos de producción aumentarán, lo que requerirá ajustes en los planes de compras e inventario. Asimismo, durante los meses de menor demanda estos costes serán menores, lo que dará a las empresas una mayor flexibilidad en su gestión financiera. Se debe mantener un control continuo de las ventas y los costos de la cocina para garantizar que los costos se mantengan dentro de los límites establecidos y se maximice la rentabilidad del servicio.

#### **Tabla 14**

##### *Costos Fijos Cocina Oculta*

<b>Costos Fijos - Salarios</b>		
	Cocinero 1	\$ 1.300.000
	Cocinero 2	\$ 1.300.000

*Nota:* Esta tabla representa los costos fijos de la cocina oculta. *Tomado de:* Elaboración Propia

La estructura operativa del concepto está diseñada eficazmente para optimizar los recursos y proporcionar servicios flexibles. En este modelo la tarea de preparar los pedidos se asigna a dos chefs que serán los encargados de preparar y disponer la comida según los pedidos recibidos. Los chefs trabajarán juntos para preparar comidas de manera rápida y eficiente manteniendo los estándares de servicio.

Por otro lado, este trabajo será realizado por dueños de negocios, quienes no recibirán un salario fijo. Distribuir alimentos y coordinar las operaciones diarias. Su función es fundamental para garantizar operaciones fluidas, monitorear la calidad del servicio y entregar pedidos de manera eficiente a los clientes. Aunque no reciben salario, los propietarios tienen un interés directo en el éxito del negocio y están dispuestos a participar activamente en todas las tareas operativas.

Dado que la atención se centra en mantener los costos bajos, los salarios de los chefs se ajustan al salario mínimo legal, lo que ayuda a reducir los costos operativos. este modelo de trabajo. Los equipos pequeños y las funciones claramente definidas permiten a las empresas ser rentables, maximizar la productividad y ofrecer servicios eficientes sin comprometer la calidad.

**Tabla 15***Gastos Variables Cocina Oculta*

<b>Gastos Variables - Redes Sociales</b>	Publicaciones	\$ 80.000
	Publicidad pagada	\$ 70.000
	Gestión de redes	\$ 50.000

*Nota:* Esta tabla representa los gastos variables de la cocina oculta. *Tomado de:* Elaboración Propia

Al tratarse de una cocina oculta, el objetivo principal del negocio es operar de manera eficiente sin necesidad de un local físico abierto al público. Esto significa una reducción significativa de los costos asociados con la publicidad y el marketing tradicionales, como la publicidad en los medios o la promoción por parte de agencias reconocidas. Por lo tanto, se espera que la inversión publicitaria unitaria sea de \$200.000, que se destinarán a estrategias específicas y dirigidas, como la promoción a través de plataformas digitales o el trabajo con influenciadores que puedan asegurar visibilidad en el mercado objetivo.

**Tabla 16***Gastos Fijos Cocina Oculta*

<b>Gastos Fijos</b>	
Arriendo	\$ 5.500.000
Servicios	\$ 1.500.000

*Nota:* Esta tabla representa los gastos fijos de la cocina oculta. *Tomado de:* Elaboración Propia

En concreto, el precio del alquiler es muy bajo en comparación con otros conceptos de negocio porque se trata de una cocina oculta y, por tanto, no requiere un espacio públicamente visible ni una ubicación en un distrito

comercial de alto tráfico. Esto reduce significativamente los costos asociados al alquiler de espacio, permitiendo destinar gran parte del presupuesto a otras áreas del negocio, como la calidad del producto, el marketing digital o la mejora del servicio.

Además, los costos relacionados con los servicios básicos como agua, luz, gas e internet también se reducen significativamente ya que la cocina está oculta. Al no existir un área de atención al cliente, no es necesario mantener el gran espacio o equipo que normalmente se requiere en un restaurante tradicional, lo que significa menores costos operativos. Esto hace que el modelo de cocina oculta sea una opción más eficiente y rentable, permitiendo a los emprendedores operar con menores costos fijos, brindando calidad en el servicio y optimizando los recursos disponibles.

**Tabla 17**

*Inversión Inicial Cocina Oculta*

<b>Equipos y Mobiliario</b>	<b>Monto</b>
<b>Cocina Móvil (Vehículo, utensilios, etc.)</b>	<b>\$20.000.000,00</b>
Equipos de Cocina (hornos, estufas, refrigeradores, etc.)	\$15.000.000,00
Subtotal Equipos y Mobiliario	\$36.000.000,00
<b>2. Costos Operativos Iniciales</b>	
Uniformes y Equipamiento de los Trabajadores (4 personas, único pago)	\$ 200.000,00

*Nota:* Esta tabla representa la inversión inicial requerida para la cocina oculta. *Tomado de:* Elaboración Propia

Las cocinas móviles son el corazón del negocio ya que ofrecen mayor flexibilidad y adaptabilidad, lo que permite trabajar en espacios reducidos como los que se requieren para las cocinas de yeso. Esta cocina móvil está diseñada para optimizar la utilización del espacio y permitir una cocción

eficiente sin comprometer la calidad del servicio. Por su capacidad de adaptarse a diferentes ambientes, las cocinas móviles son una excelente opción para modelos de negocio como las cocinas ocultas que no requieren una ubicación fija.

Solo el coste de la cocina móvil fue de 20.000 dólares. Una inversión crítica en las operaciones comerciales. Además de eso, incluyendo el costo de los equipos necesarios para su funcionamiento, como estufas y refrigeradores, el costo adicional ascendió a \$36.000.000. Este equipo es necesario para mantener los alimentos a la temperatura adecuada y prepararlos de manera eficiente, garantizando así un excelente servicio.

En cuanto al equipo adicional, como utensilios de cocina, herramientas y otros materiales necesarios para el trabajo de cocina, el precio es menor, estimado en 200.000 pesos. Esto incluye artículos como cuchillos y sartenes, Utensilios de cocina y demás cosas necesarias para el trabajo. El costo total de inversión para la cocina móvil y el equipo necesario fue de \$36,000,000, una cantidad significativa, pero necesaria para brindar un servicio eficiente y de alta calidad a la empresa. Esta inversión inicial es fundamental para construir un negocio sólido y rentable, con potencial para adaptarse a la demanda y crecer con el tiempo.

### ***3.3.4 Aerolínea De Bajo Costo***

#### **Tabla 18**

### *Costos Fijos Aerolínea Bajo Costo*

<b>Costos Fijos</b>	<b>Monto (\$)</b>
Leasing de Aviones	\$ 600.000.000
Oficina Administrativa y Equipamiento	\$ 250.000.000
Equipos de TI y Comunicación	\$ 10.000.000
Sistema de Reservas y Venta de Boletos	\$ 500.000.000
Licencias y Permisos	\$ 400.000.000
Uniformes y Equipamiento de Tripulación	\$ 125.000.000

*Nota:* Esta tabla representa los costos fijos de la aerolínea de bajo costo. *Tomado de:* Elaboración Propia

Los costos fijos que se muestran describen la inversión inicial necesaria para iniciar una aerolínea de bajo costo. El leasing de aeronaves es necesario para adquirir una flota de aviones sin una gran inversión inicial. La infraestructura de oficina y el equipamiento técnico son necesarios para el día a día. Los sistemas de reserva y emisión de billetes son inversiones fundamentales en la comercialización de vuelos.

Las licencias y permisos son requisitos legales importantes para operar de forma segura y legal. Finalmente, los uniformes y equipos de la tripulación garantizan una imagen profesional y la seguridad de los pasajeros.

Es importante señalar que estos valores son estimaciones y pueden variar significativamente según factores como el tamaño de la flota, las rutas utilizadas y las condiciones del mercado. Además de estos costos fijos, las aerolíneas enfrentan costos variables como el combustible y el mantenimiento.

**Tabla 19***Costos Variables Aerolínea Bajo Costo*

Costo variable unitario	Monto
Combustible	\$ 300.000
Mantenimiento	\$ 50.000
Comida	\$ 25.000

*Nota:* Esta tabla representa los costos variables de la aerolínea de bajo costo. *Tomado de:* Elaboración Propia

Estos son probablemente los costos variables más importantes para las aerolíneas. Esto incluye los costes de combustible de los aviones, así como otros costes operativos directamente relacionados con cada vuelo, como el mantenimiento y revisión en cada vuelo junto con la comida. Estos costos varían según la cantidad de vuelos, la distancia recorrida y los costos de combustible.

**Tabla 20***Gastos Fijos Aerolínea Bajo Costo*

Gastos Fijos	Monto (\$)
sistema de compras	\$ 150.000.000
Seguros	\$ 240.000.000
Gastos Administrativos y Consultoría	\$ 250.000.000

*Nota:* Esta tabla representa los gastos fijos de la aerolínea de bajo costo. *Tomado de:* Elaboración Propia

Sistema de adquisiciones: Este costo se refiere a la inversión en un sistema o plataforma informática que pueda gestionar eficientemente las

adquisiciones de la empresa. También incluye el costo de desarrollar o comprar el sistema, así como el costo de mantenerlo y actualizarlo.

**Seguros:** Estos costos incluyen las primas cobradas por la empresa para protegerse contra diversos riesgos como incendio, robo, responsabilidad civil, etc. El seguro es necesario para mitigar las consecuencias de eventos imprevistos que puedan afectar las operaciones de una empresa.

**Gastos administrativos y consultoría:** Este rubro incluye diversos gastos relacionados con las operaciones de la empresa, como salarios del personal administrativo, alquiler de oficinas, facturas de servicios públicos, gastos de oficina, honorarios de consultoría, etc. Estos costos son necesarios para las operaciones diarias de la empresa.

### **Tabla 21**

#### *Gastos Variables Aerolínea Bajo Costo*

Gasto variable unitario	Monto
Transporte/almacenamiento	\$ 10.000
Marketing	\$ 5.000

*Nota:* Esta tabla representa los gastos variables de la aerolínea de bajo costo. *Tomado de:* Elaboración Propia

Los gastos de transporte y almacenamiento, así como los gastos de publicidad y marketing, son costos variables que fluctúan según el nivel de actividad de la empresa. En el caso del transporte, estos costos incluyen el

gasto del envío de productos a clientes o proveedores y pueden variar según la distancia, la cantidad enviada y la frecuencia de los envíos

Por otro lado, los gastos de publicidad y marketing son esenciales para atraer nuevos clientes y mantener el conocimiento de la marca en el mercado. Estos costes también son variables ya que dependen de la intensidad de la campaña publicitaria, el tipo de medio utilizado y su duración. Por ejemplo, una campaña de marketing en redes sociales puede implicar un mayor gasto durante las temporadas altas o promociones especiales, mientras que puede resultar en presupuestos publicitarios reducidos durante los períodos fuera de temporada. La eficacia de estas actividades y su capacidad para generar ventas determina el retorno de la inversión.

**Tabla 22**

*Inversión Inicial Aerolínea Bajo Costo*

<b>Concepto</b>	<b>Costo Inicial (COP)</b>
<b>Leasing de Aviones</b>	\$ 1.800.000.000,00
<b>Oficina Administrativa y Equipamiento</b>	\$ 500.000.000,00
<b>Equipos de TI y Comunicación</b>	\$ 600.000.000,00
<b>Sistema de Reservas y Venta de Boletos</b>	\$ 2.000.000.000,00
<b>Licencias y Permisos (AOC y otros)</b>	\$ 2.500.000.000,00
<b>Uniformes y Equipamiento de Tripulación</b>	\$ 125.000.000,00
<b>Publicidad y Marketing de Lanzamiento</b>	\$ 750.000.000,00
<b>Sistema de Mantenimiento y Herramientas Básicas</b>	\$ 900.000.000,00
<b>Seguros</b>	\$ 250.000.000,00
<b>Combustible y Operación Inicial</b>	\$ 800.000.000,00
<b>Gastos Administrativos y Consultoría</b>	\$ 400.000.000,00

*Nota:* Esta tabla representa la inversión inicial requerida para la aerolínea de bajo costo. *Tomado de:* Elaboración Propia

La tabla detalla la importante inversión inicial necesaria para iniciar una aerolínea. Los costos van desde la compra de aviones y la apertura de oficinas hasta el desarrollo de sistemas tecnológicos y la realización de campañas de marketing. El arrendamiento de aviones, la compra de equipos informáticos y la inversión en sistemas de reservas se encuentran entre los gastos más destacados.

Además, se incluyen los costos relacionados con licencias, seguros, capacitación de la tripulación y costos operativos iniciales. Es importante tener en cuenta que estos costos son estimaciones y pueden variar significativamente según diversos factores, como el tamaño de la flota, las rutas utilizadas y las condiciones del mercado. Iniciar una aerolínea requiere una planificación financiera cuidadosa y una evaluación cuidadosa de los riesgos asociados con esta industria altamente competitiva.

### ***3.3.5 Empresa Reguladora De Horarios***

#### **Tabla 23**

*Costos Fijos Empresa Reguladora de Horarios*

<b>Costos Fijos</b>	<b>Monto</b>
Salarios del equipo de trabajo (abogados, asesores)	\$ 10.000.000
Alquiler de oficina	\$ 5.000.000
Seguros y licencias	\$ 2.000.000
Sistemas de gestión y software de reclamos	\$ 3.000.000

*Nota:* Esta tabla representa los costos fijos de la empresa reguladora de horarios. *Tomado de:* Elaboración Propia

Salarios del grupo de trabajo (abogados, consultores): Este es probablemente el costo fijo más importante. Incluye salarios, beneficios y asignaciones para abogados y consultores de derecho aeronáutico que manejan reclamos.

Alquiler de oficina: equivalente al costo del arrendamiento del espacio físico en el que opera la empresa, incluyendo servicios básicos como agua, luz e internet.

Seguros y Licencias: Cubre las primas de seguros necesarias para proteger a su empresa, como el seguro de responsabilidad civil, así como el costo de las licencias y permisos necesarios para operar legalmente.

Sistemas y software de gestión de reclamos: este costo incluye inversiones en tecnología para una gestión efectiva de reclamos, como sistemas de gestión de casos, software legal y comunicaciones.

**Tabla 24***Costos Variables Empresa Reguladora de Horarios*

Costo variable unitario	Monto
Red/ infraestructura de reclamos	\$ 10.000

*Nota:* Esta tabla representa los costos variables de la empresa reguladora de horarios. *Tomado de:* Elaboración Propia

Costos operativos por caso (procesamiento de cada solicitud): incluye todos los costos asociados con el procesamiento de cada solicitud individual, como costos de entrega de documentos, tarifas de procesamiento y servicios notariales. honorarios de peritos, etc. Este costo varía en función del número de solicitudes y de las acciones específicas tomadas en cada caso.

**Tabla 25***Gastos Fijos Empresa Reguladora de Horarios*

Gastos Fijos	Monto
Publicidad y Marketing (promoción de servicios)	\$ 1.000.000
Servicios públicos (agua, electricidad, internet)	\$ 1.000.000
Consultoría externa y contabilidad	\$ 1.000.000

*Nota:* Esta tabla representa los costos variables de la empresa reguladora de horarios. *Tomado de:* Elaboración Propia

Publicidad y marketing (promoción de servicios): Este precio incluye todas las actividades encaminadas a promocionar los servicios de la empresa y captar nuevos clientes. Incluye publicidad online y offline, marketing digital, relaciones públicas y otros costos. Estos costos son clave para crear demanda y posicionar su marca.

Utilidades (agua, luz, Internet): equivalente al consumo de servicios básicos requeridos para el funcionamiento de la oficina, como agua, luz, conexión a Internet, ETC. Estos gastos son recurrentes y necesarios para mantener las operaciones diarias.

Consultoría y contabilidad externa: Incluye honorarios pagados a consultores externos para brindar asesoramiento en áreas específicas como estrategia de negocios, legal, finanzas, etc. También cubre los servicios de contabilidad que mantienen los registros financieros de una empresa.

### **Tabla 26**

#### *Gastos Variables Empresa Reguladora de Horarios*

<u>Gastos variable unitarios</u>	<u>Monto</u>
Comisiones por reclamos	\$ 10.500
Honorarios abogados	\$ 14.000

*Nota:* Esta tabla representa los gastos variables de la empresa reguladora de horarios. *Tomado de:* Elaboración Propia

Estos gastos se estiman con base en el precio del servicio, en concreto la comisión para los empleados es del 15% por cada reclamo exitoso, así como un 20% a los abogados por su colaboración en cada caso de reclamo exitoso.

### **Tabla 27**

#### *Inversión Inicial Empresa Reguladora de Horarios*

Recurso/Descripción	Costo Total (COP)
Software CRM para gestión de casos (licencias mensuales)	\$ 1.500.000,00
Línea telefónica empresarial (multilínea con grabación)	\$ 1.000.000,00
Servidores y almacenamiento en la nube	\$ 1.500.000,00
Equipos informáticos (PCs o laptops para agentes y supervisor)	\$ 25.000.000,00

*Nota:* Esta tabla representa la inversión inicial requerida para la empresa reguladora de horarios.

*Tomado de:* Elaboración Propia

Software de gestión de casos CRM: este software es esencial para organizar y gestionar eficazmente diversos asuntos de los clientes.

Mantenga registros detallados de cada queja, asigne tareas a los agentes y realice un seguimiento del progreso.

Líneas telefónicas comerciales: las líneas telefónicas comerciales con múltiples líneas y capacidades de grabación son fundamentales para responder las llamadas de los clientes, grabar conversaciones y garantizar una comunicación eficiente.

Servidores y almacenamiento en la nube: Estos recursos son necesarios para almacenar datos de clientes, documentos relacionados con casos y garantizar la disponibilidad del sistema. La nube proporciona una solución escalable y flexible para almacenar grandes cantidades de datos.

Hardware informático: el hardware informático (PC o portátil) es fundamental para que los agentes y administradores realicen sus tareas diarias. Estos equipos deben estar equipados con el software necesario de gestión de casos y comunicación con el cliente.

### **3.4 Balance Inicial**

En el desarrollo de nuevas ideas de negocio, el balance inicial es una herramienta crucial para evaluar la viabilidad y sostenibilidad de cualquier proyecto, incluido un sector tan dinámico como el aéreo colombiano. La comodidad de los clientes en este ámbito no solo requiere creatividad e innovación en términos de ideas, sino que también necesita una planificación financiera precisa en términos de recursos disponibles, costes previstos y fuentes de financiación.

El balance inicial, por tanto, es el primer paso para evaluar la estructura financiera de cualquier idea de negocio. Permite identificar los activos necesarios para realizar una idea inicialmente, sea infraestructura, tecnología o capital humano, e identificar los pasivos y el patrimonio.

Además, este enfoque contribuye a la toma de decisiones empresariales al garantizarla eficiente utilización de recursos en el futuro. Cinco ideas diseñadas para mejorar la comodidad de los clientes en el sector aéreo

colombiano se presentan en este documento. Se presentan los análisis financieros iniciales de cada una, lo que implica una descripción detallada de los activos no corrientes, los activos corrientes, los pasivos y el patrimonio.

Este enfoque no solo ayuda a identificar recursos y apoyar la viabilidad de las propuestas a largo plazo, sino que también garantiza una contribución positiva de las propuestas a los problemas planteados actualmente. El análisis del balance inicial se calcula para cada propuesta, teniendo en cuenta el mantenimiento necesario para funcionar durante tres años y basado en la misma estructura de financiamiento.

Por lo tanto, un préstamo de COP \$40,000,000 es un activo en cada propuesta. Es un activo ofrecido por los padres de los socios de nuestro grupo, que cada uno aporta COP \$20,000,000. Los socios los completan con una asignación de COP \$20,000,000 cada uno, lo que constituye un total de COP \$40,000,000 en capital propio. El dinero adicional es un préstamo dado por los ángeles inversores, a cambio del cual tienen un 50% de las acciones. En otras palabras, esta estructura no solo asegura la financiación inicial, sino que también garantiza un crecimiento significativo en el futuro.

#### ***3.4.1 Balance Inicial Salas VIP***

**Tabla 28***Resultados Balance Inicial Salas VIP*

Activos		Pasivos y Patrimonio	
<b>Activos No Corrientes</b>		<b>Pasivos</b>	
Equipos y Mobiliario	\$ 114.045.000	Prestamo	\$ 40.000.000
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>\$ 114.045.000</b>	<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 40.000.000</b>
<b>Activos Corrientes</b>		<b>Patrimonio</b>	
Capital de Trabajo en Efectivo	\$ 165.516.000	Capital Propio	\$ 40.000.000
<b>Subtotal Activos Corrientes</b>	<b>\$ 165.516.000</b>	Inversión de	\$ 199.561.000
<b>Total Activos y Corrientes</b>	<b>\$ 279.561.000</b>	<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 239.561.000</b>
		<b>Total Pasivos y</b>	<b>\$ 279.561.000</b>

*Nota:* Esta tabla representa los resultados del balance inicial de las salas vip. *Tomado de:* Elaboración Propia

Activos: En cuanto a los activos no corrientes, estos ascienden a un total de \$114,045,000COP. Esta cifra abarca principalmente los equipos y mobiliario necesarios para el funcionamiento del buffet, lo que indica una inversión sustancial en infraestructura. Estos activos a largo plazo son cruciales para garantizar que el buffet ofrezca un servicio de alta calidad y eficiencia a los clientes, proporcionando el entorno adecuado para una operación exitosa y un ambiente confortable para los usuarios del aeropuerto.

Por otro lado, los activos corrientes suman \$165,516,000 COP, lo que representa el capital de trabajo disponible en efectivo. Esta cantidad es esencial para asegurar la liquidez de la empresa en el corto plazo, permitiendo cubrir los gastos operativos recurrentes, como salarios, suministros, costos de inventarios y otros gastos necesarios para el funcionamiento diario del buffet. Los activos corrientes también permiten manejar imprevistos y garantizar que la empresa pueda operar sin interrupciones durante los primeros meses de funcionamiento.

**Pasivos:** En la sección de pasivos, se registra un préstamo de COP \$40,000,000, que constituye una parte fundamental del financiamiento inicial del proyecto. Este préstamo refleja el compromiso de los inversionistas con el negocio y su confianza en el éxito del buffet en el Aeropuerto El Dorado. Además, permite cubrir parte de los costos iniciales asociados a la puesta en marcha del buffet, permitiendo que la empresa comience a operar de manera efectiva.

**Patrimonio:** Finalmente, el patrimonio total de la empresa se encuentra en \$239,561,000 COP, lo cual refleja la sólida base financiera sobre la que se construye el proyecto. Este patrimonio está compuesto por \$40,000,000 COP de capital propio, que representa la inversión directa de los fundadores o accionistas, y \$199,561,000 COP de inversión realizada por los accionistas. Esta combinación de recursos demuestra el respaldo económico necesario para que el buffet pueda desarrollar sus operaciones con una estructura financiera robusta, capaz de generar valor a largo plazo.

### ***3.4.2 Balance Inicial Cocina Oculta***

#### **Tabla 29**

*Resultados Balance Inicial Cocina Oculta*

Activos		Pasivos y Patrimonio	
<b>Activos No Corrientes</b>		<b>Pasivos</b>	
Equipos y Mobiliario	\$ 39.200.000	Préstamo de Padres	\$ 40.000.000,00
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>\$ 39.200.000</b>	<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 40.000.000,00</b>
<b>Activos Corrientes</b>		<b>Patrimonio</b>	
Capital de Trabajo en Efectivo(3 meses)	\$ 28.800.000,00	Capital Propio	\$ 20.000.000,00
<b>Subtotal Activos Corrientes</b>	<b>\$ 28.800.000,00</b>	Inversionistas	\$ 8.000.000,00
		<b>Total patrimonio</b>	<b>\$ 28.000.000,00</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 68.000.000,00</b>	<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>\$ 68.000.000,00</b>

*Nota:* Esta tabla representa los resultados del balance inicial de la cocina oculta. *Tomado de:* Elaboración Propia

Activos: Los activos no corrientes totalizan \$39,200,000, los cuales están compuestos principalmente por equipos y mobiliario. Esta cifra refleja una inversión significativa en infraestructura, que es crucial para el correcto funcionamiento de las operaciones de la empresa. Estos activos de largo plazo son esenciales para el desarrollo y expansión del negocio, ya que permitirán el desempeño eficiente de las actividades productivas a medida que la empresa crece y se establece en el mercado.

Por otro lado, los activos corrientes suman \$28,800,000, lo que representa el capital de trabajo disponible para la empresa. Esta cantidad está destinada a cubrir las necesidades de liquidez durante los primeros tres meses de operación, permitiendo la gestión de los gastos operativos recurrentes, tales como nómina, compra de inventarios y otros costos inmediatos. Los activos corrientes son vitales para asegurar que la empresa pueda mantener su operativa sin contratiempos financieros en el corto plazo.

En conjunto, los activos totales de la empresa alcanzan un valor de \$68,000,000, lo que proporciona una visión clara y completa del capital inicial necesario para el establecimiento de la empresa, cubriendo tanto las inversiones en infraestructura como el capital de trabajo necesario para los primeros meses de operación.

**Pasivos:** Se registra un préstamo de \$40,000,000, el cual proviene de los padres de los fundadores. Este préstamo constituye la totalidad de los pasivos de la empresa y refleja la estrategia de financiamiento utilizada para respaldar el crecimiento inicial del negocio. La presencia de este pasivo indica el compromiso familiar en el proyecto y el nivel de confianza depositado en su éxito a largo plazo.

**Patrimonio:** De la empresa se distribuye en dos componentes principales: \$20,000,000 de capital propio y \$8,000,000 de inversión de otros inversionistas, resultando en un patrimonio total de \$28,000,000. Este capital reflejado en el patrimonio proporciona una base sólida para el negocio, combinando los recursos propios de los fundadores con los de los inversionistas externos que han confiado en el proyecto. El patrimonio es un indicador clave de la solvencia y estabilidad financiera de la empresa a medida que avanza en su etapa inicial.

### 3.4.3 Balance Inicial Kits Confort

**Tabla 30**

*Resultados Balance Inicial Kits Confort*

Activos		Pasivos y Patrimonio	
<b>Activos No Corrientes</b>		<b>Pasivos</b>	
Inversión inicial (equipos y mobiliario, costos operativos iniciales)	\$ 90.848.750	Préstamo de Padres	\$ 40.000.000
<b>Total Activos No Corrientes</b>	\$ 90.848.750	<b>Total Pasivos</b>	\$ 40.000.000
<b>Activos Corrientes</b>		<b>Patrimonio</b>	
Capital de Trabajo en Efectivo 3m	\$ 99.600.000	Capital Propio	\$ 40.000.000
<b>Subtotal Activos Corrientes</b>	\$ 99.600.000	Inversión de Accionistas	\$ 110.448.750
<b>Total Activos</b>	\$ <b>190.448.750</b>	<b>Total Patrimonio</b>	\$ 150.448.750
<b>Total Activos y Corrientes</b>	\$ <b>190.448.750</b>	<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	\$ <b>190.448.750</b>

*Nota:* Esta tabla representa los resultados del balance inicial del kit confort. *Tomado de:* Elaboración Propia

Activos: Los activos no corrientes, que ascienden a \$90.848.750, representan la inversión inicial necesaria para establecer las operaciones. Este monto incluye la compra de equipos, mobiliario y otros activos de largo plazo que son esenciales para la puesta en marcha del proyecto. Estos activos están diseñados para soportar la operación durante un período prolongado, siendo una inversión clave para el éxito inicial del negocio.

Además, dentro de esta categoría se contemplan los costos operativos iniciales, como la adecuación de espacios, la implementación

de sistemas tecnológicos para la gestión de inventarios y ventas, así como los gastos asociados a la creación de la marca y la estrategia de posicionamiento en el aeropuerto.

Los activos corrientes incluyen un capital de trabajo en efectivo de \$99.600.000, el cual está destinado a garantizar la operatividad del negocio durante los primeros tres meses. Este capital cubrirá costos recurrentes, como la reposición de inventario, la nómina del personal, el arriendo de espacios comerciales en el aeropuerto y servicios básicos asociados al funcionamiento diario.

Este enfoque permite que la empresa cuente con un colchón financiero que asegure su sostenibilidad en los meses iniciales, mientras se genera una base de clientes estable y se consolidan las ventas. Al sumar los activos no corrientes y los corrientes, se alcanza un total de \$190.448.750, reflejando una estructura de recursos bien planeada para enfrentar tanto los gastos iniciales como las operaciones regulares del negocio.

**Pasivos:** Los pasivos incluyen un préstamo familiar de \$40.000.000, aportado por los padres de los socios. Este préstamo constituye un apoyo financiero clave, que se utilizará para complementar la inversión inicial sin recurrir a deudas bancarias o compromisos financieros con tasas de interés elevadas. Este enfoque reduce los costos financieros y da mayor flexibilidad al proyecto en sus etapas iniciales.

**Patrimonio: Capital Propio:** Aportado directamente por los socios

fundadores, quienes han invertido \$40.000.000 en partes iguales, demostrando su compromiso con la visión del proyecto y su confianza en su viabilidad.

Inversión de Accionistas: Además del capital propio, el proyecto ha asegurado una inversión externa de \$110.448.750 proveniente de ángeles inversionistas. Este respaldo financiero representa un voto de confianza en la idea de negocio y permitirá financiar tanto los costos iniciales como la expansión del servicio en el mediano plazo.

El total del patrimonio, que asciende a \$150.448.750, evidencia la solidez del proyecto y el apoyo tanto interno como externo con el que cuenta para garantizar su éxito.

La suma de los pasivos (\$40.000.000) y el patrimonio (\$150.448.750) alcanza un total de \$190.448.750, lo que asegura que el balance esté completamente equilibrado y en línea con los activos.

#### ***3.4.4 Balance Inicial Aerolínea Bajo Costo***

#### **Tabla 31**

#### ***Resultados Balance Inicial Aerolínea Bajo Costo***

Activos		Pasivos y Patrimonio	
<b>Activos No Corrientes</b>		<b>Pasivos</b>	
Equipos y Mobiliario	\$ 10.625.000.000,00	Préstamo de Padres	\$ 40.000.000,00
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>\$ 10.625.000.000,00</b>	<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 40.000.000,00</b>
<b>Activos Corrientes</b>		<b>Patrimonio</b>	
Capital de Trabajo en Efectivo	\$ 12.411.000.000,00	Capital Propio	\$ 40.000.000
<b>Subtotal Activos Corrientes</b>	<b>\$ 12.411.000.000,00</b>	Inversión de Accionistas	\$ 22.956.000.000,00
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 23.036.000.000,00</b>	<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 22.996.000.000</b>
<b>Total Activos y Corrientes</b>	<b>\$ 23.036.000.000,00</b>	<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>\$ 23.036.000.000,00</b>

*Nota:* Esta tabla representa los resultados del balance inicial del kit confort. *Tomado de:* Elaboración Propia

**Activos:** Los activos no corrientes, que ascienden a 10.625.000.000 COP, incluyen los bienes duraderos necesarios para la operación de la aerolínea. Este monto contempla: Aviones: La adquisición o leasing de aeronaves, que representan el principal activo para la operación. Infraestructura técnica: Equipos relacionados con el mantenimiento, el monitoreo y las operaciones de las aeronaves.

**Mobiliario y otros activos:** Recursos para oficinas administrativas, estaciones de servicio y otros bienes duraderos necesarios para la gestión eficiente de la empresa. Estos activos son esenciales para garantizar la capacidad operativa de la aerolínea y su sostenibilidad en el largo plazo.

En cuanto a los activos Corrientes, el Capital de trabajo en efectivo

cuenta con un capital de trabajo en efectivo inicial de 12.411.000.000 COP, destinado a cubrir las necesidades operativas diarias de la aerolínea. Costos operativos: Pago de combustibles, mantenimiento de aeronaves, seguros y otros gastos variables relacionados con la operación diaria. Nómina: Salarios del personal, incluyendo pilotos, tripulación, personal de mantenimiento y equipo administrativo. Gastos administrativos: Arriendos, servicios públicos y otros costos fijos. Este capital líquido asegura la estabilidad de las operaciones durante el período inicial, mientras se consolida la base de ingresos de la aerolínea.

Pasivos: Por parte de los pasivos y como en las demás ideas se genera un préstamo por parte de los padres de los fundadores, que representa el único pasivo registrado en este balance inicial. Este pasivo es a devolver en el futuro, pero no genera intereses ni compromisos adicionales, permitiendo flexibilidad financiera en los primeros meses de operación.

Patrimonio: Los fundadores de la aerolínea han aportado un total de 40.000.000 COP como capital inicial, demostrando su compromiso con la visión del proyecto. Por otra parte, se ha logrado captar una inversión significativa de 22.956.000.000 COP por parte de ángeles inversionistas y otros socios estratégicos. Este monto representa la mayor parte del patrimonio, ya que cubre los altos costos asociados con: La adquisición y mantenimiento de aeronaves, los gastos operativos iniciales, incluyendo el capital de trabajo y la implementación de sistemas tecnológicos y la creación de una marca competitiva en el mercado de la aviación.

### 3.4.5 Balance Inicial Empresa Reguladora De Horarios

**Tabla 32**

*Resultados Balance Inicial Empresa Reguladora de Horarios*

Activos		Pasivos y Patrimonio	
<b>Activos No Corrientes</b>		<b>Pasivos</b>	
Inversión inicial (equipos y	\$ 69.500.000	Préstamo de Padres	\$ 40.000.000
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>\$ 69.500.000</b>	<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 40.000.000</b>
<b>Activos Corrientes</b>		<b>Patrimonio</b>	
Capital de Trabajo en Efectivo 3m	\$ 97.500.000	Capital Propio	\$ 40.000.000
<b>Subtotal Activos Corrientes</b>	<b>\$ 97.500.000</b>	Inversión de Accionistas	\$ 87.000.000
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 167.000.000</b>	<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 127.000.000</b>
<b>Total Activos y Corrientes</b>	<b>\$ 167.000.000</b>	<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>\$ 167.000.000</b>

*Nota:* Esta tabla representa los resultados del balance inicial de la empresa reguladora de horarios. *Tomado de:* Elaboración Propia

Activos: Inversión inicial (equipos y demás): 69.500.000 COP. Este monto corresponde a la inversión clave para la puesta en marcha del proyecto e incluye: Infraestructura: adecuación de la oficina para un entorno de trabajo eficiente y profesional. Mobiliario: Escritorios, sillas, mesas y otros elementos necesarios para el equipo de trabajo. Tecnología: Software de gestión, servidores, ordenadores y herramientas tecnológicas esenciales para la operación. Marketing: Campañas iniciales para posicionar la marca,

material publicitario y estrategias de comunicación para atraer clientes.

**Gastos legales:** Incluyen la constitución de la empresa, asesorías legales y cualesquiera trámites necesarios para garantizar la operación en cumplimiento con la normativa local. Estos activos son esenciales para asegurar la capacidad operativa y estratégica del negocio desde su inicio.

**Capital de trabajo en efectivo (3 meses):** 97.500.000 COP. Este monto está destinado a cubrir los costos operativos durante los primeros tres meses de funcionamiento, asegurando una estabilidad financiera mientras se generan los ingresos. Incluye: **Nómina del personal:** Pago de sueldos a los empleados del proyecto. **Arriendo:** Alquiler del espacio físico para las oficinas o instalaciones comerciales. **Servicios básicos:** Gastos de electricidad, internet, agua y otros servicios necesarios para la operación diaria.

**Pasivos:** **Préstamo de padres:** 40.000.000 COP. Este préstamo representa un pasivo a devolver en el futuro. Es una forma de financiación personal que reduce la necesidad de recurrir a préstamos bancarios o con intereses elevados, aportando flexibilidad financiera al proyecto en sus inicios.

**Patrimonio:** **Capital propio:** 40.000.000 COP, este capital fue aportado directamente por los socios del negocio, quienes contribuyeron 20 millones cada uno. Este aporte refleja el compromiso de los fundadores con el proyecto y asegura una base sólida de recursos.

Inversión de accionistas (ángeles inversores): 87.000.000 COP.

Representa el respaldo financiero de inversores externos, quienes confían en la viabilidad del negocio y aportan recursos para cubrir la mayor parte de los costos iniciales. Este apoyo financiero es clave para garantizar que el proyecto cuente con los fondos necesarios para su crecimiento y sostenibilidad.

La suma de los pasivos (40.000.000 COP) y el patrimonio (127.000.000 COP) iguala perfectamente el total de activos, logrando un balance financiero sólido y equilibrado.

### **3.5 Margen De Contribución**

El margen de contribución es ideal para tomar decisiones sobre una idea de negocio, este nos indica cuanto estamos ganando por cada unidad por lo tanto obtener este dato nos permite ver claramente si una idea es rentable o no. Junto con este margen también va acompañado el punto de equilibrio, el cual nos muestra cuanto se debe vender ya sea en unidades o en dinero para que la empresa este igualada en ingresos y egresos. Por ello se calcularon estos datos para todas las ideas, y adicionalmente el balance inicial de cada una de

ellas para visualizar como se compone cada idea de negocio.

Para el balance general se asume que obtendremos un crédito de 40.000.000 COP provenientes de nuestros padres, ya que priorizamos ser lo más realistas posibles, y para la parte del patrimonio, los socios aportamos 20.000.000 en conjunto junto con los inversores que cubrirían el resto de la inversión.

### ***3.5.1 Sala VIP***

En esta propuesta de buffet, hemos contemplado dos tipos de “tickets” para ofrecer opciones que se adapten a distintos perfiles de cliente. El primer tipo es la Entrada Única, que tiene un precio de \$69,900 COP por persona y un costo de \$28,000 COP por persona. La diferencia entre el precio y el costo unitario nos permite calcular el margen de contribución de la entrada única, el cual es fundamental para analizar la rentabilidad de esta oferta.

Por otro lado, hemos implementado un método de suscripción que ofrece a los clientes 20 accesos mensuales al buffet por un precio de \$399,000 COP. Estimamos que cada suscriptor utilizará el servicio en promedio 10 veces al mes, lo que nos da un costo por persona de \$280,000 COP en total. Esta opción busca fidelizar a los clientes frecuentes y proporcionarle un valor agregado a un precio competitivo.

Dado que ya contamos con el margen de contribución y el punto de equilibrio de cada producto de manera individual, es necesario ponderar estos indicadores para consolidarlos en un solo producto ponderado. Esto simplificará los cálculos futuros y facilitará el análisis financiero general del buffet.

Para la ponderación, asumimos que el 80% de las ventas provendrá de las entradas únicas, mientras que el 20% restante corresponderá a las suscripciones. Con esta distribución, aplicamos el porcentaje de participación de cada tipo de venta sobre sus respectivos márgenes de contribución y puntos de equilibrio individuales. Dando, así como resultado un precio ponderado de 135.720 y un costo ponderado de 78.400. Esto nos permitirá obtener indicadores ponderados que reflejan una visión más realista y simplificada del rendimiento global del buffet, asegurando que nuestras decisiones estratégicas se basen en una representación precisa del comportamiento del negocio.

**Tabla 33**

*Resultados Margen De Contribución Sala VIP*

<b>Punto de equilibrio</b>	
mc ponderado	54%
Contribucion	\$ 57.320

*Nota:* Esta tabla representa los resultados del margen de contribución de la sala vip. *Tomado de:* Elaboración Propia

De esta manera, el margen de contribución ponderado se calcula en \$57,320 COP, lo que representa el promedio ajustado de ambos tipos de entradas (únicas y suscripciones), lo que en % representa un margen de

contribución de 54% por cada ticket.

### 3.5.2 Margen De Contribución Cocina Oculta

Para poder hacer la ponderación necesitamos estimar cuanto pesa cada uno, este peso se estima con base a lo que más se consume en general, por lo tanto, la pizza siendo la comida preferida por los consumidores tiene más peso, seguida por el perro caliente, por último, con menos peso estaría la botella de agua, ya que al ser un establecimiento de comida rápida no se esperaría que una gran cantidad de clientes prefirieran agua.

**Tabla 34**

*Resultados Peso Ponderado Cocina Oculta*

Producto	Peso ponderado
Perro	0,2
Hamburguesa	0,15
Pizza	0,25
Taco	0,15
Gaseosa	0,1
Jugo	0,1
Agua	0,05

*Nota:* Esta tabla representa los resultados del precio ponderado de la cocina oculta. *Tomado de:* Elaboración Propia

Una vez tenemos cuanto pesa cada producto podemos ponderarlos, multiplicando cada uno de estos por su peso y sumando todo en un solo precio y costo ponderado.

**Tabla 35***Resultados Margen de Contribución Ponderado Cocina Oculta*

Precio ponderado	\$	9.750
Costo ponderado	\$	3.305
Mc contribucion		67%
Mc contribucion	\$	6.445

*Nota:* Esta tabla representa los resultados del margen de contribución ponderado de la cocina oculta.  
*Tomado de:* Elaboración Propia

El análisis del Margen de Contribución Ponderado del proyecto Cocina Oculta muestra resultados positivos, con un precio ponderado de \$9,750, un costo ponderado de \$3,305 y un margen de contribución del 67%, equivalente a \$6,445 por unidad.

### 3.5.3 Kits Confort

**Tabla 36***Resultados Margen de Contribución Kits Confort*

Producto	Kits confort
Margen de Contribución	\$ 19.603
Margen de Contribución	18%

*Nota:* Esta tabla representa los resultados del margen de contribución ponderado del kit confort. *Tomado de:* Elaboración Propia

El precio unitario de los kits asciende a \$109,000, esto con base en un costo unitario de \$89.389 que tiene en cuenta elementos como tapaojos, mantas, mascarillas, desodorantes, toallitas húmedas y el empaque. Al

restar estos elementos con el precio de venta nos da como resultado un margen de contribución de \$19.603 y en % de 18% por unidad.

### ***3.5.4 Margen de Contribución Aerolínea De Bajo Costo***

En esta aerolínea, el precio de venta aproximado de cada pasaje es de 400.000 COP, mientras que el costo de cada pasaje asciende a 375.000 COP. Esto implica un margen de contribución por cada boleto de 25.000 COP, que representa aproximadamente un 6% del precio de venta. Este margen es coherente con los márgenes típicos de la industria aérea, donde los beneficios suelen ser reducidos, normalmente en torno al 10% o menos, debido a los altos costos operativos que enfrenta el sector.

El margen de contribución es un indicador clave en la contabilidad de costos, ya que muestra cuánto dinero genera cada unidad vendida (en este caso, cada boleto de avión) para cubrir los costos fijos y, eventualmente, obtener beneficios. En otras palabras, cada pasaje vendido contribuye con 25.000 COP a cubrir los costos totales del negocio, un 6% por tiquete.

**Tabla 37**

*Resultados Margen de Contribución Aerolínea Bajo Costo*

Producto	Margen
Margen contribución	\$ 25.000,00
Margen contribución	6%

*Nota:* Esta tabla representa los resultados del margen de contribución ponderado de la aerolínea de bajo costo. *Tomado de:* Elaboración Propia

### 3.5.5 Margen Contribución De Empresa Reguladora De Horario

En esta idea de negocio, el precio del servicio es de 70.000, este precio está basado en el porcentaje que nosotros cobramos al solicitar un reclamo, en concreto tomamos el 17,5% del valor de un pasaje, tomamos de referencia un boleto de 400.000 que es un aproximado de cuánto vale un pasaje a nivel nacional, por lo tanto  $17,5\% * 400.000$  nos da como resultado 70.000, por otro lado, el costo que nosotros tenemos para el uso de software y del espacio por persona es de 10.000 por cada cliente, al restar esto nos da un margen de contribución de 60.000 y 86% en porcentaje.

**Tabla 38**

*Resultados Margen de Contribución Ponderado Empresa Reguladora de Horarios*

Margen contribución	60.000
%	86%

*Nota:* Esta tabla representa los resultados del margen de contribución ponderado de la empresa reguladora de horarios. *Tomado de:* Elaboración Propia

El análisis de los resultados del Margen de Contribución Ponderado para la Empresa Reguladora de Horarios indica un margen de contribución absoluto de \$60,000 y un margen porcentual del 86%. Esto significa que el 86% de los ingresos generados por las ventas se destina a cubrir los costos fijos y a generar utilidades, después de descontar los costos variables. Este es un margen muy sólido, lo que refleja una alta eficiencia en la estructura

de costos variables de la empresa. Con un margen tan elevado, la empresa tiene una excelente capacidad para operar de manera rentable, siempre que mantenga el volumen de ingresos y el control sobre sus costos.

### **3.6 Punto De Equilibrio**

El cálculo del punto de equilibrio es una herramienta financiera fundamental para evaluar la viabilidad de cualquier proyecto o idea de negocio. En el contexto de este reporte, donde se investigan cinco ideas centradas en el mejoramiento del confort en el sector aéreo, el punto de equilibrio adquiere una importancia clave en la planificación y proyección de estas iniciativas. Este análisis no solo permite determinar el nivel mínimo de ventas necesario para cubrir los costos fijos y variables, sino que también proporciona una visión clara sobre la rentabilidad de cada idea en el mercado.

Para las propuestas dirigidas a la mejora de la experiencia del pasajero en el sector aéreo, comprender el punto de equilibrio es crucial, ya que estas iniciativas deben generar suficientes ingresos para justificar las inversiones en infraestructura, tecnología y personal. Al calcular este indicador, se podrá identificar con precisión en qué momento las ideas comenzarán a generar ganancias, así como los riesgos financieros involucrados en cada una. Además, este análisis ayuda a establecer metas claras y alcanzables, lo que facilitará la toma de decisiones estratégicas, desde la fijación de precios hasta la evaluación de la demanda esperada.

En un sector altamente competitivo y con márgenes de rentabilidad

ajustados como el aéreo, el punto de equilibrio se convierte en una herramienta indispensable para prever la sostenibilidad financiera de los proyectos a largo plazo. Este reporte se enfoca en proporcionar un análisis detallado de dicho punto para cada una de las ideas, permitiendo así una evaluación precisa de su potencial de éxito y su capacidad para contribuir al confort de los pasajeros y la rentabilidad de las aerolíneas y empresas del sector.

### 3.6.1 Punto De Equilibrio Salas VIP

**Tabla 39**

*Resultados Punto de Equilibrio Sala VIP*

<b>Punto de equilibrio</b>		
Precio ponderado	\$	135.000,00
mc ponderado		54%
Contribucion	\$	57.320
Punto equilibrio unidades		522,889044
Punto equilibrio dinero	\$	55.586.948

*Nota:* Esta tabla representa los resultados del punto de equilibrio de la sala vip. *Tomado de:* Elaboración Propia

El margen de contribución de las salas VIP se realizó una ponderación asumiendo que el 80% de las ventas vendrían de entradas únicas y el restante vendría de suscripción es mensuales, de esta ponderación dio como resultado un margen de contribución de \$57,320 COP. Para cubrir los gastos y costos fijos de 29.972.00, determinamos un punto de equilibrio de 522 unidades entre ambas modalidades de venta, es decir, necesitamos vender un total combinado de 522 entradas únicas y suscripciones para cubrir los costos fijos y variables que se resume en un

total en dinero de \$55.586.948.

### 3.6.2 Punto De Equilibrio Cocina Oculta

**Tabla 40**

*Resultados Punto de Equilibrio Cocina Oculta*

Punto equilibrio unidades	1490
Punto equilibrio dinero	\$ 14.422.535

*Nota:* Esta tabla representa los resultados del punto de equilibrio de la cocina oculta. *Tomado de:* Elaboración Propia

Se realizó una ponderación de los indicadores para consolidar los datos de todos los productos en un único producto representativo, facilitando así los cálculos futuros. El precio ponderado resultó en \$9,750 COP, y el margen de contribución ponderado es de \$3,305 COP, con un porcentaje de contribución del 67%. El punto de equilibrio es calculado con base en los costos fijos se son un total de 2.600.000 siendo la nómina el principal peso de este costo y los gastos fijos con un total de 7.000.000 representando el arriendo y los servicios del local. De esta división entre los gastos y costos divididos por el margen de contribución nos da el resultado del punto de equilibrio de unidades y en dinero.

### 3.6.3 Punto De Equilibrio Kit Confort

**Tabla 41**

*Resultados Punto de Equilibrio Kit Confort*

Punto equilibrio unidades	847
Punto equilibrio	\$ 92.304.552,99

*Nota:* Esta tabla representa los resultados del punto de equilibrio del kit confort. *Tomado de:* Elaboración Propia

El análisis del Punto de Equilibrio para el proyecto del Kit de Confort revela que se para cubrir un total de \$16.600.000 entre costos y gastos fijos necesitan vender 847 unidades, lo que equivale a generar ingresos de \$92,304,552 para cubrir los costos fijos y variables sin incurrir en pérdidas ni utilidades. Estos resultados subrayan la importancia de implementar estrategias de ventas y marketing efectivas que garanticen alcanzar este volumen mínimo, asegurando la viabilidad financiera del proyecto y su capacidad de generar rentabilidad en el futuro.

### 3.6.4 Punto De Equilibrio Aerolínea Bajo Costo

**Tabla 42**

*Resultados Punto de Equilibrio Aerolínea Bajo Costo*

Punto equilibrio und	101000
Punto equilibrio dinero	\$ 40.400.000.000

*Nota:* Esta tabla representa los resultados del punto de equilibrio de la aerolínea de bajo costo. *Tomado de:* Elaboración Propia

Al ser una idea con un margen tan bajo como son los boletos de avión, la cantidad de boletos que se deben vender es muy alta, en este caso para cubrir los gastos y costos fijos que suman un total de \$2.525.000.000 se deben vender 101.000 tiquetes para que esta idea no caiga en pérdidas, si dividimos esta cifra en 30 días nos da como resultado 3.366 boletos diarios lo que es una cifra muy realista teniendo en cuenta que son dos aviones. En cuanto a las ventas en dinero se debe vender un total de \$40.400.000.000 para cubrir los costos y gastos totales.

### ***3.6.5 Punto De Equilibrio Empresa Reguladora De Horarios***

#### **Tabla 43**

*Resultados Punto de Equilibrio Empresa Reguladora de Horarios*

Punto equilibrio und	383
Punto equilibrio \$	\$ 26.833.333

*Nota:* Esta tabla representa los resultados del punto de la empresa reguladora de horarios. *Tomado de:* Elaboración Propia

Al ser un servicio este punto de equilibrio se calcula con base en los servicios generados en cada mes, el margen es de 60.000 como ya se había descrito anteriormente, para el cálculo del punto de equilibrio se toma en cuenta la suma de costos y gastos fijos que son un total de 23.000.000, esta cifra es dividida entre 60.000 lo que nos da como resultado 383 servicios

mensuales, lo que representa aproximadamente 13 servicios exitosos al día, lo cual es una cifra realista para llegar al punto de equilibrio de esta idea. Lo que en dinero equivaldría a un total de \$26.833.333 en dinero.

#### **4. Selección Tres Ideas De Negocio**

Tras analizar distintas opciones para emprender en el sector aeroportuario, hemos seleccionado tres ideas de negocio enfocadas en servicios en el Aeropuerto El Dorado de Bogotá, que consideramos viables y alineadas con nuestras capacidades. Las ideas que consideramos son:

- Buffet en el Aeropuerto El Dorado: Este servicio busca ofrecer una opción de comida tipo buffet para los pasajeros y el personal del aeropuerto. Al ser una opción rápida y variada, puede atraer a viajeros que disponen de poco tiempo y buscan una buena relación calidad-precio en sus alimentos.
- Comida Rápida en el Aeropuerto El Dorado: Esta idea contempla la apertura de un local de comida rápida, enfocado en ofrecer un menú sencillo y accesible para pasajeros en tránsito. Este formato puede generar ingresos constantes debido al alto volumen de pasajeros que pasan diariamente por el aeropuerto y buscan opciones rápidas de alimentación.
- Puesto de Kits de Confort en el Aeropuerto El Dorado: Esta propuesta consiste en vender kits de confort que incluyen artículos básicos para el viaje, como antifaces, almohadas de cuello, tapones para los oídos y otros

elementos útiles para los pasajeros. Esta opción tiene potencial para atraer tanto a viajeros de vuelos nacionales como internacionales, que buscan mayor comodidad en su experiencia de viaje.

Las demás ideas fueron descartadas debido a su complejidad administrativa, ya que al ser solamente dos socios manejar una empresa de gestión al cliente o una aerolínea de bajo costo es prácticamente imposible si un gestión externa, además el cálculo de los costos y gastos de estas ideas son estimaciones y por lo tanto sesga el resultado final del margen de contribución y el punto de equilibrio, por ello y por temas prácticos , elegimos estas tres ideas que se ajustan a las capacidades de los dos fundadores.

#### **4.1 Proyección Flujo De Caja**

El flujo de caja es una herramienta financiera esencial para la planificación y evaluación de cualquier proyecto de negocio, ya que permite visualizar de manera clara y precisa los ingresos y egresos proyectados en un período determinado. En el contexto de este reporte, que analiza tres ideas de negocio centradas en el mejoramiento del confort en el sector aéreo, proyectar el flujo de caja para cada una de estas ideas es fundamental para determinar su viabilidad financiera y sostenibilidad a largo plazo.

La proyección del flujo de caja permite anticipar las necesidades de

financiamiento, identificar posibles dificultades de liquidez y establecer estrategias para mantener un equilibrio adecuado entre los ingresos y los costos operativos. Este análisis no solo facilita la toma de decisiones sobre cuál de las tres ideas tiene el mayor potencial de rentabilidad, sino que también permite evaluar de forma objetiva las fortalezas y debilidades de cada propuesta. Además, al proyectar el flujo de caja, se obtiene una visión más clara sobre el punto de equilibrio, el retorno de inversión esperado y los plazos de recuperación de la inversión, factores clave para la toma de decisiones estratégicas.

Proyectar el flujo de caja de estas tres ideas de negocio no solo es importante para identificar cuál tiene un mayor potencial de éxito en el futuro, sino que también permite diseñar planes de acción más acertados, mitigar riesgos financieros y maximizar las oportunidades de crecimiento. De esta forma, se logra visualizar con mayor claridad cuál de las ideas es más robusta desde el punto de vista financiero y cuál tiene la capacidad de generar un impacto positivo y sostenible en el mercado del sector aéreo.

#### ***4.1.1 Proyección Flujo De Caja Sala VIP***

##### **Tabla 44**

*Resultados Proyección Flujo de Caja Sala VIP*

Variable	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Ahorros</b>	\$ 40.000.000		
<b>Adecuaciones</b>	\$ 114.895.000		
<b>Arriendo Mensual</b>	\$ 22.272.000	\$ 22.940.160	\$ 23.628.365
Salario trabajadores/mes	\$ 6.500.000	\$ 7.150.000	\$ 7.865.000
<b>Unidades Mes 1 producción (mes 2)</b>	500		
<b>Precio Venta Año 1</b>	\$ 235.000,00	258.500	284.350
<b>Aumento Mensual Ventas</b>	5	2	2
<b>Costo x persona</b>	\$ 78.400	\$ 94.080	\$ 112.896
<b>Inventario seguridad buffet</b>	630	630	630
Servicios/mes	\$ 2.500.000	2.650.000	2.809.000
<b>Impuesto Renta</b>	33%		
<b>Salario Grupal (Honorarios)</b>	\$ 0		
<b>Comisión</b>	10,00%		
<b>Aunmento Gastos y Costos</b>	30,00%		
<b>Aumento precio</b>	30%		
<b>Redes Sociales</b>	\$ 200.000,00	\$ 280.000,00	\$ 392.000,00
<b>Crédito</b>			
<b>DEPRECIACIÓN ANUAL</b>	9.514.000		

*Nota:* Esta tabla representa la proyección del flujo de caja para llevar a cabo la creación de la sala VIP.  
*Tomado de:* Elaboración Propia

Para proyectar el flujo de caja de la idea de negocio de salas VIP en el Aeropuerto El Dorado, se analizan varias variables clave que impactan tanto los ingresos como los gastos a lo largo de los primeros tres años de operación. A continuación, se describen las principales variables y su evolución año a año.

**Ahorros:** Año 1: \$40.000.000: El ahorro inicial es la cantidad disponible para cubrir los costos y gastos operativos durante el primer año. Este monto proviene de los fondos propios de los emprendedores o de una fuente de financiamiento externa y se utiliza para cubrir los gastos iniciales del negocio.

**Años 2 y 3:** No hay proyección de ahorro adicional, lo que refleja que los

ahorros iniciales se utilizan en los primeros meses de operación y no se generan nuevos ahorros en los años siguientes.

Adecuaciones: Año 1: \$114.895.000: las adecuaciones iniciales corresponden a la inversión en la remodelación y el equipamiento necesario para establecer la sala VIP. Este es un gasto significativo que se realiza al inicio de las operaciones y no se repite en los años siguientes. Años 2 y 3: No se proyectan adecuaciones adicionales, ya que se espera que la infraestructura ya esté consolidada y no se necesiten cambios sustanciales.

Arriendo Mensual: Año 1: \$22.272.000, Año 2: \$22.940.160 y Año 3: \$23.628.365. El arriendo mensual es un gasto fijo y se ajusta anualmente con un aumento moderado del 3% cada año, lo que refleja los incrementos esperados debido a la inflación o al ajuste de tarifas de arrendamiento.

Salario Trabajadores/mes: Año 1: \$6.500.000, Año 2: \$7.150.000 y Año 3: \$7.865.000. El gasto en salarios aumenta cada año debido a los incrementos salariales y posiblemente a la contratación de más personal a medida que el negocio crece. Los salarios se incrementan un 10% cada año, reflejando la inflación y el crecimiento de la empresa.

Unidades Mes 1 Producción (Mes 2): Año 1: 500 unidades: El número de unidades vendidas o clientes atendidos en el primer mes es de 500 unidades, lo que establece la capacidad inicial de operación. Este valor es fundamental

porque determina la base para calcular las ventas en los siguientes meses.

Precio Venta Año 1: Año 1: \$235.000, Año 2: \$258.500 y Año 3: \$284.350. El precio de venta por persona se ajusta anualmente, con un aumento del 10% cada año. Este ajuste se realiza para alinearse con la inflación y la demanda del mercado.

El aumento mensual de ventas refleja un crecimiento moderado. Durante el primer año, las ventas aumentan en 5 unidades mensuales debido al lanzamiento y la captación de clientes. En los años siguientes, este aumento disminuye a 2 unidades mensuales, lo que indica un crecimiento más estable y sostenido.

El costo por persona aumenta cada año debido a los incrementos en los costos operativos, como el mantenimiento de las instalaciones, los insumos del buffet y los pagos a proveedores. Este aumento refleja la inflación y el incremento de los costos de operación. Año 1: \$78.400, Año 2: \$94.080 y Año 3: \$112.896

El inventario de seguridad se mantiene constante a lo largo de los tres años. Este valor representa la cantidad mínima de productos que se deben tener disponibles para garantizar que el buffet funcione sin desabastecimientos, lo que garantiza la continuidad del servicio.

Servicios/mes

El gasto en servicios básicos como electricidad, agua, internet, etc., se incrementa cada año en un 6%. Este aumento refleja el crecimiento de los costos de los servicios en general debido a la inflación. Año 1: \$2.500.000, Año 2: \$2.650.000 y Año 3: \$2.809.000

El impuesto a la renta se aplica como un porcentaje fijo de las ganancias netas. En este caso, el 33% representa el monto que se debe pagar anualmente sobre los ingresos netos de la empresa, impactando directamente en el flujo de caja disponible.

El gasto en publicidad en redes sociales aumenta anualmente en un 40%. Este incremento está asociado con la estrategia de marketing que busca aumentar la visibilidad del negocio y atraer más clientes a medida que el negocio se establece en el mercado. Año 1: \$200.000, Año 2: \$280.000 y Año 3: \$392.000.

La depreciación anual es un gasto contable que refleja la pérdida de valor de los activos de la empresa, como el mobiliario y los equipos. Este valor se mantiene constante a lo largo de los tres años, lo que refleja una estimación fija del desgaste de los activos.

**Tabla 45**  
*Resultados Primer Año Flujo De Caja Sala VIP*

Variables	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Año 1
FLUJO DE TESORERIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			1
Unidades Vendidas	0	339	344	359	339	341	346	351	347	360	357	376			3.859
Tickets por día		11	11	12	11	12	12	12	12	12	12	13			
VENTAS		79.665.000	80.840.000	84.365.000	79.665.000	80.135.000	81.310.000	82.485.000	81.545.000	84.600.000	83.835.000	88.360.000			906.865.000
- Descuentos															
- Cartera Mes															
+ Cartera recuperada															
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 79.665.000</b>	<b>\$ 80.840.000</b>	<b>\$ 84.365.000</b>	<b>\$ 79.665.000</b>	<b>\$ 80.135.000</b>	<b>\$ 81.310.000</b>	<b>\$ 82.485.000</b>	<b>\$ 81.545.000</b>	<b>\$ 84.600.000</b>	<b>\$ 83.835.000</b>	<b>\$ 88.360.000</b>			<b>\$ 906.865.000</b>
<b>Materiales</b>															
- Inventario Inicial buffet	\$ 0	\$ 43.332.000	\$ 43.332.000	\$ 43.332.000	\$ 43.332.000	\$ 43.332.000	\$ 43.332.000	\$ 43.332.000	\$ 43.332.000	\$ 43.332.000	\$ 43.332.000	\$ 43.332.000	\$ 43.332.000	\$ 43.332.000	\$ 43.332.000
+ Compras Mes buffet	\$ 43.332.000	\$ 26.577.600	\$ 26.363.600	\$ 28.145.600	\$ 26.577.600	\$ 26.734.400	\$ 27.126.400	\$ 27.518.400	\$ 27.804.800	\$ 28.224.000	\$ 27.868.800	\$ 29.478.400			\$ 351.937.600
- Inventario Final buffet	\$ 43.332.000	\$ 43.332.000	\$ 43.332.000	\$ 43.332.000	\$ 43.332.000	\$ 43.332.000	\$ 43.332.000	\$ 43.332.000	\$ 43.332.000	\$ 43.332.000	\$ 43.332.000	\$ 43.332.000			
<b>Masa de obra (incluyendo prestaciones)</b>	<b>\$ 6.500.000</b>	<b>\$ 6.500.000</b>	<b>\$ 6.500.000</b>	<b>\$ 6.500.000</b>	<b>\$ 6.500.000</b>	<b>\$ 6.500.000</b>	<b>\$ 6.500.000</b>	<b>\$ 6.500.000</b>	<b>\$ 6.500.000</b>	<b>\$ 6.500.000</b>	<b>\$ 6.500.000</b>	<b>\$ 6.500.000</b>			<b>\$ 78.000.000</b>
Salario trabajadores/mes	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000			\$ 78.000.000
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	<b>\$ 2.500.000</b>	<b>\$ 2.500.000</b>	<b>\$ 2.500.000</b>	<b>\$ 2.500.000</b>	<b>\$ 2.500.000</b>	<b>\$ 2.500.000</b>	<b>\$ 2.500.000</b>	<b>\$ 2.500.000</b>	<b>\$ 2.500.000</b>	<b>\$ 2.500.000</b>	<b>\$ 2.500.000</b>	<b>\$ 2.500.000</b>			<b>\$ 30.000.000</b>
Servicios	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000			\$ 30.000.000
<b>Costos Administrativos y Operacionales</b>	<b>\$ 22.472.000</b>	<b>\$ 30.438.500</b>	<b>\$ 30.556.000</b>	<b>\$ 30.308.500</b>	<b>\$ 30.438.500</b>	<b>\$ 30.485.500</b>	<b>\$ 30.603.000</b>	<b>\$ 30.720.500</b>	<b>\$ 30.626.500</b>	<b>\$ 30.932.000</b>	<b>\$ 30.861.500</b>	<b>\$ 31.308.000</b>			<b>\$ 360.350.500</b>
Salario Grupal															
Arrendo	\$ 22.272.000	\$ 22.272.000	\$ 22.272.000	\$ 22.272.000	\$ 22.272.000	\$ 22.272.000	\$ 22.272.000	\$ 22.272.000	\$ 22.272.000	\$ 22.272.000	\$ 22.272.000	\$ 22.272.000			\$ 22.272.000
Redes Sociales	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000			\$ 2.000.000
Comisiones	\$ 0	\$ 1.966.500	\$ 0.084.000	\$ 1.436.500	\$ 1.966.500	\$ 0.010.500	\$ 0.101.000	\$ 0.248.500	\$ 0.154.500	\$ 0.460.000	\$ 0.303.500	\$ 0.836.000			\$ 8.836.000
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>\$ 80.864.000</b>	<b>\$ 66.016.100</b>	<b>\$ 66.525.600</b>	<b>\$ 68.054.100</b>	<b>\$ 66.016.100</b>	<b>\$ 66.219.900</b>	<b>\$ 66.729.400</b>	<b>\$ 67.238.900</b>	<b>\$ 66.831.300</b>	<b>\$ 68.156.000</b>	<b>\$ 67.850.300</b>	<b>\$ 69.786.400</b>			
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	<b>\$ -80.864.000</b>	<b>\$ 13.648.900</b>	<b>\$ 14.314.400</b>	<b>\$ 16.310.900</b>	<b>\$ 13.648.900</b>	<b>\$ 13.915.100</b>	<b>\$ 14.580.600</b>	<b>\$ 15.246.100</b>	<b>\$ 14.713.700</b>	<b>\$ 16.444.000</b>	<b>\$ 16.044.700</b>	<b>\$ 18.573.600</b>			
Egresos No Operacionales (nada que ver con el negocio; los multas)															\$ -
Act. Fijos Depreciables	\$ -	\$ 114.895.000													\$ 114.895.000
<b>Total Egreso no Operacional</b>	<b>\$ 114.895.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>			<b>\$ 0</b>
<b>CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERA</b>	<b>\$ -195.759.000</b>	<b>\$ 13.648.900</b>	<b>\$ 14.314.400</b>	<b>\$ 16.310.900</b>	<b>\$ 13.648.900</b>	<b>\$ 13.915.100</b>	<b>\$ 14.580.600</b>	<b>\$ 15.246.100</b>	<b>\$ 14.713.700</b>	<b>\$ 16.444.000</b>	<b>\$ 16.044.700</b>	<b>\$ 18.573.600</b>			
Aportas socios	\$ 233.561.000														\$ 233.561.000
Creditos obtenidos	\$ 40.000.000,00														\$ 40.000.000
<b>Subtotal ingresos financieros</b>	<b>\$ 273.561.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>			<b>\$ 0</b>
Inversiones Financieras															
Desviaciones Financieras															
<b>Subtotal ingresos Inversiones Financieras</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>			<b>\$ 0</b>
Comisiones Bancarias															\$ -
Intereses	\$ 333.333,33	\$ 320.729,47	\$ 308.020,57	\$ 295.205,77	\$ 282.284,17	\$ 269.254,30	\$ 256.117,05	\$ 242.869,72	\$ 229.511,33	\$ 216.042,35	\$ 202.461,66	\$ 188.767,20			\$ 3.144.599
Capital	\$ 1.512.463,72	\$ 1.528.067,58	\$ 1.537.776,48	\$ 1.550.591,28	\$ 1.563.512,88	\$ 1.576.542,15	\$ 1.589.680,00	\$ 1.602.927,33	\$ 1.616.285,06	\$ 1.629.754,10	\$ 1.643.335,33	\$ 1.657.023,85			\$ 19.004.966
<b>Total Egresos Financieros</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>			<b>\$ 18.457.970</b>
Caja del período	\$ 1.819.562,03	\$ 11.803.103	\$ 12.468.603	\$ 14.465.103	\$ 11.803.103	\$ 12.068.303	\$ 12.734.803	\$ 13.400.303	\$ 12.867.303	\$ 14.538.203	\$ 14.198.203	\$ 16.727.803			\$ 16.727.803
Caja inicial	\$ 1.819.562,03	\$ 1.819.562,03	\$ 3.375.306	\$ 106.227.909	\$ 120.693.012	\$ 132.436.115	\$ 144.565.418	\$ 157.300.221	\$ 170.700.524	\$ 183.568.427	\$ 198.166.630	\$ 212.365.532			\$ 212.365.532
<b>Caja neto acumulado</b>	<b>\$ 1.819.562,03</b>	<b>\$ 3.375.306</b>	<b>\$ 106.227.909</b>	<b>\$ 120.693.012</b>	<b>\$ 132.436.115</b>	<b>\$ 144.565.418</b>	<b>\$ 157.300.221</b>	<b>\$ 170.700.524</b>	<b>\$ 183.568.427</b>	<b>\$ 198.166.630</b>	<b>\$ 212.365.532</b>	<b>\$ 229.093.335</b>			<b>\$ 229.093.335</b>
Impuestos															\$ -
Impuesto a la renta															\$ -
<b>Total Impuestos</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>			<b>\$ 0,00</b>
<b>Caja del período despues de impuestos</b>	<b>\$ 1.819.562,03</b>	<b>\$ 11.803.103,0</b>	<b>\$ 12.468.603,0</b>	<b>\$ 14.465.103,0</b>	<b>\$ 11.803.103,0</b>	<b>\$ 12.068.303,0</b>	<b>\$ 12.734.803,0</b>	<b>\$ 13.400.303,0</b>	<b>\$ 12.867.303,0</b>	<b>\$ 14.538.203,0</b>	<b>\$ 14.198.203,0</b>	<b>\$ 16.727.803,0</b>			<b>\$ 16.727.803,0</b>
<b>Caja inicial</b>	<b>\$ 1.819.562,03</b>	<b>\$ 1.819.562,03</b>	<b>\$ 3.375.305,9</b>	<b>\$ 106.227.908,9</b>	<b>\$ 120.693.011,8</b>	<b>\$ 132.436.114,8</b>	<b>\$ 144.565.417,7</b>	<b>\$ 157.300.220,7</b>	<b>\$ 170.700.523,6</b>	<b>\$ 183.568.426,6</b>	<b>\$ 198.166.629,5</b>	<b>\$ 212.365.532,5</b>			<b>\$ 229.093.335,4</b>
<b>Caja neto acumulado despues de impuesto</b>	<b>\$ 1.819.562,03</b>	<b>\$ 3.375.305,9</b>	<b>\$ 106.227.908,9</b>	<b>\$ 120.693.011,8</b>	<b>\$ 132.436.114,8</b>	<b>\$ 144.565.417,7</b>	<b>\$ 157.300.220,7</b>	<b>\$ 170.700.523,6</b>	<b>\$ 183.568.426,6</b>	<b>\$ 198.166.629,5</b>	<b>\$ 212.365.532,5</b>	<b>\$ 229.093.335,4</b>			<b>\$ 229.093.335,4</b>

Nota: Esta tabla representa los resultados del flujo de caja del primer año de la sala VIP. Tomado de: Elaboración Propia

Debido a los altos costos iniciales y los estrictos requisitos financieros, el proyecto enfrentó importantes desafíos en su primer año, lo que afectó directamente el flujo de caja operativo neto. Este comportamiento financiero ilustra las dificultades inherentes a las primeras etapas de un negocio, cuando es necesario pagar costos fijos y variables como alquileres, salarios, servicios básicos y mejoras de las instalaciones, los cuales no logran generar suficientes ingresos para equilibrar las cuentas. Estos costos son especialmente agudos en los primeros meses, cuando la empresa aún está construyendo y adquiriendo una base de clientes.

Si bien las ventas experimentan un crecimiento significativo durante las temporadas de alta demanda, como Navidad y otros días festivos, también exhiben una volatilidad significativa. Estas fluctuaciones se deben en gran medida a la dependencia del negocio del tráfico generado por los aeropuertos, lo que refleja un vínculo directo con la estacionalidad inherente de la industria

Además, El costo de los intereses de los préstamos que financiaron el negocio original se convierte en una carga financiera permanente. Estos pagos consumen una parte importante de los fondos netos recibidos y limitan gravemente la capacidad de la Compañía para mantener un flujo de caja positivo y estable.

A pesar de estas dificultades, las inyecciones de capital proporcionadas

por los socios inversores desempeñaron un papel clave en el mantenimiento del negocio. Su pago inicial por la inversión asciende a \$279.561.000, lo que no sólo cubrirá el costo de no realizar ventas durante el primer mes, sino que también servirá como cobertura contra posibles desequilibrios financieros.

En resumen, a pesar de los importantes desafíos financieros y operativos del primer año, Una combinación de inversión inicial y apoyo de los inversores es clave para superar esta etapa crítica. Esto pone de relieve la importancia de una planificación financiera sólida y estrategias de mitigación de riesgos para abordar los desafíos de modelos de negocio competitivos y sensibles a las estaciones, como los aeropuertos.

Tabla 46

## Resultados Segundo Año Flujo De Caja Sala VIP

Variables	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Año 2
FLUJO DE TESORERIA	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	2
Unidades Vendidas	415	349	354	369	349	351	356	361	357	370	367	386	4.384
Tickets por día	14	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	13	
VENTAS	\$ 107.277.500	\$ 90.216.500	\$ 91.509.000	\$ 95.386.500	\$ 90.216.500	\$ 90.733.500	\$ 92.026.000	\$ 93.318.500	\$ 92.284.500	\$ 95.645.000	\$ 94.869.500	\$ 99.781.000	\$ 1.133.264.000
- Descuentos													\$ -
- Cartera Mes													\$ -
+ Cartera recuperada													\$ -
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 107.277.500</b>	<b>\$ 90.216.500</b>	<b>\$ 91.509.000</b>	<b>\$ 95.386.500</b>	<b>\$ 90.216.500</b>	<b>\$ 90.733.500</b>	<b>\$ 92.026.000</b>	<b>\$ 93.318.500</b>	<b>\$ 92.284.500</b>	<b>\$ 95.645.000</b>	<b>\$ 94.869.500</b>	<b>\$ 99.781.000</b>	<b>\$ 1.133.264.000</b>
<b>Materiales</b>													
-Inventario Inicial buffet	\$ 43.392.000	\$ 59.270.400	\$ 59.270.400	\$ 59.270.400	\$ 59.270.400	\$ 59.270.400	\$ 59.270.400	\$ 59.270.400	\$ 59.270.400	\$ 59.270.400	\$ 59.270.400	\$ 59.270.400	\$ 59.270.400
+Compras Mes buffet	\$ 39.043.200	\$ 32.833.920	\$ 33.304.320	\$ 34.715.520	\$ 32.833.920	\$ 33.022.080	\$ 33.432.480	\$ 33.962.880	\$ 33.586.560	\$ 34.809.600	\$ 34.527.360	\$ 36.314.880	\$ 412.446.720
-Inventario Final buffet	\$ 59.270.400	\$ 59.270.400	\$ 59.270.400	\$ 59.270.400	\$ 59.270.400	\$ 59.270.400	\$ 59.270.400	\$ 59.270.400	\$ 59.270.400	\$ 59.270.400	\$ 59.270.400	\$ 59.270.400	\$ 59.270.400
<b>Mano de obra (incluyendo prestaciones)</b>	<b>\$ 7.150.000</b>	<b>\$ 7.150.000</b>	<b>\$ 7.150.000</b>	<b>\$ 7.150.000</b>	<b>\$ 7.150.000</b>	<b>\$ 7.150.000</b>	<b>\$ 7.150.000</b>	<b>\$ 7.150.000</b>	<b>\$ 7.150.000</b>	<b>\$ 7.150.000</b>	<b>\$ 7.150.000</b>	<b>\$ 7.150.000</b>	<b>\$ 85.800.000</b>
Salario trabajadores/mes	\$ 7.150.000	\$ 7.150.000	\$ 7.150.000	\$ 7.150.000	\$ 7.150.000	\$ 7.150.000	\$ 7.150.000	\$ 7.150.000	\$ 7.150.000	\$ 7.150.000	\$ 7.150.000	\$ 7.150.000	\$ 85.800.000
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	<b>\$ 2.650.000</b>	<b>\$ 2.650.000</b>	<b>\$ 2.650.000</b>	<b>\$ 2.650.000</b>	<b>\$ 2.650.000</b>	<b>\$ 2.650.000</b>	<b>\$ 2.650.000</b>	<b>\$ 2.650.000</b>	<b>\$ 2.650.000</b>	<b>\$ 2.650.000</b>	<b>\$ 2.650.000</b>	<b>\$ 2.650.000</b>	<b>\$ 31.800.000</b>
Servicios	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000
<b>Gastos Administrativos y Operacionales</b>	<b>\$ 33.947.910</b>	<b>\$ 32.241.810</b>	<b>\$ 32.371.060</b>	<b>\$ 32.758.810</b>	<b>\$ 32.241.810</b>	<b>\$ 32.293.510</b>	<b>\$ 32.422.760</b>	<b>\$ 32.552.010</b>	<b>\$ 32.448.610</b>	<b>\$ 32.784.660</b>	<b>\$ 32.707.110</b>	<b>\$ 33.198.260</b>	<b>\$ 391.968.320</b>
Salario Grupal													
Arriendo	\$ 22.940.160	\$ 22.940.160	\$ 22.940.160	\$ 22.940.160	\$ 22.940.160	\$ 22.940.160	\$ 22.940.160	\$ 22.940.160	\$ 22.940.160	\$ 22.940.160	\$ 22.940.160	\$ 22.940.160	\$ 22.940.160
Redes Sociales	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000
Comisiones	\$ 10.721.750	\$ 9.021.650	\$ 9.150.300	\$ 9.538.650	\$ 9.021.650	\$ 9.073.350	\$ 9.202.600	\$ 9.331.850	\$ 9.228.450	\$ 9.564.500	\$ 9.488.350	\$ 9.978.100	\$ 9.978.100
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>\$ 82.791.110</b>	<b>\$ 74.875.730</b>	<b>\$ 75.475.380</b>	<b>\$ 77.274.330</b>	<b>\$ 74.875.730</b>	<b>\$ 75.115.590</b>	<b>\$ 75.715.240</b>	<b>\$ 76.314.890</b>	<b>\$ 75.835.170</b>	<b>\$ 77.394.260</b>	<b>\$ 77.034.470</b>	<b>\$ 79.313.140</b>	
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	<b>\$ 24.486.390</b>	<b>\$ 15.340.770</b>	<b>\$ 16.033.620</b>	<b>\$ 18.112.170</b>	<b>\$ 15.340.770</b>	<b>\$ 15.617.910</b>	<b>\$ 16.310.760</b>	<b>\$ 17.003.610</b>	<b>\$ 16.449.330</b>	<b>\$ 18.250.740</b>	<b>\$ 17.835.030</b>	<b>\$ 20.467.860</b>	
Egresos No Operacionales (nada que ver con el nego)													\$ -
Act. Fijos Depreciables													\$ 114.895.000,00
<b>Total Egreso no Operacional</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	
<b>CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERA</b>	<b>\$ 24.486.390</b>	<b>\$ 15.340.770</b>	<b>\$ 16.033.620</b>	<b>\$ 18.112.170</b>	<b>\$ 15.340.770</b>	<b>\$ 15.617.910</b>	<b>\$ 16.310.760</b>	<b>\$ 17.003.610</b>	<b>\$ 16.449.330</b>	<b>\$ 18.250.740</b>	<b>\$ 17.835.030</b>	<b>\$ 20.467.860</b>	\$ 239.561.000,00
Aportes socios													\$ 0
Creditos obtenidos													\$ 0
<b>Subtotal ingresos financieros</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	
Inversiones Financieras													
Desinversiones Financieras													
<b>Subtotal ingresos Inversiones Financieras</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	
Comisiones Bancarias													
Intereses	\$ 174.958,62	\$ 161.034,96	\$ 146.995,28	\$ 132.838,60	\$ 118.563,95	\$ 104.170,34	\$ 89.656,78	\$ 75.022,28	\$ 60.265,82	\$ 45.386,39	\$ 30.382,97	\$ 15.254,52	\$ 1.154.530,51
Capital	\$ 1.670.838,43	\$ 1.684.762,09	\$ 1.636.801,77	\$ 1.712.358,45	\$ 1.721.233,10	\$ 1.741.626,71	\$ 1.756.140,27	\$ 1.770.774,77	\$ 1.785.531,23	\$ 1.800.410,66	\$ 1.815.414,08	\$ 1.830.542,62	\$ 20.395.034,18
<b>Total Egresos Financieros</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>
Caja del período	\$ 22.640.593,0	\$ 13.434.373,0	\$ 14.187.823,0	\$ 16.266.373,0	\$ 13.434.373,0	\$ 13.772.113,0	\$ 14.464.363,0	\$ 15.157.813,0	\$ 14.603.533,0	\$ 16.404.343,0	\$ 15.989.233,0	\$ 18.622.062,3	
Caja Inicial	\$ 229.093.335,40	\$ 251.733.928,35	\$ 265.228.901,30	\$ 279.416.724,25	\$ 295.683.097,20	\$ 309.178.070,15	\$ 282.257.783,70	\$ 296.722.747,65	\$ 311.880.559,60	\$ 326.484.092,55	\$ 342.889.035,50	\$ 358.878.268,45	
<b>Caja neta acumulada</b>	<b>\$ 251.733.928,4</b>	<b>\$ 265.228.901,3</b>	<b>\$ 279.416.724,3</b>	<b>\$ 295.683.097,2</b>	<b>\$ 309.178.070,2</b>	<b>\$ 282.257.783,7</b>	<b>\$ 296.722.747,6</b>	<b>\$ 311.880.559,6</b>	<b>\$ 326.484.092,5</b>	<b>\$ 342.889.035,5</b>	<b>\$ 358.878.268,4</b>	<b>\$ 371.500.331,3</b>	
Impuestos													0
Impuesto a la renta						40692399,4							40692399,4
<b>Total impuestos</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 40.692.399,40</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 40.692.399,40</b>
<b>Caja del período despues de impuestos</b>	<b>\$ 22.640.593,0</b>	<b>\$ 13.434.373,0</b>	<b>\$ 14.187.823,0</b>	<b>\$ 16.266.373,0</b>	<b>\$ 13.434.373,0</b>	<b>\$ 13.772.113,0</b>	<b>\$ 14.464.363,0</b>	<b>\$ 15.157.813,0</b>	<b>\$ 14.603.533,0</b>	<b>\$ 16.404.343,0</b>	<b>\$ 15.989.233,0</b>	<b>\$ 18.622.062,3</b>	
<b>Caja inicial</b>	<b>\$ 229.093.335,40</b>	<b>\$ 251.733.928,35</b>	<b>\$ 265.228.901,30</b>	<b>\$ 279.416.724,25</b>	<b>\$ 295.683.097,20</b>	<b>\$ 309.178.070,15</b>	<b>\$ 282.257.783,70</b>	<b>\$ 296.722.747,65</b>	<b>\$ 311.880.559,60</b>	<b>\$ 326.484.092,55</b>	<b>\$ 342.889.035,50</b>	<b>\$ 358.878.268,45</b>	
<b>Caja neta acumulada despues de impuestos</b>	<b>\$ 251.733.928,4</b>	<b>\$ 265.228.901,3</b>	<b>\$ 279.416.724,3</b>	<b>\$ 295.683.097,2</b>	<b>\$ 309.178.070,2</b>	<b>\$ 282.257.783,7</b>	<b>\$ 296.722.747,6</b>	<b>\$ 311.880.559,6</b>	<b>\$ 326.484.092,5</b>	<b>\$ 342.889.035,5</b>	<b>\$ 358.878.268,4</b>	<b>\$ 371.500.331,3</b>	

Nota: Esta tabla representa los resultados del flujo de caja del segundo año de la sala VIP. Tomado de: Elaboración Propia

El segundo año vio un impulso operativo marcado por un modesto crecimiento de las ventas, aunque no suficiente para superar los desafíos estructurales que enfrenta la empresa. A pesar del crecimiento, la fuerte dependencia de la temporada alta sigue siendo una limitación importante. Durante la temporada alta, las ventas mostraron resultados positivos, pero la fuerte estacionalidad provocó importantes fluctuaciones en los ingresos durante el año.

Además de eso, los costos y gastos operativos aumentaron un 6%, en parte debido a la inflación y las rigideces financieras. Elementos como el alquiler y la nómina siguen siendo una carga importante para los presupuestos, lo que limita la capacidad de la empresa para obtener ganancias incluso en sus meses de mayor actividad. Aunque las ventas aumentaron ligeramente, el aumento no fue suficiente para compensar el aumento de los costos. Esto resalta la necesidad de optimizar las estructuras de costos o aumentar los ingresos fuera de temporada.

En este contexto, el papel del colchón de capital inicial proporcionado por los inversores vuelve a ser decisivo. Este apoyo permite cubrir los déficits operativos y evitar la quiebra de las empresas. Sin esta infusión de capital, las limitaciones del flujo de caja amenazarán la continuidad del negocio, lo que subraya la importancia de un fuerte apoyo financiero en las primeras etapas de un negocio.

En general, el segundo año de trabajo refleja tanto los avances logrados como los desafíos actuales. A pesar del crecimiento de las ventas, la dependencia de la estacionalidad, el aumento de los costos y la rigidez estructural limitaron gravemente el potencial de mejorar el desempeño financiero. A medida que la empresa crezca, será clave emplear estrategias diversificadas y adaptables para optimizar los rendimientos y reducir los riesgos asociados con la volatilidad del mercado.

**Tabla 47**  
**Resultados Tercer Año Flujo De Caja Sala VIP**

Variables	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 3
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	3
<b>FLUJO DE TESORERIA</b>													
Unidades Vendidas	430	364	363	384	364	366	371	376	372	385	382	401	4.564
Tickets por día	14	12	12	13	12	12	12	13	13	13	13	13	
<b>VENTAS</b>	<b>\$ 122.270.500</b>	<b>\$ 103.503.400</b>	<b>\$ 104.325.150</b>	<b>\$ 109.190.400</b>	<b>\$ 103.503.400</b>	<b>\$ 104.072.100</b>	<b>\$ 105.493.850</b>	<b>\$ 106.915.600</b>	<b>\$ 105.778.200</b>	<b>\$ 109.474.750</b>	<b>\$ 108.621.700</b>	<b>\$ 114.024.350</b>	<b>\$ 1.297.773.400</b>
- Descuentos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Cartera Mes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Cartera recuperado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 122.270.500</b>	<b>\$ 103.503.400</b>	<b>\$ 104.325.150</b>	<b>\$ 109.190.400</b>	<b>\$ 103.503.400</b>	<b>\$ 104.072.100</b>	<b>\$ 105.493.850</b>	<b>\$ 106.915.600</b>	<b>\$ 105.778.200</b>	<b>\$ 109.474.750</b>	<b>\$ 108.621.700</b>	<b>\$ 114.024.350</b>	<b>\$ 1.297.773.400</b>
<b>Materiales</b>													
+Inventario Inicial buffet	\$ 59.270.400	\$ 71.124.480	\$ 71.124.480	\$ 71.124.480	\$ 71.124.480	\$ 71.124.480	\$ 71.124.480	\$ 71.124.480	\$ 71.124.480	\$ 71.124.480	\$ 71.124.480	\$ 71.124.480	\$ 71.124.480
+Compras Mes buffet	\$ 48.545.280	\$ 41.094.144	\$ 41.658.624	\$ 43.352.064	\$ 41.094.144	\$ 41.319.336	\$ 41.884.416	\$ 42.448.896	\$ 41.997.312	\$ 43.464.960	\$ 43.126.272	\$ 45.271.296	\$ 515.257.344
-Inventario Final buffet	\$ 71.124.480	\$ 71.124.480	\$ 71.124.480	\$ 71.124.480	\$ 71.124.480	\$ 71.124.480	\$ 71.124.480	\$ 71.124.480	\$ 71.124.480	\$ 71.124.480	\$ 71.124.480	\$ 71.124.480	\$ 71.124.480
<b>Mano de obra (incluyendo prestaciones)</b>	<b>\$ 7.865.000</b>	<b>\$ 7.865.000</b>	<b>\$ 7.865.000</b>	<b>\$ 7.865.000</b>	<b>\$ 7.865.000</b>	<b>\$ 7.865.000</b>	<b>\$ 7.865.000</b>	<b>\$ 7.865.000</b>	<b>\$ 7.865.000</b>	<b>\$ 7.865.000</b>	<b>\$ 7.865.000</b>	<b>\$ 7.865.000</b>	<b>\$ 94.380.000</b>
Salario trabajadores/mes	\$ 7.865.000	\$ 7.865.000	\$ 7.865.000	\$ 7.865.000	\$ 7.865.000	\$ 7.865.000	\$ 7.865.000	\$ 7.865.000	\$ 7.865.000	\$ 7.865.000	\$ 7.865.000	\$ 7.865.000	\$ 94.380.000
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	<b>\$ 2.809.000</b>	<b>\$ 2.809.000</b>	<b>\$ 2.809.000</b>	<b>\$ 2.809.000</b>	<b>\$ 2.809.000</b>	<b>\$ 2.809.000</b>	<b>\$ 2.809.000</b>	<b>\$ 2.809.000</b>	<b>\$ 2.809.000</b>	<b>\$ 2.809.000</b>	<b>\$ 2.809.000</b>	<b>\$ 2.809.000</b>	<b>\$ 33.708.000</b>
Servicios	\$ 2.809.000	\$ 2.809.000	\$ 2.809.000	\$ 2.809.000	\$ 2.809.000	\$ 2.809.000	\$ 2.809.000	\$ 2.809.000	\$ 2.809.000	\$ 2.809.000	\$ 2.809.000	\$ 2.809.000	\$ 33.708.000
<b>Gastos Administrativos y Operacionales</b>	<b>\$ 36.247.415</b>	<b>\$ 34.370.705</b>	<b>\$ 34.512.880</b>	<b>\$ 34.939.405</b>	<b>\$ 34.370.705</b>	<b>\$ 34.427.575</b>	<b>\$ 34.569.750</b>	<b>\$ 34.711.925</b>	<b>\$ 34.598.185</b>	<b>\$ 34.967.840</b>	<b>\$ 34.882.535</b>	<b>\$ 35.422.800</b>	<b>\$ 418.021.718</b>
Salario Grupal													
Arriendo	\$ 23.628.365	\$ 23.628.365	\$ 23.628.365	\$ 23.628.365	\$ 23.628.365	\$ 23.628.365	\$ 23.628.365	\$ 23.628.365	\$ 23.628.365	\$ 23.628.365	\$ 23.628.365	\$ 23.628.365	\$ 23.628.365
Redes Sociales	\$ 392.000	\$ 392.000	\$ 392.000	\$ 392.000	\$ 392.000	\$ 392.000	\$ 392.000	\$ 392.000	\$ 392.000	\$ 392.000	\$ 392.000	\$ 392.000	\$ 392.000
Comisiones	\$ 12.227.050	\$ 10.350.340	\$ 10.432.515	\$ 10.319.040	\$ 10.350.340	\$ 10.407.210	\$ 10.549.385	\$ 10.631.560	\$ 10.577.820	\$ 10.947.475	\$ 10.862.170	\$ 11.402.435	\$ 11.402.435
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>\$ 95.466.695</b>	<b>\$ 86.138.849</b>	<b>\$ 86.845.504</b>	<b>\$ 88.965.469</b>	<b>\$ 86.138.849</b>	<b>\$ 86.421.511</b>	<b>\$ 87.128.166</b>	<b>\$ 87.834.821</b>	<b>\$ 87.269.497</b>	<b>\$ 89.106.800</b>	<b>\$ 88.682.807</b>	<b>\$ 91.368.096</b>	<b>\$ 91.368.096</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	<b>\$ 26.803.805</b>	<b>\$ 17.364.551</b>	<b>\$ 18.079.646</b>	<b>\$ 20.224.931</b>	<b>\$ 17.364.551</b>	<b>\$ 17.650.589</b>	<b>\$ 18.365.684</b>	<b>\$ 19.080.779</b>	<b>\$ 18.508.703</b>	<b>\$ 20.367.950</b>	<b>\$ 19.938.893</b>	<b>\$ 22.656.254</b>	<b>\$ 22.656.254</b>
Egresos No Operacionales (nada que ver con el nego Act. Fijos Depreciables)													\$ 114.895.000,00
<b>Total Egreso no Operacional</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERA</b>	<b>\$ 26.803.805</b>	<b>\$ 17.364.551</b>	<b>\$ 18.079.646</b>	<b>\$ 20.224.931</b>	<b>\$ 17.364.551</b>	<b>\$ 17.650.589</b>	<b>\$ 18.365.684</b>	<b>\$ 19.080.779</b>	<b>\$ 18.508.703</b>	<b>\$ 20.367.950</b>	<b>\$ 19.938.893</b>	<b>\$ 22.656.254</b>	<b>\$ 22.656.254</b>
Aportes socios													\$ 239.561.000,00
Creditos obtenidos													\$ 0
<b>Subtotal ingresos financieros</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Inversiones Financieras													
Desinversiones Financieras													
<b>Subtotal ingresos Inversiones Financieras</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Comisiones Bancarias													
Intereses	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Capital	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Total Egresos Financieros</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Caja del período	\$ 26.803.805,2	\$ 17.364.551,2	\$ 18.079.646,2	\$ 20.224.931,2	\$ 17.364.551,2	\$ 17.650.589,2	\$ 18.365.684,2	\$ 19.080.779,2	\$ 18.508.703,2	\$ 20.367.950,2	\$ 19.938.893,2	\$ 22.656.254,2	\$ 22.656.254,2
Caja inicial	\$ 317.500.331,31	\$ 404.304.137,1	\$ 421.668.688,7	\$ 439.748.334,9	\$ 459.973.265,1	\$ 477.337.816,3	\$ 494.988.406,5	\$ 513.354.039,7	\$ 532.434.868,9	\$ 550.943.572,1	\$ 571.311.522,3	\$ 591.250.415,5	\$ 613.906.670,7
<b>Caja neta acumulada</b>	<b>\$ 404.304.137,1</b>	<b>\$ 421.668.688,7</b>	<b>\$ 439.748.334,9</b>	<b>\$ 459.973.265,1</b>	<b>\$ 477.337.816,3</b>	<b>\$ 494.988.406,5</b>	<b>\$ 513.354.039,7</b>	<b>\$ 532.434.868,9</b>	<b>\$ 550.943.572,1</b>	<b>\$ 571.311.522,3</b>	<b>\$ 591.250.415,5</b>	<b>\$ 613.906.670,7</b>	<b>\$ 613.906.670,7</b>
Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto a la renta	0	0	0	0	0	63451413,73	0	0	0	0	0	0	63451413,73
<b>Total Impuestos</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 63.451.413,73</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 63.451.413,73</b>
<b>Caja del período despues de impuestos</b>	<b>\$ 26.803.805,2</b>	<b>\$ 17.364.551,2</b>	<b>\$ 18.079.646,2</b>	<b>\$ 20.224.931,2</b>	<b>\$ 17.364.551,2</b>	<b>\$ 11.800.824,5</b>	<b>\$ 18.365.684,2</b>	<b>\$ 19.080.779,2</b>	<b>\$ 18.508.703,2</b>	<b>\$ 20.367.950,2</b>	<b>\$ 19.938.893,2</b>	<b>\$ 22.656.254,2</b>	<b>\$ 22.656.254,2</b>
<b>Caja inicial</b>	<b>\$ 317.500.331,31</b>	<b>\$ 404.304.136,51</b>	<b>\$ 421.668.687,71</b>	<b>\$ 439.748.333,91</b>	<b>\$ 459.973.265,11</b>	<b>\$ 477.337.816,31</b>	<b>\$ 494.988.405,51</b>	<b>\$ 513.354.039,71</b>	<b>\$ 532.434.868,91</b>	<b>\$ 550.943.572,11</b>	<b>\$ 571.311.522,31</b>	<b>\$ 591.250.415,51</b>	<b>\$ 613.906.669,71</b>
<b>Caja neta acumulada despues de impuestos</b>	<b>\$ 404.304.136,51</b>	<b>\$ 421.668.687,71</b>	<b>\$ 439.748.333,91</b>	<b>\$ 459.973.265,11</b>	<b>\$ 477.337.816,31</b>	<b>\$ 425.556.991,81</b>	<b>\$ 513.354.039,71</b>	<b>\$ 532.434.868,91</b>	<b>\$ 550.943.572,11</b>	<b>\$ 571.311.522,31</b>	<b>\$ 591.250.415,51</b>	<b>\$ 613.906.669,71</b>	<b>\$ 613.906.669,71</b>

Nota: Esta tabla representa los resultados del flujo de caja del tercer año de la sala VIP. Tomado de: Elaboración Propia

No fue hasta agosto del tercer año que el desempeño financiero de la empresa mejoró significativamente, cambio que estuvo estrechamente relacionado con la finalización del pago del préstamo por \$40.000.000. Al eliminar esta carga financiera, las ganancias operativas comienzan a reflejarse plenamente en los resultados, ya que los recursos que antes se dedicaban al pago de la deuda ahora se pueden reinvertir en el negocio. Esta asistencia financiera proporciona una base más sólida para mejorar las operaciones y la sostenibilidad del proyecto.

Además, agosto marca el inicio de la temporada alta, un período caracterizado por un aumento del tráfico aeroportuario, lo que supone un aumento significativo del número de pasajeros. volumen de ventas. Este aumento estacional resultó en una mejora significativa del beneficio neto, que mostró un crecimiento sostenido de agosto a diciembre. Durante estos meses, la empresa logró capitalizar la afluencia de clientes y optimizar sus operaciones, consolidando así una importante recuperación financiera, reflejando el potencial del proyecto en condiciones favorables.

Esta fase no sólo enfatiza la importancia de superar obstáculos difíciles para los resultados financieros iniciales, aprovecha también estratégicamente los picos estacionales. Con estas mejoras, la empresa puede finalizar su tercer año con un balance más positivo, lo que sugiere que el negocio puede lograr una mayor estabilidad a largo plazo mediante una gestión y una planificación adecuadas de

los recursos destinadas a maximizar las oportunidades de ingresos.

#### ***4.1.2 Conclusión Proyección Flujo De Caja Sala VIP***

La evolución de las ventas no solo refleja una marcada fluctuación a lo largo del año, sino que, además, está directamente influida por el flujo de pasajeros en el aeropuerto. Como tal, las ventas están determinadas por la estacionalidad: aumentan significativamente en la temporada alta, como las vacaciones de verano, la Navidad y otras festividades importantes, ya que las personas viajan mucho. Al mismo tiempo, en la temporada baja, es decir, después de las temporadas festivas o en otras épocas en que el cliente promedio no vuela, las ventas disminuyen. Si bien este patrón es previsible, tiene una consecuencia clave para el negocio: cadena financiera en temporadas bajas. En otras palabras, la empresa debe idear formas de asegurarse de que puede sobrevivir durante las recesiones. Dado que las ventas son lo suficientemente altas como para abarcar las temporadas bajas, esto implica maximizar los ingresos en cada temporada alta y optimizar los gastos en las temporadas bajas. Además, las ventas no crecen de manera lineal, lo que significa que no hay margen para la inversión en operaciones o mejoras estratégicas.

Por el contrario, los costos y gastos de la empresa se mantuvieron relativamente estables, variando en gran medida debido al efecto inflacionario.

Más específicamente, se puede observar que los términos del arrendamiento, los salarios del personal, los servicios públicos y su suministro constituyen un gasto fijo significativo. Esta situación plantea tanto una ventaja como una desventaja. En primer lugar, es fácil proyectar los compromisos financieros, y que no cambian. Por otro lado, es una barrera porque cuando las ventas no son suficientes para cubrir los gastos, ellos mismos no disminuyen. Por lo tanto, la empresa debe encontrar formas de disminuir estos costos o generar ingresos independientes de las ventas en los meses menos productivos.

Durante el primer mes de operaciones como no teníamos los acondicionamientos completos ni la infraestructura total para atender a los clientes en el espacio alquilado, durante este periodo no recibimos visita y no se efectuó ninguna venta. Sin embargo, se debieron adquirir bienes y servicios que, si bien no son directamente una inversión, son necesarios para iniciar la operación, tales como el acondicionamiento del espacio para adecuar el gimnasio, la compra de los equipos principales en que una parte fue financiada por un crédito de 40.000.000 COP, entre otros. Aunque este escenario es normal en un nuevo proyecto, es relevante que una adecuada etapa de inicio esté en la planificación para no afectar negativamente la caja y empezar de una forma más sólida.

Debido a los altos costos iniciales, los fundadores aportaron 40.000.000 COP y con otros 239.561.000 COP que son el préstamo y la aportación de los inversionistas, para un total de 279.561.000 COP,

respectivamente, para asegurarse de que el emprendimiento tendría los flujos para operar en sus primeras etapas. El capital permitió financiar la adecuación de los espacios, la contratación de personal, la adquisición de los equipos principales y otras inversiones importantes.

En su forma actual, el proyecto tiene el potencial de ser viable, los flujos de efectivo y los datos financieros anteriores muestran una empresa con un fuerte potencial, especialmente durante el apogeo de las temporadas. Es un negocio que tiene altas posibilidades de decaer a largo plazo bajo la administración actual. La restricción es la fluctuación inevitable del usuario, y al final, incluso el flujo en el aeropuerto y la subsecuente caída del flujo en dependencia del aeropuerto.

#### ***4.1.3 Análisis Préstamo Sala VIP***

#### **Tabla 48**

#### ***Análisis Préstamo Sala VIP***

	Saldo inicial	Cuota	Intereses	Abono a capital	Saldo final
1	40000000			\$ -	\$ 40.000.000
2	40000000	\$ 1.837.850	\$ 318.966	\$ 1.518.884	\$ 38.481.116
3	38481116,1	\$ 1.837.850	\$ 306.854	\$ 1.530.996	\$ 36.950.120
4	36950120,4	\$ 1.837.850	\$ 294.645	\$ 1.543.204	\$ 35.406.916
5	35406916,4	\$ 1.837.850	\$ 282.340	\$ 1.555.510	\$ 33.851.407
6	33851406,6	\$ 1.837.850	\$ 269.936	\$ 1.567.914	\$ 32.283.493
7	32283492,9	\$ 1.837.850	\$ 257.433	\$ 1.580.416	\$ 30.703.077
8	30703076,5	\$ 1.837.850	\$ 244.831	\$ 1.593.019	\$ 29.110.058
9	29110057,7	\$ 1.837.850	\$ 232.128	\$ 1.605.722	\$ 27.504.336
10	27504335,9	\$ 1.837.850	\$ 219.323	\$ 1.618.526	\$ 25.885.810
11	25885809,8	\$ 1.837.850	\$ 206.417	\$ 1.631.432	\$ 24.254.377
12	24254377,4	\$ 1.837.850	\$ 193.408	\$ 1.644.442	\$ 22.609.936
13	22609935,7	\$ 1.837.850	\$ 180.295	\$ 1.657.555	\$ 20.952.381
14	20952381	\$ 1.837.850	\$ 167.077	\$ 1.670.772	\$ 19.281.609
15	19281608,7	\$ 1.837.850	\$ 153.754	\$ 1.684.095	\$ 17.597.513
16	17597513,4	\$ 1.837.850	\$ 140.325	\$ 1.697.524	\$ 15.899.989
17	15899989	\$ 1.837.850	\$ 126.789	\$ 1.711.061	\$ 14.188.928
18	14188928,2	\$ 1.837.850	\$ 113.145	\$ 1.724.705	\$ 12.464.223
19	12464223,2	\$ 1.837.850	\$ 99.391	\$ 1.738.458	\$ 10.725.765
20	10725765,1	\$ 1.837.850	\$ 85.529	\$ 1.752.321	\$ 8.973.444
21	8973444,39	\$ 1.837.850	\$ 71.556	\$ 1.766.294	\$ 7.207.150
22	7207150,39	\$ 1.837.850	\$ 57.471	\$ 1.780.379	\$ 5.426.772
23	5426771,71	\$ 1.837.850	\$ 43.274	\$ 1.794.576	\$ 3.632.196
24	3632196,04	\$ 1.837.850	\$ 28.964	\$ 1.808.886	\$ 1.823.310
25	1823310,18	\$ 1.837.850	\$ 14.539	\$ 1.823.310	\$ 0

*Nota:* Esta tabla representa el análisis del préstamo para desarrollar la sala VIP. *Tomado de:*  
Elaboración Propia

Este préstamo es de \$40,000,000 con una tasa de interés efectiva anual del 10% y se paga en cuotas mensuales durante 25 meses. A continuación, se presenta un desglose de su estructura de amortización:

Cada mes, el negocio paga una cuota constante de \$1,837,849.51, que incluye tanto intereses como abono al capital. Debido a que el saldo inicial del préstamo disminuye con cada pago, el monto de los intereses también disminuye mes a mes. Comienza en \$318,966 en el segundo mes y desciende progresivamente hasta \$14,539 en el último mes.

A medida que se pagan menos intereses cada mes, el abono al capital aumenta. Inicialmente, el abono al capital es de \$1,518,884 y alcanza los \$1,823,310 en el último mes. Después de cada pago, el saldo final disminuye, acercándose a cero al final del plazo de 25 meses. En el mes 25, el saldo final del préstamo llega a cero, indicando que el préstamo ha sido completamente

pagado.

#### 4.1.4 Proyección Flujo De Caja Cocina Oculta

**Tabla 49**  
*Resultados Proyección Flujo de Caja*

Variable	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Ahorros</b>	\$ 20.000.000		
<b>Adecuaciones</b>	\$ 39.200.000		
<b>Arriendo Mensual</b>	\$ 5.500.000	\$ 5.665.000	\$ 5.834.950
Salario trabajadores/mes	\$ 2.600.000	\$ 2.756.000	\$ 2.866.240
<b>Unidades Mes 1 producción (mes 2)</b>	1.450		
<b>Precio Venta Año 1</b>	\$ 20.000,00	21.200	22.048
<b>Aunmento Mensual Ventas</b>	7	5	4
<b>Costo x persona</b>	\$ 3.305	\$ 3.503	\$ 3.643
		\$ -	\$ -
		-	-
<b>Inventario seguridad comida rapida</b>	1.400	1.400	1.400
Servicios/mes	\$ 1.500.000	1.590.000	1.653.600
<b>Impuesto Renta</b>	33%		
<b>Salario Grupal (Honorarios)</b>	\$ 0		
<b>Comisión</b>	0,00%		
<b>Aunmento Gastos y Costos</b>	6,00%		
<b>Aumento precio</b>	6%		
<b>Redes Sociales</b>		\$ -	\$ -
<b>Crédito</b>			
<b>DEPRECIACIÓN ANUAL</b>	3.920.000		

*Nota:* Esta tabla representa la proyección del flujo de caja de la cocina oculta. *Tomado de:* Elaboración Propia

Se inicia con un ahorro de \$20.000.000. Esta cantidad permitirá cubrir los primeros gastos de adecuación y otros costos operativos. El gasto en adecuaciones ofrecido es de \$39.200.000. De esta manera, viene a decir que la cantidad considerable tendrá que ser invertida para el índice de la empresa. El arriendo mensual de la venta cuesta a la empresa \$5.500.000. Este será un costo constante para cada mes del primer año. La cantidad incrementará en los siguientes años ya que los costos relacionados también incrementen. La gente

contratada por la empresa recibe un sueldo mensual de \$2.600.000. Similar al costo de arriendo, este será un costo constante único para el primer año. Sin embargo, se ajustará levemente en los siguientes años. Se espera producir la cantidad convencional de la primera producción Start-Up, que es de 1.450 unidades durante el primer mes.

El precio de venta durante el primer año por unidad es de \$20.000. Esta cantidad es el estándar para la venta de comida rápida, la cual se ajustará levemente en los siguientes años. El incremento mensual en las ventas también durante el primer año es de 7 unidades. Este es un incremento que comienza a mostrar la demanda de los productos durante el año. El costo por persona del primer año es \$3.305. Esta cantidad refleja el costo por cliente que es debido al procesamiento de estos productos. Esta cantidad incrementa debido a la inflación y otros factores de costo en los siguientes años. El inventario de seguridad de la comida rápida es de 1.400 unidades. El inventario se mantiene constante para los tres años para asegurar que la empresa alcance a asistirse de sus alimentos.

Servicios mensuales: el costo de los servicios mensuales, como agua, luz e internet, asciende a \$1,500,000. Después del segundo año, este monto será suficiente para comprometer la operación total del negocio; además, en los siguientes años, habrá un ajuste ligero en estos gastos. El arriendo mensual; en un segundo año, el arriendo asciende a \$5,665,000. Los factores que contribuyen a este aumento son la inflación y el crecimiento de la remuneración acordado en el contrato de arrendamiento. El salario mensual de los trabajadores también se incrementa a \$2,756,000 en un segundo año, un factor, paquetes inflacionarios en el ajuste del costo del trabajo. Precio de venta por unidad;

después de los ajustes, el precio de venta por unidad será de \$21,200. El factor aumentado se deriva de la estrategia de aumentar el precio de venta a medida que la demanda crece o el costo operativo disminuye.

En este cálculo, el monto será de 5 unidades menos en las cantidades vendidas cerradas. Coste por persona; el costo será de \$3,503. Factor de aumento basado en incrementos en el costo de producción y operaciones. Servicios: estos aumentarán y costarán \$1,590,000 debido a cambios en los precios de factores efectivos fundamentales. Gastos asociados; tal efecto se incrementará en un 6%, lo que refleja ajustes por inflación y cambios en los costos operativos. El precio de venta aumenta; este factor es del 6% ya que existe una estrategia de inflación y los precios de producción aumentan. El cuadro 16 demuestra que para el tercer año el arrendamiento mensual sigue aumentando a \$5,834,950. El aumento mensual de alojamiento es una función de los costos fijos en crecimiento. El salario de los trabajadores sigue en aumento a \$2,866,240. El salario de los trabajadores mensual sigue reflejando un marcador anual que va en aumento según la inflación y otros problemas laborales.

El precio de venta mensual es mayor y ahora es de \$22,048. El aumento anual de los precios es una función para mantener el margen de beneficio que necesita un crecimiento mientras los costos operativos continúan en aumento. Las ventas mensuales de unidades agregadas disminuyen a cuatro unidades. Esta desaceleración anual de aumento en las unidades se está desacelerando porque el mercado está más saturado o la demanda está más regular después del crecimiento inicial en nuevas ventas. El costo por persona aumenta a \$3,643. El

incremento en el costo por unidad es efecto acumulativo de la inflación del consumidor, los aumentos relacionados de servicio, y el aumento en impuestos de mano de obra durante los tres años. Los servicios aumentan a \$1,653,600. El aumento refleja el incremento en el costo de los servicios esenciales. Los gastos y costos siguen subiendo un 6%. La tasa de inflación y el aumento en los costos de operación son similares.

El aumento del precio de venta del 6% se mantiene para cubrir el aumento de los costos operativos. El negocio recibe un impuesto de renta del 33%. Afectará el flujo de caja neto, ya que se trata de una deducción significativa de los ingresos que el negocio genera. La depreciación anual de \$3.920.000 refleja la amortización del costo de inversión en activo fijo de los activos de cocina y accesorios. No se registran gastos adicionales en comisiones y redes sociales, lo que significa que no se cobran comisiones sobre la base de las ventas, y se lleva a cabo una campaña de marketing activa en redes sociales.

Tabla 50

## Análisis Primer Año Flujo de Caja Cocina Oculta

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
<b>FLUJO DE TESORERÍA</b>													
Unidades Vendidas	0	1.600	1.607	1.640	1.620	1.627	1.622	1.615	1.616	1.639	1.638	1.659	17.883.00
VENTAS		1.510	1.517	1.550	1.530	1.537	1.532	1.525	1.526	1.549	1.548	1.569	
- Descuentos		\$ 15.600.000	\$ 15.668.250	\$ 15.990.000	\$ 15.795.000	\$ 15.863.250	\$ 15.814.500	\$ 15.746.250	\$ 15.756.000	\$ 15.980.250	\$ 15.970.500	\$ 16.175.250	\$ 174.359.250
- Cartera Mes													
+ Cartera recuperada													
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 15.600.000</b>	<b>\$ 15.668.250</b>	<b>\$ 15.990.000</b>	<b>\$ 15.795.000</b>	<b>\$ 15.863.250</b>	<b>\$ 15.814.500</b>	<b>\$ 15.746.250</b>	<b>\$ 15.756.000</b>	<b>\$ 15.980.250</b>	<b>\$ 15.970.500</b>	<b>\$ 16.175.250</b>	<b>\$ 174.359.250</b>
<b>Materiales</b>													
+ Inventario Inicial Comida rápida	\$ 0	\$ 4.627.000	\$ 4.627.000	\$ 4.627.000	\$ 4.627.000	\$ 4.627.000	\$ 4.627.000	\$ 4.627.000	\$ 4.627.000	\$ 4.627.000	\$ 4.627.000	\$ 4.627.000	\$ 4.627.000
+ Compras Mes Comida rápida	\$ 4.627.000	\$ 5.288.000	\$ 5.311.135	\$ 5.420.200	\$ 5.354.100	\$ 5.377.235	\$ 5.360.710	\$ 5.337.575	\$ 5.340.880	\$ 5.416.895	\$ 5.413.590	\$ 5.482.995	\$ 63.730.315
- Inventario Final Comida rápida	\$ 4.627.000	\$ 4.627.000	\$ 4.627.000	\$ 4.627.000	\$ 4.627.000	\$ 4.627.000	\$ 4.627.000	\$ 4.627.000	\$ 4.627.000	\$ 4.627.000	\$ 4.627.000	\$ 4.627.000	\$ 4.627.000
<b>Masa de obra (incluyendo prestaciones)</b>	<b>\$ 2.600.000</b>	<b>\$ 2.600.000</b>	<b>\$ 2.600.000</b>	<b>\$ 2.600.000</b>	<b>\$ 2.600.000</b>	<b>\$ 2.600.000</b>	<b>\$ 2.600.000</b>	<b>\$ 2.600.000</b>	<b>\$ 2.600.000</b>	<b>\$ 2.600.000</b>	<b>\$ 2.600.000</b>	<b>\$ 2.600.000</b>	<b>\$ 31.200.000</b>
Salario trabajadores/mes	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 31.200.000
<b>Costos indirectos de fabricación</b>													
Servicios	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
<b>Gastos Administrativos y Operacionales</b>													
Salario Grupal													
Arriendo	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 66.000.000
Riesgos Sociales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Comisiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>\$ 14.227.000</b>	<b>\$ 14.888.000</b>	<b>\$ 14.911.135</b>	<b>\$ 15.020.200</b>	<b>\$ 14.954.100</b>	<b>\$ 14.977.235</b>	<b>\$ 14.960.710</b>	<b>\$ 14.937.575</b>	<b>\$ 14.940.880</b>	<b>\$ 15.016.895</b>	<b>\$ 15.013.590</b>	<b>\$ 15.082.995</b>	<b>\$ 178.930.315</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	<b>-\$ 14.227.000</b>	<b>\$ 712.000</b>	<b>\$ 757.115</b>	<b>\$ 969.800</b>	<b>\$ 840.900</b>	<b>\$ 886.015</b>	<b>\$ 853.790</b>	<b>\$ 808.675</b>	<b>\$ 815.120</b>	<b>\$ 963.355</b>	<b>\$ 956.910</b>	<b>\$ 1.092.255</b>	<b>-\$ 4.571.065</b>
<b>Egresos No Operacionales (nada que ver con el negocio; las multas)</b>													
Act. Fijos Depreciables	\$ 39.200.000												\$ 39.200.000
<b>Total Egreso no Operacional</b>	<b>\$ 39.200.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL</b>	<b>-\$ 53.427.000</b>	<b>\$ 712.000</b>	<b>\$ 757.115</b>	<b>\$ 969.800</b>	<b>\$ 840.900</b>	<b>\$ 886.015</b>	<b>\$ 853.790</b>	<b>\$ 808.675</b>	<b>\$ 815.120</b>	<b>\$ 963.355</b>	<b>\$ 956.910</b>	<b>\$ 1.092.255</b>	
<b>Aportes socios</b>													
Aportes socios	\$ 28.000.000												\$ 28.000.000
Creditos obtenidos	\$ 40.000.000												\$ 40.000.000
<b>Subtotal ingresos financieros</b>	<b>\$ 68.000.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Inversiones Financieras</b>													
Inversiones Financieras	\$ 39.200.000												
Desinversiones Financieras													
<b>Subtotal ingresos Inversiones Financieras</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Comisiones Bancarias</b>													
Intereses	\$ 0,00	\$ 333.333,33	\$ 320.729,47	\$ 308.020,57	\$ 295.205,77	\$ 282.284,17	\$ 269.254,90	\$ 256.117,05	\$ 242.869,72	\$ 229.511,99	\$ 216.042,95	\$ 202.461,66	\$ 2.955.832
Capital		\$ 1.512.463,72	\$ 1.525.067,58	\$ 1.537.776,48	\$ 1.550.591,28	\$ 1.563.512,98	\$ 1.576.542,15	\$ 1.589.680,00	\$ 1.602.927,33	\$ 1.616.285,06	\$ 1.629.754,10	\$ 1.643.335,33	\$ 17.347.936
<b>Total Egresos Financieros</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>	<b>\$ 1.845.797</b>
<b>Caja del período</b>	<b>\$ 14.573.000,0</b>	<b>-\$ 1.133.797,1</b>	<b>-\$ 1.088.682,1</b>	<b>-\$ 875.997,1</b>	<b>-\$ 1.004.897,1</b>	<b>-\$ 959.782,1</b>	<b>-\$ 992.007,1</b>	<b>-\$ 1.037.122,1</b>	<b>-\$ 1.030.677,1</b>	<b>-\$ 882.442,1</b>	<b>-\$ 888.887,1</b>	<b>-\$ 753.542,1</b>	
<b>Caja inicial</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 14.573.000,00</b>	<b>\$ 13.439.202,95</b>	<b>\$ 12.350.520,90</b>	<b>\$ 11.474.524,85</b>	<b>\$ 10.469.626,80</b>	<b>\$ 9.509.844,75</b>	<b>\$ 8.517.837,70</b>	<b>\$ 7.480.715,65</b>	<b>\$ 6.450.038,60</b>	<b>\$ 5.567.596,55</b>	<b>\$ 4.678.709,50</b>	
<b>Caja neto acumulado</b>	<b>\$ 14.573.000,00</b>	<b>\$ 13.439.203,01</b>	<b>\$ 12.350.520,91</b>	<b>\$ 11.474.524,91</b>	<b>\$ 10.469.626,81</b>	<b>\$ 9.509.844,81</b>	<b>\$ 8.517.837,71</b>	<b>\$ 7.480.715,71</b>	<b>\$ 6.450.038,61</b>	<b>\$ 5.567.596,61</b>	<b>\$ 4.678.709,51</b>	<b>\$ 3.925.167,51</b>	
<b>Impuestos</b>													
Impuesto a la renta													\$ -
<b>Total Impuestos</b>		<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>Caja del período despues de impuestos</b>	<b>\$ 14.573.000,0</b>	<b>-\$ 1.133.797,1</b>	<b>-\$ 1.088.682,1</b>	<b>-\$ 875.997,1</b>	<b>-\$ 1.004.897,1</b>	<b>-\$ 959.782,1</b>	<b>-\$ 992.007,1</b>	<b>-\$ 1.037.122,1</b>	<b>-\$ 1.030.677,1</b>	<b>-\$ 882.442,1</b>	<b>-\$ 888.887,1</b>	<b>-\$ 753.542,1</b>	
<b>Caja inicial</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 14.573.000,00</b>	<b>\$ 13.439.202,95</b>	<b>\$ 12.350.520,90</b>	<b>\$ 11.474.523,85</b>	<b>\$ 10.469.626,80</b>	<b>\$ 9.509.844,75</b>	<b>\$ 8.517.837,70</b>	<b>\$ 7.480.715,65</b>	<b>\$ 6.450.038,60</b>	<b>\$ 5.567.596,55</b>	<b>\$ 4.678.709,50</b>	
<b>Caja neto acumulado despues de impuestos</b>	<b>\$ 14.573.000,00</b>	<b>\$ 13.439.203,01</b>	<b>\$ 12.350.520,91</b>	<b>\$ 11.474.523,91</b>	<b>\$ 10.469.626,81</b>	<b>\$ 9.509.844,81</b>	<b>\$ 8.517.837,71</b>	<b>\$ 7.480.715,71</b>	<b>\$ 6.450.038,61</b>	<b>\$ 5.567.596,61</b>	<b>\$ 4.678.709,51</b>	<b>\$ 3.925.167,51</b>	

Nota: Esta tabla representa el análisis del flujo de caja del primer año de la cocina oculta. Tomado de: Elaboración Propia

En el primer trimestre de este año, la empresa sufrió de una caja negativa del periodo. Esto se debe principalmente a la falta de ventas en el primer mes del año, lo que significó que todos los costos relacionados con inventario, costos fijos y otros gastos operativos recayeron directamente sobre el efectivo operativo neto, causando una presión financiera significativa.

A pesar de un comienzo difícil, se ha observado que, una vez superada la crisis inicial, los procesos de negocio de la empresa se volverán positivos. Estos datos son alentadores ya que muestran que las operaciones centrales del negocio core son rentables y sostenibles en el tiempo. Sin embargo, estas perspectivas positivas se ven empañadas por el impacto de unos costes financieros bastante elevados. Estos costos financieros afectaron las finanzas de la compañía, impidiendo un aumento significativo en el efectivo neto durante el año.

En otras palabras, incluso si el negocio está funcionando bien y genera recursos suficientes para cubrir los costos y generar ganancias operativas, El peso de las obligaciones financieras, como los intereses de un préstamo o una deuda, supera los ingresos netos recibidos. Esto sugiere que la empresa necesita tomar medidas estratégicas para reducir los costos financieros, ya sea refinanciando la deuda en términos más favorables o encontrando nuevas fuentes de financiamiento menos gravosas. Sólo así se puede garantizar que la futura tesorería neta operativa de la empresa crezca de forma más sostenible y saludable.

## Tabla 51

### Análisis Segundo Año Flujo de Caja Cocina Oculta

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	ABC 2
<b>FLUJO DE TESORERIA</b>													2
Unidades Vendidas	1610	1543	1550	1583	1563	1570	1585	1558	1569	1582	1581	1602	18.866
VENTAS	\$ 16.639.350	\$ 15.946.905	\$ 16.019.250	\$ 16.360.305	\$ 16.153.605	\$ 16.225.950	\$ 16.174.275	\$ 16.101.930	\$ 16.112.265	\$ 16.349.970	\$ 16.339.635	\$ 16.556.670	\$ 194.980.110
- Descuentos													\$ -
- Cartera Mes													\$ -
- Cartera recuperada													\$ -
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 16.639.350</b>	<b>\$ 15.946.905</b>	<b>\$ 16.019.250</b>	<b>\$ 16.360.305</b>	<b>\$ 16.153.605</b>	<b>\$ 16.225.950</b>	<b>\$ 16.174.275</b>	<b>\$ 16.101.930</b>	<b>\$ 16.112.265</b>	<b>\$ 16.349.970</b>	<b>\$ 16.339.635</b>	<b>\$ 16.556.670</b>	<b>\$ 194.980.110</b>
<b>Materiales</b>													
- Inventario Inicial Comida rapida	\$ 4.627.000	\$ 4.904.620	\$ 4.904.620	\$ 4.904.620	\$ 4.904.620	\$ 4.904.620	\$ 4.904.620	\$ 4.904.620	\$ 4.904.620	\$ 4.904.620	\$ 4.904.620	\$ 4.904.620	
- Compra Mes Comida rapida	\$ 5.640.313	\$ 5.405.592	\$ 5.430.115	\$ 5.545.724	\$ 5.475.658	\$ 5.500.181	\$ 5.482.665	\$ 5.458.141	\$ 5.461.645	\$ 5.542.221	\$ 5.538.717	\$ 5.612.287	\$ 66.093.258
- Inventario Final Comida rapida	\$ 4.904.620	\$ 4.904.620	\$ 4.904.620	\$ 4.904.620	\$ 4.904.620	\$ 4.904.620	\$ 4.904.620	\$ 4.904.620	\$ 4.904.620	\$ 4.904.620	\$ 4.904.620	\$ 4.904.620	
<b>Masa de obra (incluyendo prestaciones)</b>	<b>\$ 2.756.000</b>	<b>\$ 2.756.000</b>	<b>\$ 2.756.000</b>	<b>\$ 2.756.000</b>	<b>\$ 2.756.000</b>	<b>\$ 2.756.000</b>	<b>\$ 2.756.000</b>	<b>\$ 2.756.000</b>	<b>\$ 2.756.000</b>	<b>\$ 2.756.000</b>	<b>\$ 2.756.000</b>	<b>\$ 2.756.000</b>	<b>\$ 33.072.000</b>
Salario trabajadores/mes	\$ 2.756.000	\$ 2.756.000	\$ 2.756.000	\$ 2.756.000	\$ 2.756.000	\$ 2.756.000	\$ 2.756.000	\$ 2.756.000	\$ 2.756.000	\$ 2.756.000	\$ 2.756.000	\$ 2.756.000	\$ 33.072.000
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	<b>\$ 1.590.000</b>	<b>\$ 1.590.000</b>	<b>\$ 1.590.000</b>	<b>\$ 1.590.000</b>	<b>\$ 1.590.000</b>	<b>\$ 1.590.000</b>	<b>\$ 1.590.000</b>	<b>\$ 1.590.000</b>	<b>\$ 1.590.000</b>	<b>\$ 1.590.000</b>	<b>\$ 1.590.000</b>	<b>\$ 1.590.000</b>	<b>\$ 19.080.000</b>
Servicios	\$ 1.590.000	\$ 1.590.000	\$ 1.590.000	\$ 1.590.000	\$ 1.590.000	\$ 1.590.000	\$ 1.590.000	\$ 1.590.000	\$ 1.590.000	\$ 1.590.000	\$ 1.590.000	\$ 1.590.000	\$ 19.080.000
<b>Gastos Administrativos y Operacionales</b>	<b>\$ 5.665.000</b>	<b>\$ 5.665.000</b>	<b>\$ 5.665.000</b>	<b>\$ 5.665.000</b>	<b>\$ 5.665.000</b>	<b>\$ 5.665.000</b>	<b>\$ 5.665.000</b>	<b>\$ 5.665.000</b>	<b>\$ 5.665.000</b>	<b>\$ 5.665.000</b>	<b>\$ 5.665.000</b>	<b>\$ 5.665.000</b>	<b>\$ 67.980.000</b>
Salario Grupal	\$ 5.665.000	\$ 5.665.000	\$ 5.665.000	\$ 5.665.000	\$ 5.665.000	\$ 5.665.000	\$ 5.665.000	\$ 5.665.000	\$ 5.665.000	\$ 5.665.000	\$ 5.665.000	\$ 5.665.000	\$ 67.980.000
Ariendo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Riesgos Sociales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Comisiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>\$ 15.651.313</b>	<b>\$ 15.416.592</b>	<b>\$ 15.441.115</b>	<b>\$ 15.556.724</b>	<b>\$ 15.486.658</b>	<b>\$ 15.511.181</b>	<b>\$ 15.493.665</b>	<b>\$ 15.469.141</b>	<b>\$ 15.472.645</b>	<b>\$ 15.553.221</b>	<b>\$ 15.549.717</b>	<b>\$ 15.623.287</b>	<b>\$ 194.980.110</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	<b>\$ 988.037</b>	<b>\$ 530.313</b>	<b>\$ 578.135</b>	<b>\$ 803.581</b>	<b>\$ 666.947</b>	<b>\$ 714.769</b>	<b>\$ 680.611</b>	<b>\$ 632.789</b>	<b>\$ 639.620</b>	<b>\$ 796.749</b>	<b>\$ 789.918</b>	<b>\$ 933.383</b>	<b>\$ 6.754.852</b>
Egresos No Operacionales (todo que var con el negocio, los multos)													\$ -
Act. Fijos Depreciables													\$ 39.200.000
<b>Total Egreso no Operacional</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 39.200.000</b>
<b>CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 988.037</b>	<b>\$ 530.313</b>	<b>\$ 578.135</b>	<b>\$ 803.581</b>	<b>\$ 666.947</b>	<b>\$ 714.769</b>	<b>\$ 680.611</b>	<b>\$ 632.789</b>	<b>\$ 639.620</b>	<b>\$ 796.749</b>	<b>\$ 789.918</b>	<b>\$ 933.383</b>	<b>\$ 6.754.852</b>
Aportes socios													\$ 28.000.000
Creditos obtenidos													\$ -
<b>Subtotal Ingresos Financieros</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 28.000.000</b>
Inversiones Financieras													\$ -
Desinversiones Financieras													\$ -
<b>Subtotal Ingresos Inversiones Financieras</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Comisiones Bancarias													\$ -
Intereses	\$189.767,20	\$174.958,62	\$161.034,96	\$146.995,28	\$132.838,60	\$119.563,95	\$104.170,34	\$89.656,78	\$76.022,28	\$60.265,82	\$45.386,39	\$30.382,97	\$ 1.320.043
Capital	\$1.845.737	\$1.845.737	\$1.845.737	\$1.845.737	\$1.845.737	\$1.845.737	\$1.845.737	\$1.845.737	\$1.845.737	\$1.845.737	\$1.845.737	\$1.845.737	\$ 20.821.521
<b>Total Egresos Financieros</b>	<b>\$ 1.845.737</b>	<b>\$ 1.845.737</b>	<b>\$ 1.845.737</b>	<b>\$ 1.845.737</b>	<b>\$ 1.845.737</b>	<b>\$ 1.845.737</b>	<b>\$ 1.845.737</b>	<b>\$ 1.845.737</b>	<b>\$ 1.845.737</b>	<b>\$ 1.845.737</b>	<b>\$ 1.845.737</b>	<b>\$ 1.845.737</b>	<b>\$ 22.141.564</b>
Caja del período	\$ 857.760	\$ 1.315.484	\$ 1.267.662	\$ 1.042.216	\$ 1.178.890	\$ 1.131.028	\$ 1.165.187	\$ 1.213.008	\$ 1.206.177	\$ 1.049.048	\$ 1.055.879	\$ 912.414	\$ 912.414
Caja Inicial	\$ 3.925.167,5	\$ 3.067.407,4	\$ 1.751.923,5	\$ 484.261,4	\$ 557.954,6	\$ 1.736.804,5	\$ 2.867.832,6	\$ 4.033.019,1	\$ 5.246.027,6	\$ 6.452.204,3	\$ 7.501.252,0	\$ 8.557.131,3	\$ 8.557.131,3
<b>Caja actu acumulada</b>	<b>\$ 3.067.407,4</b>	<b>\$ 1.751.923,5</b>	<b>\$ 484.261,4</b>	<b>\$ 557.954,6</b>	<b>\$ 1.736.804,5</b>	<b>\$ 2.867.832,6</b>	<b>\$ 4.033.019,1</b>	<b>\$ 5.246.027,6</b>	<b>\$ 6.452.204,3</b>	<b>\$ 7.501.252,0</b>	<b>\$ 8.557.131,3</b>	<b>\$ 9.469.545,0</b>	<b>\$ 9.469.545,0</b>
Impuestos													\$ -
Impuesto a la renta													\$ -
<b>Total Impuestos</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ -</b>
<b>Caja del período despues de impuestos</b>	<b>\$ 857.760,1</b>	<b>\$ 1.315.484,0</b>	<b>\$ 1.267.662,1</b>	<b>\$ 1.042.216,0</b>	<b>\$ 1.178.890,0</b>	<b>\$ 1.131.028,1</b>	<b>\$ 1.165.186,6</b>	<b>\$ 1.213.008,5</b>	<b>\$ 1.206.176,8</b>	<b>\$ 1.049.047,7</b>	<b>\$ 1.055.879,4</b>	<b>\$ 912.413,7</b>	<b>\$ 912.413,7</b>
<b>Caja Inicial</b>	<b>\$ 3.925.167,5</b>	<b>\$ 3.067.407,4</b>	<b>\$ 1.751.923,5</b>	<b>\$ 484.261,4</b>	<b>\$ 557.954,6</b>	<b>\$ 1.736.804,5</b>	<b>\$ 2.867.832,6</b>	<b>\$ 4.033.019,1</b>	<b>\$ 5.246.027,6</b>	<b>\$ 6.452.204,3</b>	<b>\$ 7.501.252,0</b>	<b>\$ 8.557.131,3</b>	<b>\$ 8.557.131,3</b>
<b>Caja actu acumulada despues de impuestos</b>	<b>\$ 3.067.407,4</b>	<b>\$ 1.751.923,5</b>	<b>\$ 484.261,4</b>	<b>\$ 557.954,6</b>	<b>\$ 1.736.804,5</b>	<b>\$ 2.867.832,6</b>	<b>\$ 4.033.019,1</b>	<b>\$ 5.246.027,6</b>	<b>\$ 6.452.204,3</b>	<b>\$ 7.501.252,0</b>	<b>\$ 8.557.131,3</b>	<b>\$ 9.469.545,0</b>	<b>\$ 9.469.545,0</b>

Nota: Esta tabla representa el análisis del flujo de caja del segundo año de la cocina oculta. Tomado de: Elaboración Propia

El segundo año de actividad de la empresa estuvo marcado por malos resultados, que pusieron de manifiesto los números rojos del balance. Aunque el negocio principal siguió siendo rentable en comparación con el primer año, los fondos de inversión iniciales fueron insuficientes para cubrir la caja negativa del periodo causadas por el préstamo de 40 millones de pesos, lo que supuso un serio obstáculo para la viabilidad de la empresa.

En particular, esta caja negativa se hizo evidente a partir de abril del año siguiente ya que la caja neta acumulada llega a -557.954 esto debido a que los costos financieros asociados con el préstamo y otros costos acumulados excedieron los ingresos generados por las actividades comerciales normales. Este desequilibrio financiero nos dice que la estructura de capital original aun no es capaz de soportar una carga financiera tan significativa, poniendo en peligro la capacidad de la empresa para continuar operando sin una inyección de recursos adicionales.

En este contexto, asumiendo que completará el trabajo del segundo año hasta el final del negocio del año y garantizará el negocio, La empresa requeriría nuevas inversiones o préstamos adicionales por \$9.469.545 Este monto cubriría la caja negativa acumulada y obligaciones financieras incumplidas, manteniendo estable la situación financiera en el corto plazo.

## Tabla 52

## Análisis Tercer Año Flujo de Caja Cocina Oculta

FLUJO DE TESORERÍA	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	3
Unidades Vendidas	1,655	1,588	1,595	1,628	1,608	1,615	1,610	1,603	1,604	1,627	1,626	1,647	19,406
VENTAS	\$ 17,788,602	\$ 17,068,459	\$ 17,143,636	\$ 17,498,395	\$ 17,283,427	\$ 17,358,666	\$ 17,304,924	\$ 17,229,685	\$ 17,240,434	\$ 17,487,647	\$ 17,476,898	\$ 17,702,615	\$ 208,583,450
- Descuentos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Cartera Mes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Cartera recuperada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 17,788,602</b>	<b>\$ 17,068,459</b>	<b>\$ 17,143,636</b>	<b>\$ 17,498,395</b>	<b>\$ 17,283,427</b>	<b>\$ 17,358,666</b>	<b>\$ 17,304,924</b>	<b>\$ 17,229,685</b>	<b>\$ 17,240,434</b>	<b>\$ 17,487,647</b>	<b>\$ 17,476,898</b>	<b>\$ 17,702,615</b>	<b>\$ 208,583,450</b>
<b>Materiales</b>													
+ Inventario Inicial Comida rápida	\$ 4,304,620	\$ 5,100,805	\$ 5,100,805	\$ 5,100,805	\$ 5,100,805	\$ 5,100,805	\$ 5,100,805	\$ 5,100,805	\$ 5,100,805	\$ 5,100,805	\$ 5,100,805	\$ 5,100,805	\$ 5,100,805
+ Compras Mes Comida rápida	\$ 6,029,880	\$ 5,785,770	\$ 5,811,274	\$ 5,931,507	\$ 5,858,639	\$ 5,884,143	\$ 5,865,926	\$ 5,840,421	\$ 5,844,065	\$ 5,927,864	\$ 5,924,220	\$ 6,000,733	\$ 70,704,441
- Inventario Final Comida rápida	\$ 5,100,805	\$ 5,100,805	\$ 5,100,805	\$ 5,100,805	\$ 5,100,805	\$ 5,100,805	\$ 5,100,805	\$ 5,100,805	\$ 5,100,805	\$ 5,100,805	\$ 5,100,805	\$ 5,100,805	\$ 5,100,805
<b>Mano de obra (incluyendo prestaciones)</b>	<b>\$ 2,866,240</b>	<b>\$ 2,866,240</b>	<b>\$ 2,866,240</b>	<b>\$ 2,866,240</b>	<b>\$ 2,866,240</b>	<b>\$ 2,866,240</b>	<b>\$ 2,866,240</b>	<b>\$ 2,866,240</b>	<b>\$ 2,866,240</b>	<b>\$ 2,866,240</b>	<b>\$ 2,866,240</b>	<b>\$ 2,866,240</b>	<b>\$ 34,394,880</b>
Salario trabajadores/mes	\$ 2,866,240	\$ 2,866,240	\$ 2,866,240	\$ 2,866,240	\$ 2,866,240	\$ 2,866,240	\$ 2,866,240	\$ 2,866,240	\$ 2,866,240	\$ 2,866,240	\$ 2,866,240	\$ 2,866,240	\$ 34,394,880
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	<b>\$ 1,653,600</b>	<b>\$ 1,653,600</b>	<b>\$ 1,653,600</b>	<b>\$ 1,653,600</b>	<b>\$ 1,653,600</b>	<b>\$ 1,653,600</b>	<b>\$ 1,653,600</b>	<b>\$ 1,653,600</b>	<b>\$ 1,653,600</b>	<b>\$ 1,653,600</b>	<b>\$ 1,653,600</b>	<b>\$ 1,653,600</b>	<b>\$ 19,843,200</b>
Servicios	\$ 1,653,600	\$ 1,653,600	\$ 1,653,600	\$ 1,653,600	\$ 1,653,600	\$ 1,653,600	\$ 1,653,600	\$ 1,653,600	\$ 1,653,600	\$ 1,653,600	\$ 1,653,600	\$ 1,653,600	\$ 1,653,600
<b>Gastos Administrativos y Operacionales</b>	<b>\$ 5,834,950</b>	<b>\$ 5,834,950</b>	<b>\$ 5,834,950</b>	<b>\$ 5,834,950</b>	<b>\$ 5,834,950</b>	<b>\$ 5,834,950</b>	<b>\$ 5,834,950</b>	<b>\$ 5,834,950</b>	<b>\$ 5,834,950</b>	<b>\$ 5,834,950</b>	<b>\$ 5,834,950</b>	<b>\$ 5,834,950</b>	<b>\$ 70,019,400</b>
Salario Grupal													
Arriendo	\$ 5,834,950	\$ 5,834,950	\$ 5,834,950	\$ 5,834,950	\$ 5,834,950	\$ 5,834,950	\$ 5,834,950	\$ 5,834,950	\$ 5,834,950	\$ 5,834,950	\$ 5,834,950	\$ 5,834,950	\$ 5,834,950
Riesgo Sociales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Comisiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>\$ 16,384,670</b>	<b>\$ 16,140,560</b>	<b>\$ 16,166,064</b>	<b>\$ 16,286,297</b>	<b>\$ 16,213,429</b>	<b>\$ 16,238,933</b>	<b>\$ 16,220,716</b>	<b>\$ 16,195,211</b>	<b>\$ 16,198,855</b>	<b>\$ 16,282,654</b>	<b>\$ 16,279,010</b>	<b>\$ 16,355,523</b>	<b>\$ 198,200,000</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	<b>\$ 1,403,932</b>	<b>\$ 927,899</b>	<b>\$ 977,634</b>	<b>\$ 1,212,098</b>	<b>\$ 1,069,999</b>	<b>\$ 1,119,733</b>	<b>\$ 1,084,208</b>	<b>\$ 1,034,474</b>	<b>\$ 1,041,579</b>	<b>\$ 1,204,993</b>	<b>\$ 1,197,888</b>	<b>\$ 1,347,092</b>	<b>\$ 13,621,529</b>
Egresos No Operacionales (nada que ver con el negocio; las n. Act. Fijos Depreciables)													\$ 39,200,000,00
<b>Total Egreso no Operacional</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 1,403,932</b>	<b>\$ 927,899</b>	<b>\$ 977,634</b>	<b>\$ 1,212,098</b>	<b>\$ 1,069,999</b>	<b>\$ 1,119,733</b>	<b>\$ 1,084,208</b>	<b>\$ 1,034,474</b>	<b>\$ 1,041,579</b>	<b>\$ 1,204,993</b>	<b>\$ 1,197,888</b>	<b>\$ 1,347,092</b>	<b>\$ 13,621,529</b>
Aportes socios													\$ 28,000,000,00
Creditos obtenidos													\$ 0,00
<b>Subtotal ingresos financieros</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Inversiones Financieras													
Desinversiones Financieras													
<b>Subtotal ingresos Inversiones Financieras</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Comisiones Bancarias													
Intereses	\$ 15,254,52	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 15,254,52
Capital	\$ 1,830,542,62	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1,830,542,62
<b>Total Egresos Financieros</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Caja del período	\$ 1,403,932	\$ 927,899	\$ 977,634	\$ 1,212,098	\$ 1,069,999	\$ 1,119,733	\$ 1,084,208	\$ 1,034,474	\$ 1,041,579	\$ 1,204,993	\$ 1,197,888	\$ 1,347,092	\$ 13,621,529
Caja inicial	-\$ 3,463,545,0	-\$ 8,065,613	-\$ 7,137,714	-\$ 6,160,080	-\$ 4,347,982	-\$ 3,877,983	-\$ 2,758,250	-\$ 1,674,042	-\$ 639,568	\$ 402,011	\$ 1,607,004	\$ 2,804,892	\$ 4,151,964
<b>Caja neta acumulada</b>	<b>-\$ 8,065,613</b>	<b>-\$ 7,137,714</b>	<b>-\$ 6,160,080</b>	<b>-\$ 4,347,982</b>	<b>-\$ 3,877,983</b>	<b>-\$ 2,758,250</b>	<b>-\$ 1,674,042</b>	<b>-\$ 639,568</b>	<b>\$ 402,011</b>	<b>\$ 1,607,004</b>	<b>\$ 2,804,892</b>	<b>\$ 4,151,964</b>	<b>\$ 4,151,964</b>
Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,248,862	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,248,861,57
<b>Total Impuestos</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 1,248,861,57</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 1,248,861,57</b>
<b>Caja del período despues de impuestos</b>	<b>\$ 1,403,932,0</b>	<b>\$ 927,899,2</b>	<b>\$ 977,634,0</b>	<b>\$ 1,212,097,3</b>	<b>\$ 1,069,999,5</b>	<b>\$ 1,119,733,3</b>	<b>\$ 1,084,208,5</b>	<b>\$ 1,034,473,7</b>	<b>\$ 1,041,578,7</b>	<b>\$ 1,204,992,3</b>	<b>\$ 1,197,888,0</b>	<b>\$ 1,347,092,3</b>	<b>\$ 13,621,529,3</b>
Caja inicial	-\$ 3,463,545,0	-\$ 8,065,612,3	-\$ 7,137,713,7	-\$ 6,160,079,8	-\$ 4,347,981,3	-\$ 3,877,983,3	-\$ 2,758,250,0	-\$ 1,674,041,5	-\$ 639,567,8	\$ 402,010,3	\$ 1,607,003,8	\$ 2,804,891,8	\$ 4,151,964,1
<b>Caja neta acumulada despues de impuestos</b>	<b>-\$ 8,065,612,3</b>	<b>-\$ 7,137,713,7</b>	<b>-\$ 6,160,079,8</b>	<b>-\$ 4,347,981,3</b>	<b>-\$ 3,877,983,3</b>	<b>-\$ 4,007,111,6</b>	<b>-\$ 1,674,041,5</b>	<b>-\$ 639,567,8</b>	<b>\$ 402,010,3</b>	<b>\$ 1,607,003,8</b>	<b>\$ 2,804,891,8</b>	<b>\$ 4,151,964,1</b>	<b>\$ 4,151,964,1</b>

Nota: Esta tabla representa el análisis del flujo de caja del tercer año de la cocina oculta. Tomado de: Elaboración Propia

Si recupera su déficit de caja neto acumulado en el segundo año, la empresa aún enfrentará una perspectiva financiera desafiante. En particular, el flujo de caja negativo llega hasta el mes 24, desde este punto empieza la recuperación del flujo de caja obteniendo flujos de caja positivos desde enero hasta fin de año. Como ya se mencionó para no quebrar el negocio necesitaría de una inversión de aproximadamente \$9.000.000 que representa la liquidez necesaria para asegurar la operación del negocio.

Esta situación pone de relieve un problema clave: la inversión inicial es insuficiente para cubrir los costos operativos y las obligaciones financieras, especialmente las asociadas con los préstamos. Aunque el núcleo operativo del negocio era rentable y eficiente, los elevados costos financieros y la falta de liquidez inicial crearon un desequilibrio que amenazaba la continuidad del negocio.

#### ***4.1.5 Conclusión Proyección Flujo De Caja Cocina Oculta***

La tendencia de las ventas en este proyecto se asocia directamente con los ciclos de demanda que definen las temporadas altas de turismo. En este sentido, las cifras de ventas se comportan de la misma manera que en un

proyecto como la sala VIP. Por ejemplo, los periodos de alta afluencia de turistas, como el inicio y cierre del año, Semana Santa y otros periodos vacacionales clave, se caracterizan por un fuerte aumento en las ventas. De esta manera, se pueden visualizar periodos de alto ingreso, en los que el proyecto se aprovecha de la máxima afluencia de turistas para aumentar sus ventas.

Por otro lado, en los periodos de baja afluencia de turismo, las ventas bajan, estableciendo un flujo de ingreso fluctuante que dificulta la proyección de los ingresos a largo plazo. De la misma manera que en la Cocina oculta, sucede a menudo en los proyectos vinculados con el turismo y pone de manifiesto la vulnerabilidad financiera de no establecer estrategias para conservar ingresos estables como ofertas en temporada baja, oferta de nuevos servicios o la búsqueda de clientes más allá del turismo. La estacionalidad no solo afecta el ingreso mensual, sino también deteriora la sostenibilidad del negocio debido a que en la temporada de bajas puede llevar a cajas negativas del periodo mayores que la afluencia en la temporada alta.

Costos y gastos operativos También se espera que los costos y gastos relacionados con la operación del negocio se mantengan relativamente constantes, con un aumento estimado del 6% durante el segundo año. Esta cifra está relacionada con la inflación proyectada para el cierre de 2024. Como se mencionó antes, estos costos incluyen salarios, alquiler de espacio, servicios públicos y mantenimiento de los instrumentos; todos estos factores no dependen directamente de las ventas, lo que también agrega un nivel adicional de complejidad a la gestión financiera.

Al contrario del comportamiento de venta, los costos operativos no experimentan fluctuaciones significativas; por lo tanto, incluso durante los meses de baja generación de ingresos, esta cantidad debe ser pagada. Dicha situación presiona el flujo de caja en lo que respecta al tiempo, especialmente durante los primeros tres meses del proyecto, cuando la base de clientes no estar completamente consolidada. Inversión inicial y fuentes de financiamiento Un aspecto positivo de este proyecto es la baja cifra de inversión necesaria de antemano en contraposición con otros modelos de negocios similares. Desde este punto de vista, el total de la inversión necesaria para comenzar las operaciones es de 68,000,000 pesos, distribuida de las siguientes maneras: Base Total 68,000,000 COP. Flujo de caja y análisis de rentabilidad.

En primer lugar, a pesar de que la inversión inicial es relativamente baja, el flujo de caja presenta varios desafíos clave para la sostenibilidad del proyecto. El flujo de caja del período de referencia fue negativo en los primeros dos años y la mayor parte del tercero. La caja neta acumulada se sostiene en niveles positivos hasta el décimo quinto mes. A partir de este mes, la inversión inicial no es suficiente para cubrir el déficit operativo, lo que pone en riesgo la viabilidad del proyecto.

Este déficit financiero adicional puede ser cubierto a través de dos opciones principales: un préstamo adicional que ofrezca liquidez inmediata, pero aumente los compromisos financieros del proyecto, o una nueva ronda de inversiones por parte de los socios, que reducirá el impacto del préstamo, pero

disminuirá la cuota de los propietarios originales. Sin embargo, sin tales medidas, el proyecto no será económicamente viable y enfrentará la quiebra técnica en el décimo sexto mes.

#### 4.1.6 Análisis Préstamo Cocina Oculta

**Tabla 53**

#### Análisis Préstamo Cocina Oculta

	Saldo inicial	Cuota	Intereses	Abono a capital	Saldo final
1	40000000			\$ -	\$ 40.000.000
2	40000000	\$ 1.837.850	\$ 318.966	\$ 1.518.884	\$ 38.481.116
3	38481116,1	\$ 1.837.850	\$ 306.854	\$ 1.530.996	\$ 36.950.120
4	36950120,4	\$ 1.837.850	\$ 294.645	\$ 1.543.204	\$ 35.406.916
5	35406916,4	\$ 1.837.850	\$ 282.340	\$ 1.555.510	\$ 33.851.407
6	33851406,6	\$ 1.837.850	\$ 269.936	\$ 1.567.914	\$ 32.283.493
7	32283492,9	\$ 1.837.850	\$ 257.433	\$ 1.580.416	\$ 30.703.077
8	30703076,5	\$ 1.837.850	\$ 244.831	\$ 1.593.019	\$ 29.110.058
9	29110057,7	\$ 1.837.850	\$ 232.128	\$ 1.605.722	\$ 27.504.336
10	27504335,9	\$ 1.837.850	\$ 219.323	\$ 1.618.526	\$ 25.885.810
11	25885809,8	\$ 1.837.850	\$ 206.417	\$ 1.631.432	\$ 24.254.377
12	24254377,4	\$ 1.837.850	\$ 193.408	\$ 1.644.442	\$ 22.609.936
13	22609935,7	\$ 1.837.850	\$ 180.295	\$ 1.657.555	\$ 20.952.381
14	20952381	\$ 1.837.850	\$ 167.077	\$ 1.670.772	\$ 19.281.609
15	19281608,7	\$ 1.837.850	\$ 153.754	\$ 1.684.095	\$ 17.597.513
16	17597513,4	\$ 1.837.850	\$ 140.325	\$ 1.697.524	\$ 15.899.989
17	15899989	\$ 1.837.850	\$ 126.789	\$ 1.711.061	\$ 14.188.928
18	14188928,2	\$ 1.837.850	\$ 113.145	\$ 1.724.705	\$ 12.464.223
19	12464223,2	\$ 1.837.850	\$ 99.391	\$ 1.738.458	\$ 10.725.765
20	10725765,1	\$ 1.837.850	\$ 85.529	\$ 1.752.321	\$ 8.973.444
21	8973444,39	\$ 1.837.850	\$ 71.556	\$ 1.766.294	\$ 7.207.150
22	7207150,39	\$ 1.837.850	\$ 57.471	\$ 1.780.379	\$ 5.426.772
23	5426771,71	\$ 1.837.850	\$ 43.274	\$ 1.794.576	\$ 3.632.196
24	3632196,04	\$ 1.837.850	\$ 28.964	\$ 1.808.886	\$ 1.823.310
25	1823310,18	\$ 1.837.850	\$ 14.539	\$ 1.823.310	\$ 0

*Nota:* Esta tabla representa el análisis del préstamo de la cocina oculta. *Tomado de:* Elaboración Propia

Al igual que el préstamo de la idea del buffet, y como se explicó en la introducción de flujo de caja este préstamo es de \$40,000,000 con una tasa de interés efectiva anual del 10% y se paga en cuotas mensuales durante 25 meses.

Cada mes, el negocio paga una cuota constante de \$1,837,849.51, que incluye tanto intereses como abono al capital. Debido a que el saldo inicial del préstamo disminuye con cada pago, el monto de los intereses también disminuye mes a mes. Comienza en \$318,966 en el segundo mes y desciende progresivamente hasta \$14,539 en el último mes.

A medida que se pagan menos intereses cada mes, el abono al capital aumenta. Inicialmente, el abono al capital es de \$1,518,884 y alcanza los \$1,823,310 en el último mes. Después de cada pago, el saldo final disminuye, acercándose a cero al final del plazo de 25 meses. En el mes 25, el saldo final del préstamo llega a cero, indicando que el préstamo ha sido completamente pagado.

#### ***4.1.7 Proyección Flujo de Caja Kits Confort***

#### **Tabla 54**

#### ***Proyección Flujo de Caja Kits Confort***

Variable	Año 1	Año 2	Año 3
Ahorros	\$ 40.000.000		
Adecuaciones y Activos Fijos	\$ 14.000.000		
Arriendo Mensual	\$ 12.000.000	12.720.000	13.228.800
Vendedores Mensual (2)	\$ 2.600.000	2.756.000	2.866.240
Contador Mensual	\$ 2.000.000	2.120.000	2.204.800
Unidades Mes 1 producción (mes 2)	500		
Precio Venta Año 1	\$ 200.000	220.000	237.600
Aumento Mensual Ventas	30		
Precio Tapón de Oído	\$ 712	755	785
Precio Tapajos	\$ 1.685	1.786	1.858
Precio Mantas	\$ 18.000	19.080	19.843
Precio Snack	\$ 11.000	11.660	12.126
Precio Mascarilla	\$ 4.000	4.240	4.410
Precio Espejo Compacto	\$ 15.000	15.900	16.536
Precio Crema Hidratante	\$ 4.000	4.240	4.410
Precio desodorante	\$ 3.000	3.180	3.307
Precio Toallitas Húmedas	\$ 1.000	1.060	1.102
Precio Empaques	\$ 25.000	26.500	27.560
Empaque	100		
Inventario Seguridad Tapón Oído	100		
Inventario Seguridad Tapajos	100		
Inventario Seguridad Mantas	100		
Inventario Seguridad Snack	100		
Inventario Seguridad Mascarilla	100		
Inventario Seguridad Espejo	100		
Inventario Seguridad Crema Hidratante	100		
Inventario Seguridad Desodorante	100		
Inventario Seguridad Toallitas Húmedas	100		
Inventario Seguridad Empaques	100		
Licencia Comercial (cada año)	\$ 3.000.000	3.180.000	3.307.200
Certificación Seguridad (cada año)	\$ 5.000.000	5.300.000	5.512.000
Consultoría financiera, legal y logística	\$ 1.500.000	1.590.000	1.653.600

*Nota:* Esta tabla representa la proyección del flujo de caja de los kits confort. *Tomado de:* Elaboración Propia

En el primer año se tienen ahorros iniciales de \$40.000.000, que representan una fuente de capital para financiar la puesta en marcha. Este monto puede utilizarse para cubrir costos iniciales, reducir la necesidad de financiamiento externo y mejorar la posición de liquidez inicial. La inversión en adecuaciones y activos fijos para el primer año es de \$14.000.000, cubriendo costos de infraestructura y mobiliario necesarios para operar en el aeropuerto. Este gasto es una inversión a largo plazo que se amortizará en los años posteriores mediante la depreciación anual.

El arriendo mensual comienza en \$12.000.000 en el primer año y aumenta a \$13.228.800 en el tercer año debido a un incremento del 6% anual. Este gasto representa una carga recurrente significativa, típica de los espacios comerciales en

zonas de alto tráfico como un aeropuerto. Los costos mensuales para dos vendedores aumentan de \$2.600.000 en el primer año a \$2.866.240 en el tercer año.

Igualmente, el contador tiene un costo mensual que incrementa anualmente (de \$2.000.000 en el primer año a \$2.204.800 en el tercero). Este gasto es esencial para mantener operaciones y llevar la contabilidad de forma adecuada. Los gastos de energía y wifi también aumentan anualmente. Estos costos son relativamente bajos (por ejemplo, \$220.000 en el primer año para energía y \$150.000 para wifi), pero son necesarios para mantener la operatividad del negocio.

Se planea producir 500 unidades en el mes 1 del segundo año. Esto da una referencia inicial de la capacidad de producción y ventas para escalar en los meses y años siguientes. El precio de venta comienza en \$200.000 en el primer año y se incrementa a \$237.600 en el tercer año, con un aumento de precio proyectado en un 10% el primer año y un 8% el segundo. El crecimiento en el precio refleja un ajuste para mantener márgenes de utilidad frente a la inflación y los incrementos en costos.

El aumento mensual de ventas de 30 unidades sugiere una estrategia de crecimiento que incrementa la demanda de forma gradual, permitiendo ajustar la producción y mejorar las proyecciones de ingresos.

Los kits incluyen varios productos, cada uno con un costo unitario que incrementa cada año. Algunos ejemplos son:

- Tapones de oído (\$712 en el primer año a \$785 en el tercer año),
- Mantas (\$18.000 a \$19.843),
- Crema hidratante (\$4.000 a \$4.410).

Estos costos reflejan incrementos proyectados debido a la inflación o ajustes de proveedores. El aumento en el costo de materiales impactará el margen de ganancia si no se acompaña de un ajuste proporcional en el precio de venta. El precio unitario de empaque comienza en \$25.000 y aumenta a \$27.560 en el tercer año. Con una producción de 100 kits iniciales, este gasto es significativo para mantener la presentación y calidad del producto. Cada componente del kit tiene un inventario de seguridad de 100 unidades. Este inventario actúa como un buffer que protege contra la falta de insumos en situaciones de mayor demanda o demoras en la reposición, asegurando así la continuidad del negocio.

Es un gasto anual que empieza en \$3.000.000 y aumenta hasta \$3.307.200 en el tercer año. Esta licencia es un requisito legal para operar en el aeropuerto, y su aumento refleja ajustes por inflación. Con un costo inicial de \$5.000.000 que crece a \$5.512.000 en el tercer año, esta certificación asegura que el negocio cumple con normas de seguridad en la venta de productos, lo cual es crucial en entornos regulados como un aeropuerto.

Con un gasto inicial de \$1.500.000, esta consultoría ayuda a establecer estrategias financieras y de cumplimiento regulatorio para el negocio. Este gasto

puede reducir riesgos legales y optimizar la operación. Con una tasa del 33%, el impuesto a la renta afecta directamente el flujo de caja neto del negocio. La tasa elevada requerirá una cuidadosa gestión del margen de ganancia para maximizar la rentabilidad después de impuestos. Los costos de operación aumentan un 6% el primer año y un 4% el segundo año, lo cual indica una presión en los costos operativos que afectará el margen si no se ajustan los precios de venta.

Con un costo de \$500.000 en el primer año que aumenta a \$551.200 en el tercer año, esta partida ayuda a impulsar las ventas y aumentar la visibilidad del producto en el aeropuerto. Es esencial para atraer clientes en un mercado altamente competitivo. Un crédito de \$40.000.000 proporciona financiamiento adicional, que debe ser administrado adecuadamente para evitar cargas financieras excesivas. La depreciación anual de \$2.000.000 reduce el valor de los activos en el balance y es un gasto no monetario que afectará el resultado fiscal.



<b>Gastos Administrativos y Operacionales</b>	<b>\$ 12.500.000</b>	<b>\$ 12.700.000</b>	<b>\$ 12.690.000</b>	<b>\$ 12.770.000</b>	<b>\$ 12.780.000</b>	<b>\$ 12.764.000</b>	<b>\$ 12.776.000</b>	<b>\$ 12.778.000</b>	<b>\$ 12.770.000</b>	<b>\$ 12.806.000</b>	<b>\$ 12.822.000</b>	<b>\$ 12.860.000</b>	<b>\$ 153.016.000</b>
Salario Grupal													
Arriendo	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	
Redes Sociales	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	
Comisiones	\$ 0	\$ 200.000	\$ 190.000	\$ 270.000	\$ 280.000	\$ 264.000	\$ 276.000	\$ 278.000	\$ 270.000	\$ 306.000	\$ 322.000	\$ 360.000	
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>\$ 27.309.700</b>	<b>\$ 26.009.700</b>	<b>\$ 25.582.715</b>	<b>\$ 28.998.595</b>	<b>\$ 29.425.580</b>	<b>\$ 28.742.404</b>	<b>\$ 29.254.786</b>	<b>\$ 29.340.183</b>	<b>\$ 28.998.595</b>	<b>\$ 30.535.741</b>	<b>\$ 31.218.917</b>	<b>\$ 32.841.460</b>	
Cuentas por pagar													\$ -
Pago de cuentas por pagar													\$ -
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	<b>-\$ 27.309.700</b>	<b>-\$ 6.009.700</b>	<b>-\$ 6.582.715</b>	<b>-\$ 1.998.595</b>	<b>-\$ 1.425.580</b>	<b>-\$ 2.342.404</b>	<b>-\$ 1.654.786</b>	<b>-\$ 1.540.183</b>	<b>-\$ 1.998.595</b>	<b>\$ 64.259</b>	<b>\$ 981.083</b>	<b>\$ 3.158.540</b>	
Egresos No Operacionales (nada que ver con el negocio; las multas)													\$ -
Act. Fijos Depreciables	\$ 14.000.000												\$ 14.000.000
<b>Total Egreso no Operacional</b>	<b>\$ 14.000.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL</b>	<b>-\$ 41.309.700</b>	<b>-\$ 6.009.700</b>	<b>-\$ 6.582.715</b>	<b>-\$ 1.998.595</b>	<b>-\$ 1.425.580</b>	<b>-\$ 2.342.404</b>	<b>-\$ 1.654.786</b>	<b>-\$ 1.540.183</b>	<b>-\$ 1.998.595</b>	<b>\$ 64.259</b>	<b>\$ 981.083</b>	<b>\$ 3.158.540</b>	
Aportes socios	\$ 150.448.750												\$ 150.448.750
Creditos obtenidos	\$ 40.000.000												\$ 40.000.000
<b>Subtotal ingresos financieros</b>	<b>\$ 190.448.750</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Inversiones Financieras (salida de dinero)													
Desinversiones Financieras (entrada de dinero)													
<b>Subtotal ingresos Inversiones Financieras</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Comisiones Bancarias													\$ -
Intereses	\$ 0	\$ 409.474	\$ 394.336	\$ 379.043	\$ 363.593	\$ 347.986	\$ 332.218	\$ 316.289	\$ 300.197	\$ 283.941	\$ 267.517	\$ 250.926	\$ 3.645.520
Capital	\$ 0	\$ 1.478.779	\$ 1.493.917	\$ 1.509.210	\$ 1.524.659	\$ 1.540.267	\$ 1.556.034	\$ 1.571.963	\$ 1.588.055	\$ 1.604.312	\$ 1.620.735	\$ 1.637.326	\$ 17.125.256
<b>Total Egresos Financieros</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 1.888.252</b>	<b>\$ 1.888.252</b>	<b>\$ 1.888.252</b>	<b>\$ 1.888.252</b>	<b>\$ 1.888.252</b>	<b>\$ 1.888.252</b>	<b>\$ 1.888.252</b>	<b>\$ 1.888.252</b>	<b>\$ 1.888.252</b>	<b>\$ 1.888.252</b>	<b>\$ 1.888.252</b>	<b>\$ 1.888.252</b>
Caja del período	\$ 149.139.050	-\$ 7.897.952	-\$ 8.470.967	-\$ 3.886.847	-\$ 3.313.832	-\$ 4.230.656	-\$ 3.543.038	-\$ 3.428.435	-\$ 3.886.847	-\$ 1.823.993	-\$ 907.169	\$ 1.270.288	
Caja inicial	0	\$ 149.139.050	\$ 141.241.098	\$ 132.770.130	\$ 128.883.283	\$ 125.569.451	\$ 121.338.794	\$ 117.795.756	\$ 114.367.321	\$ 110.480.474	\$ 108.656.480	\$ 107.749.311	
<b>Caja neta acumulada</b>	<b>\$ 149.139.050</b>	<b>\$ 141.241.098</b>	<b>\$ 132.770.130</b>	<b>\$ 128.883.283</b>	<b>\$ 125.569.451</b>	<b>\$ 121.338.794</b>	<b>\$ 117.795.756</b>	<b>\$ 114.367.321</b>	<b>\$ 110.480.474</b>	<b>\$ 108.656.480</b>	<b>\$ 107.749.311</b>	<b>\$ 109.019.599</b>	
Impuestos													\$ -
Impuesto a la renta													\$ -
<b>Total Impuestos</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Caja del período despues de impuestos</b>	<b>\$ 149.139.050</b>	<b>-\$ 7.897.952</b>	<b>-\$ 8.470.967</b>	<b>-\$ 3.886.847</b>	<b>-\$ 3.313.832</b>	<b>-\$ 4.230.656</b>	<b>-\$ 3.543.038</b>	<b>-\$ 3.428.435</b>	<b>-\$ 3.886.847</b>	<b>-\$ 1.823.993</b>	<b>-\$ 907.169</b>	<b>\$ 1.270.288</b>	
<b>Caja inicial</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 149.139.050</b>	<b>\$ 141.241.098</b>	<b>\$ 132.770.130</b>	<b>\$ 128.883.283</b>	<b>\$ 125.569.451</b>	<b>\$ 121.338.794</b>	<b>\$ 117.795.756</b>	<b>\$ 114.367.321</b>	<b>\$ 110.480.474</b>	<b>\$ 108.656.480</b>	<b>\$ 107.749.311</b>	
<b>Caja neta acumulada después de impuestos</b>	<b>\$ 149.139.050</b>	<b>\$ 141.241.098</b>	<b>\$ 132.770.130</b>	<b>\$ 128.883.283</b>	<b>\$ 125.569.451</b>	<b>\$ 121.338.794</b>	<b>\$ 117.795.756</b>	<b>\$ 114.367.321</b>	<b>\$ 110.480.474</b>	<b>\$ 108.656.480</b>	<b>\$ 107.749.311</b>	<b>\$ 109.019.599</b>	

Nota: Esta tabla representa el análisis del flujo de caja del primer año de los kits confort. Tomado de: Elaboración Propia

Siguiendo el mismo patrón observado en los resultados financieros, podemos concluir que la idea enfrenta serios problemas estructurales, principalmente por una inversión inicial insuficiente en el primer mes. Estas inversiones, destinadas a cubrir los costos iniciales de puesta en marcha, infraestructura y otros gastos operativos, fueron insuficientes y exacerbaron los problemas de liquidez de la empresa.

Además, incluso excluyendo el impacto del primer mes, el tráfico operativo sigue siendo negativo, lo que indica que las actividades diarias de la empresa no pueden generar los ingresos necesarios para cubrir los costes básicos. A juzgar por los primeros resultados del año completo, la pérdida acumulada alcanzó los 19 millones de pesos, una tendencia preocupante. El continuo deterioro del flujo de caja neto sugiere que el modelo de negocio actual no puede sostenerse a largo plazo sin una intervención financiera o una reestructuración significativas.

Incluso excluyendo el impacto único de la inversión inicial, los resultados financieros no son ideales. Alentador. signos de recuperación. En cambio, el flujo de caja neto continúa disminuyendo. Esto indica que una transacción particular generó más salidas de efectivo que entradas de efectivo.





<b>Gastos Administrativos y Operacionales</b>	<b>\$ 13.481.000</b>	<b>\$ 13.474.400</b>	<b>\$ 13.463.400</b>	<b>\$ 13.551.400</b>	<b>\$ 13.562.400</b>	<b>\$ 13.544.800</b>	<b>\$ 13.558.000</b>	<b>\$ 13.560.200</b>	<b>\$ 13.551.400</b>	<b>\$ 13.591.000</b>	<b>\$ 13.608.600</b>	<b>\$ 13.650.400</b>	<b>\$ 162.597.000</b>
Salario Grupal													
Arriendo	\$ 12.720.000	\$ 12.720.000	\$ 12.720.000	\$ 12.720.000	\$ 12.720.000	\$ 12.720.000	\$ 12.720.000	\$ 12.720.000	\$ 12.720.000	\$ 12.720.000	\$ 12.720.000	\$ 12.720.000	
Redes Sociales	\$ 530.000	\$ 530.000	\$ 530.000	\$ 530.000	\$ 530.000	\$ 530.000	\$ 530.000	\$ 530.000	\$ 530.000	\$ 530.000	\$ 530.000	\$ 530.000	
Comisiones	\$ 231.000	\$ 224.400	\$ 213.400	\$ 301.400	\$ 312.400	\$ 294.800	\$ 308.000	\$ 310.200	\$ 301.400	\$ 341.000	\$ 358.600	\$ 400.400	
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>\$ 29.621.286</b>	<b>\$ 27.759.484</b>	<b>\$ 27.306.480</b>	<b>\$ 30.390.512</b>	<b>\$ 31.383.516</b>	<b>\$ 30.658.710</b>	<b>\$ 31.202.315</b>	<b>\$ 31.292.916</b>	<b>\$ 30.930.512</b>	<b>\$ 32.561.327</b>	<b>\$ 33.286.134</b>	<b>\$ 35.007.549</b>	
Cuentas por pagar													
Pago de cuentas por pagar													
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	<b>-\$ 6.521.286</b>	<b>-\$ 5.319.484</b>	<b>-\$ 5.966.480</b>	<b>-\$ 790.512</b>	<b>-\$ 143.516</b>	<b>-\$ 1.178.710</b>	<b>-\$ 402.315</b>	<b>-\$ 272.916</b>	<b>-\$ 790.512</b>	<b>\$ 1.538.673</b>	<b>\$ 2.573.866</b>	<b>\$ 5.032.451</b>	
Egresos No Operacionales (nada que ver con el negocio; las mul Act. Fijos Depreciables)													\$ - \$ 14.000.000
<b>Total Egreso no Operacional</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL</b>	<b>-\$ 6.521.286</b>	<b>-\$ 5.319.484</b>	<b>-\$ 5.966.480</b>	<b>-\$ 790.512</b>	<b>-\$ 143.516</b>	<b>-\$ 1.178.710</b>	<b>-\$ 402.315</b>	<b>-\$ 272.916</b>	<b>-\$ 790.512</b>	<b>\$ 1.538.673</b>	<b>\$ 2.573.866</b>	<b>\$ 5.032.451</b>	
Aportes socios													\$ 150.448.750
Creditos obtenidos													\$ -
<b>Subtotal ingresos financieros</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Inversiones Financieras (salida de dinero)													
Desinversiones Financieras (entrada de dinero)													
<b>Subtotal ingresos Inversiones Financieras</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Comisiones Bancarias													
Intereses	\$ 234.165	\$ 217.233	\$ 200.127	\$ 182.846	\$ 165.368	\$ 147.751	\$ 129.934	\$ 111.934	\$ 93.750	\$ 75.380	\$ 56.822	\$ 38.074	\$ 1.653.402
Capital	\$ 1.654.087	\$ 1.671.020	\$ 1.688.126	\$ 1.705.407	\$ 1.722.865	\$ 1.740.501	\$ 1.758.319	\$ 1.776.318	\$ 1.794.502	\$ 1.812.872	\$ 1.831.430	\$ 1.850.178	\$ 21.005.626
<b>Total Egresos Financieros</b>	<b>\$ 1.888.252</b>	<b>\$ 1.888.252</b>	<b>\$ 1.888.252</b>	<b>\$ 1.888.252</b>	<b>\$ 1.888.252</b>	<b>\$ 1.888.252</b>	<b>\$ 1.888.252</b>	<b>\$ 1.888.252</b>	<b>\$ 1.888.252</b>	<b>\$ 1.888.252</b>	<b>\$ 1.888.252</b>	<b>\$ 1.888.252</b>	
Caja del período	-\$ 8.409.538	-\$ 7.207.736	-\$ 7.854.732	-\$ 2.678.765	-\$ 2.031.769	-\$ 3.066.962	-\$ 2.290.567	-\$ 2.161.168	-\$ 2.678.765	-\$ 349.579	\$ 685.614	\$ 3.144.198	
Caja inicial	\$ 109.019.599	\$ 100.610.060	\$ 93.402.324	\$ 85.547.592	\$ 82.868.828	\$ 80.837.059	\$ 77.770.097	\$ 75.479.530	\$ 73.318.362	\$ 70.639.597	\$ 70.290.018	\$ 70.975.632	
<b>Caja neta acumulada</b>	<b>\$ 100.610.060</b>	<b>\$ 93.402.324</b>	<b>\$ 85.547.592</b>	<b>\$ 82.868.828</b>	<b>\$ 80.837.059</b>	<b>\$ 77.770.097</b>	<b>\$ 75.479.530</b>	<b>\$ 73.318.362</b>	<b>\$ 70.639.597</b>	<b>\$ 70.290.018</b>	<b>\$ 70.975.632</b>	<b>\$ 74.119.830</b>	
Impuestos													\$ -
Impuesto a la renta													\$ -
<b>Total Impuestos</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ -</b>
<b>Caja del período despues de impuestos</b>	<b>-\$ 8.409.538</b>	<b>-\$ 7.207.736</b>	<b>-\$ 7.854.732</b>	<b>-\$ 2.678.765</b>	<b>-\$ 2.031.769</b>	<b>-\$ 3.066.962</b>	<b>-\$ 2.290.567</b>	<b>-\$ 2.161.168</b>	<b>-\$ 2.678.765</b>	<b>-\$ 349.579</b>	<b>\$ 685.614</b>	<b>\$ 3.144.198</b>	
<b>Caja inicial</b>	<b>\$ 109.019.599</b>	<b>\$ 100.610.060</b>	<b>\$ 93.402.324</b>	<b>\$ 85.547.592</b>	<b>\$ 82.868.828</b>	<b>\$ 80.837.059</b>	<b>\$ 77.770.097</b>	<b>\$ 75.479.530</b>	<b>\$ 73.318.362</b>	<b>\$ 70.639.597</b>	<b>\$ 70.290.018</b>	<b>\$ 70.975.632</b>	
<b>Caja neta acumulada despues de impuestos</b>	<b>\$ 100.610.060</b>	<b>\$ 93.402.324</b>	<b>\$ 85.547.592</b>	<b>\$ 82.868.828</b>	<b>\$ 80.837.059</b>	<b>\$ 77.770.097</b>	<b>\$ 75.479.530</b>	<b>\$ 73.318.362</b>	<b>\$ 70.639.597</b>	<b>\$ 70.290.018</b>	<b>\$ 70.975.632</b>	<b>\$ 74.119.830</b>	

Nota: Esta tabla representa el análisis del flujo de caja del segundo año de los kits confort. Tomado de: Elaboración Propia

El año siguiente, las tendencias financieras relacionadas con las ventas de prendas de vestir en el Aeropuerto El Dorado no se desarrollaron como se esperaba inicialmente. A octubre de este año, el proyecto ha mantenido un flujo de caja negativo, lo que ha resultado en un deterioro significativo del flujo de caja neto acumulado. En concreto disminuyó de \$100,610,060 a \$74,119,830, una disminución que resalta la falta de progreso de la compañía hacia la estabilidad financiera. La persistencia de estos resultados adversos pone de relieve problemas estructurales que afectan la capacidad del modelo para generar ingresos continuos y sostenibles.

Aunque se registró un flujo de caja positivo en los últimos dos meses, los ingresos generados fueron insuficientes para contrarrestar los flujos de caja negativos. Esta situación refleja la insuficiente utilidad operativa para cubrir los costos operativos fijos y variables. Deterioro del desempeño financiero a corto y mediano plazo.



<b>Gastos Administrativos y Operacionales</b>	<b>\$ 14.301.520</b>	<b>\$ 14.294.260</b>	<b>\$ 14.282.160</b>	<b>\$ 14.378.960</b>	<b>\$ 14.391.060</b>	<b>\$ 14.371.700</b>	<b>\$ 14.386.220</b>	<b>\$ 14.388.640</b>	<b>\$ 14.378.960</b>	<b>\$ 14.422.520</b>	<b>\$ 14.441.880</b>	<b>\$ 14.490.280</b>	<b>\$ 172.528.160</b>
Salario Grupal													
Arriendo	\$ 13.483.200	\$ 13.483.200	\$ 13.483.200	\$ 13.483.200	\$ 13.483.200	\$ 13.483.200	\$ 13.483.200	\$ 13.483.200	\$ 13.483.200	\$ 13.483.200	\$ 13.483.200	\$ 13.483.200	
Redes Sociales	\$ 561.800	\$ 561.800	\$ 561.800	\$ 561.800	\$ 561.800	\$ 561.800	\$ 561.800	\$ 561.800	\$ 561.800	\$ 561.800	\$ 561.800	\$ 561.800	
Comisiones	\$ 256.520	\$ 249.260	\$ 237.160	\$ 333.960	\$ 346.060	\$ 326.700	\$ 341.220	\$ 343.640	\$ 333.960	\$ 377.520	\$ 396.880	\$ 445.280	
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>\$ 31.092.436</b>	<b>\$ 29.214.062</b>	<b>\$ 28.733.437</b>	<b>\$ 32.578.432</b>	<b>\$ 33.059.056</b>	<b>\$ 32.290.057</b>	<b>\$ 32.866.807</b>	<b>\$ 32.962.931</b>	<b>\$ 32.578.432</b>	<b>\$ 34.308.680</b>	<b>\$ 35.077.679</b>	<b>\$ 37.000.176</b>	
Cuentas por pagar													\$ -
Pago de cuentas por pagar													\$ -
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	<b>-\$ 5.440.436</b>	<b>-\$ 4.288.062</b>	<b>-\$ 5.017.437</b>	<b>\$ 817.568</b>	<b>\$ 1.546.944</b>	<b>\$ 379.943</b>	<b>\$ 1.255.193</b>	<b>\$ 1.401.069</b>	<b>\$ 817.568</b>	<b>\$ 3.443.320</b>	<b>\$ 4.610.321</b>	<b>\$ 7.527.824</b>	
Egresos No Operacionales (nada que ver con el negocio; las mul													\$ -
Act. Fijos Depreciables													\$ 14.000.000
<b>Total Egreso no Operacional</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL</b>	<b>-\$ 5.440.436</b>	<b>-\$ 4.288.062</b>	<b>-\$ 5.017.437</b>	<b>\$ 817.568</b>	<b>\$ 1.546.944</b>	<b>\$ 379.943</b>	<b>\$ 1.255.193</b>	<b>\$ 1.401.069</b>	<b>\$ 817.568</b>	<b>\$ 3.443.320</b>	<b>\$ 4.610.321</b>	<b>\$ 7.527.824</b>	
Aportes socios													\$ 150.448.750
Creditos obtenidos													\$ -
<b>Subtotal ingresos financieros</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Inversiones Financieras (salida de dinero)													
Desinversiones Financieras (entrada de dinero)													
<b>Subtotal ingresos Inversiones Financieras</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Comisiones Bancarias													\$ -
Intereses	\$ 13.134												\$ 19.134
Capital	\$ 1.869.118												\$ 1.869.118
<b>Total Egresos Financieros</b>	<b>\$ 1.888.252</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Caja del período	-\$ 7.328.688	-\$ 4.288.062	-\$ 5.017.437	\$ 817.568	\$ 1.546.944	\$ 379.943	\$ 1.255.193	\$ 1.401.069	\$ 817.568	\$ 3.443.320	\$ 4.610.321	\$ 7.527.824	
Caja inicial	\$ 74.119.830	\$ 66.791.142	\$ 62.503.080	\$ 57.485.643	\$ 58.303.211	\$ 59.850.155	\$ 60.230.098	\$ 61.485.291	\$ 62.886.360	\$ 63.703.928	\$ 67.147.248	\$ 71.757.570	
<b>Caja neta acumulada</b>	<b>\$ 66.791.142</b>	<b>\$ 62.503.080</b>	<b>\$ 57.485.643</b>	<b>\$ 58.303.211</b>	<b>\$ 59.850.155</b>	<b>\$ 60.230.098</b>	<b>\$ 61.485.291</b>	<b>\$ 62.886.360</b>	<b>\$ 63.703.928</b>	<b>\$ 67.147.248</b>	<b>\$ 71.757.570</b>	<b>\$ 79.285.394</b>	
Impuestos													\$ -
Impuesto a la renta									\$ -				\$ -
<b>Total Impuestos</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ -</b>
<b>Caja del período después de impuestos</b>	<b>-\$ 7.328.688</b>	<b>-\$ 4.288.062</b>	<b>-\$ 5.017.437</b>	<b>\$ 817.568</b>	<b>\$ 1.546.944</b>	<b>\$ 379.943</b>	<b>\$ 1.255.193</b>	<b>\$ 1.401.069</b>	<b>\$ 817.568</b>	<b>\$ 3.443.320</b>	<b>\$ 4.610.321</b>	<b>\$ 7.527.824</b>	
<b>Caja inicial</b>	<b>\$ 74.119.830</b>	<b>\$ 66.791.142</b>	<b>\$ 62.503.080</b>	<b>\$ 57.485.643</b>	<b>\$ 58.303.211</b>	<b>\$ 59.850.155</b>	<b>\$ 60.230.098</b>	<b>\$ 61.485.291</b>	<b>\$ 62.886.360</b>	<b>\$ 63.703.928</b>	<b>\$ 67.147.248</b>	<b>\$ 71.757.570</b>	
<b>Caja neta acumulada después de impuestos</b>	<b>\$ 66.791.142</b>	<b>\$ 62.503.080</b>	<b>\$ 57.485.643</b>	<b>\$ 58.303.211</b>	<b>\$ 59.850.155</b>	<b>\$ 60.230.098</b>	<b>\$ 61.485.291</b>	<b>\$ 62.886.360</b>	<b>\$ 63.703.928</b>	<b>\$ 67.147.248</b>	<b>\$ 71.757.570</b>	<b>\$ 79.285.394</b>	

Nota: Esta tabla representa el análisis del flujo de caja del tercer año de los kits confort. Tomado de: Elaboración Propia

El tercer año parece ser el más prometedor para la idea, ya que comienza a generar ganancias netas en efectivo en abril. Este cambio positivo se debe a la finalización de los pagos del préstamo al final del segundo año, lo que resulta en reducciones significativas en los costos financieros y operativos. Además del alivio económico, las ventas también mostraron una mejora significativa, que se reflejó en el crecimiento de los ingresos desde mayo y se mantuvo hasta finales de año.

El crecimiento de las ventas se vuelve aún más significativo si tenemos en cuenta que, aunque el tráfico de pasajeros a mediados de año no fue tan bueno como a finales de año, los resultados siguieron siendo positivos. A medida que se acerca el último trimestre, el número de pasajeros se dispara, al igual que las ganancias. Por lo tanto, el tercer año es crucial ya que combina la reducción de las cargas financieras con una mayor eficiencia empresarial. Sentar una base sólida para un crecimiento sostenible en los próximos años.

Este año es un punto de inflexión que permite a la empresa superar las dificultades iniciales, volverse más competitiva en el mercado y sentar las bases para una expansión financiera a largo plazo. y estabilidad.

#### ***4.1.1 Conclusión Proyección Flujo De Caja kits Confort***

Igualmente, al igual que las otras propuestas, la evolución del flujo de caja de este proyecto se ve marcada por la dependencia con el turismo. Por lo

tanto, el flujo de caja numerado se ve sujeto a los altos y bajos de turistas y la estacionalidad de las ventas. Como se describe en el documento de Tren, previo, durante y post-covid, las temporadas de vacaciones como las vacaciones de verano, Semana Santa y fin de año son temporadas altas para la demanda de servicios de turismo y negocios relacionados con el sector.

Por otro lado, este patrón implica también que, en temporadas bajas, las ventas disminuyen notablemente, afectando la estabilidad financiera de la empresa y su capacidad para versear ingresos consistentes. Nuevamente, un obstáculo adicional al mundo financiero es el flujo de caja de este proyecto y los obtenidos al evaluarlo es el impacto de los compromisos financieros. El crédito de 40.000.000 COP a una tasa de interés de 10.89% a pagar en 2 años es un compromiso financiero significativo que reduce los recursos disponibles. para asignación a aspectos operativos y estratégicos. Por lo tanto, a pesar de los altos ingresos en temporadas altas, estos no alcanzarán para ver todos los gastos en los primeros años. Es por eso que este proyecto de flujo de caja obtiene los resultados siguientes:

En otras palabras, en contraposición a la idea de la cocina oculta, este emprendimiento no llega al punto de quiebre técnico ya que el capital inicial es significativamente superior alcanzando un valor de 190.448.720 COP, lo que permite al negocio re digerir los flujos de caja negativos de los primeros 29 meses para asegurar que el flujo de caja neto acumulado permanezca positivo. Sin embargo, el capital inicial no es suficiente o, al menos, no una panacea: aunque no precipita la bancarrota, también lleva a un período significativamente

más largo de recuperación de la inversión básica y, por lo tanto, aún debe ser considerado como una amenaza para la viabilidad financiera a largo plazo del proyecto. A partir del mes 29, la situación financiera comienza a mejorar; el flujo de caja del período es positivo y, a partir de aquí, los ingresos mensuales no son solo suficientes para pagar los gastos operativos, sino que generan un pequeño superávit.

Sin embargo, si bien el negocio comienza a ser próspero a nivel operativo, el flujo de caja neto acumulado aún tiene una tendencia negativa. Durante los primeros 29 meses, la cantidad de capital base permanece estancada, lo que significa que la recuperación de la inversión es un proceso lento. Con base en esto, el análisis financiero sugiere que, a pesar del crecimiento de los ingresos a partir del mes 29, la cantidad de activos en inversiones generados es desproporcionada. En otras palabras, dos años y cinco meses después del final de 2024, el negocio podrá seguir funcionando sin inyecciones de capital adicionales; sin embargo, los ingresos generados no pueden tener acceso adecuadamente a la inversión.

Comparado con otras ideas, como la cocina oculta, este proyecto cuenta con ventajas significativas, como una alta resiliencia financiera ya que se debe a una inversión inicial fuerte. Aun así, este mismo hecho reduce aún más la viabilidad general, ya que necesita una cantidad igualmente fuerte de capital inicial, que con los resultados proyectados no promete retornos atractivos al mismo tiempo. Al igual que con las otras propuestas, este proyecto enfrenta varias luchas debido a su fuerte dependencia del sector del turismo. El pico y la

estacionalidad de las ventas, junto con las fuertes obligaciones financieras durante los primeros años, hacen que sea más difícil lograr la estabilidad financiera a largo plazo sin ajustes adicionales.

En general, este negocio tiene algunas fortalezas y oportunidades, así como debilidades y amenazas obvias. Por un lado, su alta inversión inicial no permitirá que quiebre literalmente durante los primeros años de operación. Por otro lado, el volumen de negocios actual y futuro es insuficiente para justificar completamente esta inversión en el corto y mediano plazo. A largo plazo, sin embargo, este proyecto puede ser lo suficientemente rentable, aunque necesitará muchos ajustes en su operación y estructura financieras para atraer a los inversores y volverse sostenible en general.

#### **4.1.7 Conclusión General Flujos Cajas**

Al analizar los flujos de caja de las tres ideas de negocios, se obtiene que los flujos de caja de las tres ideas de negocio siguen un patrón financiero similar que es influenciado directamente por dos factores principales:

Dependencia de la temporada de vacaciones. Ya que todas las ideas están relacionadas con las industrias del turismo, el volumen de ventas es altamente estacional. El volumen de ventas se eleva considerablemente en temporadas pico, como las vacaciones de verano, Semana Santa fin de año, mientras se reduce en temporadas bajas, lo que resulta en un nivel significativo de

fluctuación a lo largo del año.

Crédito inicial. Cada idea requiere una inversión inicial de 40,000,000 de COP y un periodo de reembolso de 24 meses, lo que implica un compromiso financiero fijo que comprime la utilidad neta a lo largo de este periodo. Aunque este crédito es necesario para el inicio de operaciones, impone una presión constante sobre las finanzas y afecta más severamente a aquellas ideas que son menos rentables en sus primeros años.

La cocina oculta ilustra cómo una combinación de alto costo de operaciones y baja de ventas puede llevar a un proyecto a la quiebra. A pesar de su alto potencial de escalamiento, no se mantiene a flote económicamente después del mes 15, el último periodo donde el flujo de caja neto acumulado es positivo. La raíz del problema radica en que las ventas son insuficientes para pagar el costo de las operaciones y el crédito, agotando los recursos iniciales. Para hacerse viable tendría que recibir una inversión adicional para cubrir la brecha acumulada de liquidez o solicitar un segundo crédito; sin el financiamiento adicional, el proyecto no es sostenible en el largo plazo.

La idea del buffet tiene una dependencia aún más marcada de las temporadas altas. Durante los meses de mayor afluencia turística, el negocio genera ganancias muy altas y, por lo tanto, muestra su capacidad para capitalizar el aumento temporal de la demanda. Sin embargo, durante los meses de menor flujo de clientes, el flujo de efectivo del periodo se torna negativo. Esta alta variabilidad de ingresos convierte al proyecto en financieramente vulnerable

durante los meses de baja demanda. Aunque el negocio tiene los fondos iniciales para seguir operando, su rentabilidad sigue estando marcada por un referente estacional, lo que detecta un desafío común para la viabilidad a largo plazo.

La idea de los kits de viaje, aunque también dependa de las temporadas altas, tiene un comportamiento financiero ligeramente diferente. Si bien las ventas durante los picos no fueron suficientes para abordar todos los costos y gastos operacionales la mayor parte del tiempo, el proyecto tiene una menor variabilidad de ingresos en comparación con el buffet. Esto, sin embargo, no se tradujo en una mejora significativa en la rentabilidad general, ya que su núcleo no logra mantenerse autosuficiente la mayor parte del periodo analizado. La dependencia del crédito inicial, así como los bajos márgenes de ganancia, limitan el rendimiento de esta propuesta, lo que justifica la necesidad de estrategias adicionales para ajustar costos o aumentar las ventas. En general, los flujos de caja para las tres ideas tienen las siguientes características clave, evidenciando oportunidades y desafíos comunes:

Al respecto, hay tres cuellos de botella críticos para cada una de las ideas prospectivas que se clasifican según la naturaleza de su contexto: la alta dependencia de las reventas estacionales, la presión de la deuda inicial, y desafíos únicos del proyecto. Por consiguiente, todas las ideas están programadas para enfrentar fluctuaciones masivas en las ventas ya que la industria turística estacional. A raíz de esto, el planeamiento financiero se convierte en una herramienta esencial para capitalizar la alta demanda mientras se compensa la inactividad con bajas de demanda.

Por otro lado, la deuda inicial aplicable a los préstamos de 24 meses se convierte en una carga para generar ganancias de todas estas ideas en los dos primeros años. Esto significa que hay sobrecarga en términos de fluidez de caja. Además, en cuanto a cada proyecto individual, la cocina oculta presenta una oportunidad de crecimiento que necesita un rescate adicional para evitar la bancarrota y materializarlo. El buffet, por otro lado, muestra oportunidades lucrativas en temporadas altas y dependerá de su rendimiento en temporadas de baja demanda. Por último, los kits de viaje, aunque prometedores, son rentables a largo plazo sin alteración.

Una vez que conocemos el flujo de caja de las tres ideas de negocio, podemos hacer una comparación del desempeño general a través de los resultados de cada año con los ingresos y egresos de ellas. Sin embargo, en este caso el análisis no solo considera los ingresos y egresos directos, sino también cómo amortizaciones y depreciaciones afectan la rentabilidad de los proyectos. En general, el flujo de caja no suele presentar esto, ya que muestra los movimientos inmediatos de efectivo, sin tener en cuenta que los detalles de los gastos no son monetarios, relacionados no solo con los activos sino también con la renta fija en el tiempo.

Agregando amortizaciones y depreciaciones, encontramos una perspectiva más completa de la rentabilidad real, ya que la utilidad operativa y la utilidad neta se verán afectadas por estos elementos, lo que permitirá una evaluación más precisa de la eficiencia y sustentabilidad de largo plazo de todos

los proyectos. En este caso, no solo podremos comparar su potencial de generación de efectivo, sino también el control de la depreciación de activos y los gastos de amortizaciones en inversiones anteriores.

## **4.2 Estado De Resultados**

### ***4.2.1 Estados De Resultados Salas VIP***

#### **Tabla 58**

*Estado de Resultados Salas VIP*

Variables	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Ventas</b>	\$ 906.865.000	\$ 1.133.264.000	\$ 1.297.773.400
<b>+Inventario inicial materia prima</b>	\$ 0	\$ 49.392.000	\$ 59.270.400
<b>+Compras materia prima</b>	\$ 351.937.600	\$ 412.446.720	\$ 515.257.344
<b>-Inventario final de materia prima</b>	\$ 49.392.000	\$ 59.270.400	\$ 71.124.480
<b>=Materiales directos consumidos</b>	<b>\$ 302.545.600</b>	<b>\$ 402.568.320</b>	<b>\$ 503.403.264</b>
<b>+Mano de obra directa</b>	<b>\$ 78.000.000</b>	<b>\$ 85.800.000</b>	<b>\$ 94.380.000</b>
<b>+Costos indirectos de fabricación</b>	<b>\$ 30.000.000</b>	<b>\$ 31.800.000</b>	<b>\$ 33.708.000</b>
<b>=Costo de productos fabricados</b>	<b>\$ 410.545.600</b>	<b>\$ 520.168.320</b>	<b>\$ 631.491.264</b>
<b>+Inventario inicial de productos en proceso</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>-Inventario final de productos en proceso</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>=Costo de productos terminados</b>	<b>\$ 410.545.600</b>	<b>\$ 520.168.320</b>	<b>\$ 631.491.264</b>
<b>+Inventario inicial de producto terminado</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>-Inventario final de producto terminado</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>-descuentos</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Costo de ventas</b>	<b>\$ 410.545.600</b>	<b>\$ 520.168.320</b>	<b>\$ 631.491.264</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 496.319.400</b>	<b>\$ 613.095.680</b>	<b>\$ 666.282.136</b>
<b>Depreciación y Amortización</b>	\$ 9.514.000	\$ 9.514.000	\$ 9.514.000
<b>Gastos de administración y ventas</b>	\$ 360.350.500	\$ 391.968.320	\$ 418.021.718
<b>Ebitda</b>	\$ 135.968.900	\$ 221.127.360	\$ 248.260.418
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 126.454.900</b>	<b>\$ 211.613.360</b>	<b>\$ 238.746.418</b>
<b>Gastos financieros</b>	\$ 3.144.599	\$ 1.154.531	\$ 0
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 123.310.301</b>	<b>\$ 210.458.829</b>	<b>\$ 238.746.418</b>
<b>Impuestos (33%)</b>	\$ 40.692.399	\$ 69.451.414	\$ 78.786.318
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 82.617.902</b>	<b>\$ 141.007.416</b>	<b>\$ 159.960.100</b>

*Nota:* Esta tabla representa el análisis del estado de resultados de la sala. *Tomado de:* Elaboración Propia

Las ventas de la empresa crecieron de manera constante, aumentando un 24,9% de \$906.865.000 en el primer año a \$1.133.264.000 en el segundo año y un 14,5% a \$1.297.773.400 en el tercer año. Este crecimiento refleja la adopción continua del servicio, aunque una ligera desaceleración puede indicar un movimiento hacia la consolidación. En términos de consumo de material directo, hubo un aumento del 33,1% en el año 2 y del 25,1% en el año 3 (de \$302.545.600 a \$503.403.264), lo que indica que los costos de producción se han mantenido consistentes con el crecimiento de las ventas, aunque con menores

márgenes de beneficio. Los costos laborales (costos laborales directos) están creciendo de manera controlada, al 10% anual, lo que refleja el deseo de optimizar la productividad sin agregar demasiados costos.

Los costos de producción indirectos, por otro lado, están creciendo a un ritmo moderado del 10% anual. 6% anual, lo que refleja una gestión eficaz de los costes fijos. Esto resultó en un aumento del 26,7% en el costo de ventas en el segundo año y un aumento del 21,4% en el tercer año a \$631,491,264. A pesar del aumento de los costos de ventas, los costos operativos estuvieron bien controlados, lo que resultó en un aumento del margen de beneficio bruto del 23,5%. El crecimiento fue del 8,7% en el segundo año y del 8,7% en el tercer año, buen desempeño en términos absolutos, pero los márgenes están bajo presión.

Los gastos también se gestionaron eficazmente, con aumentos del 8,8% en el primer año y del 6,6% en el tercer año, aumentos significativamente menores. Pero las ventas. Esto resultó en un aumento sustancial del EBITDA del 62,6% en el segundo año, de \$135.968.900 a \$221.127.360, y un aumento del 12,3% en el tercer año, a \$248.260.418. Asimismo, la utilidad operativa aumentó un 67,4% y un 12,8% en el mismo período, lo que refleja una mayor eficiencia operativa y una mejor gestión de costos.

Un aspecto importante es la reducción de los costes financieros, que cayeron un 63,3% en el segundo año y desaparecieron por completo. En el tercer año, esto demuestra que la estrategia de reducción de la deuda está funcionando.

Esto dio como resultado que las ganancias antes de impuestos crecieran un 70,7 % en el segundo año y un 13,4 % en el tercer año, hasta 238.746.418. Finalmente, los ingresos netos aumentaron un 70,6% y un 13,4% respectivamente en el tercer año hasta 159.960.100. Esto refleja la fortaleza y sostenibilidad del modelo de negocio.

El análisis vertical muestra una estructura de costos eficiente y bien controlada. El costo de ventas representó el 45,3% de las ventas en el primer año, aumentó ligeramente al 45,9% en el segundo año y aumentó al 48,6% en el tercer año. Esto indica que la presión de costos es moderada mientras que el margen de beneficio bruto sigue siendo alto. Aunque el beneficio bruto cayó del 54,7% en el primer año al 51,3% en el tercer año, sigue siendo un indicador positivo de la rentabilidad empresarial.

En cuanto a los gastos de venta y administración, representaron el 39,7% de las ventas. Cayó al 34,6% en el primer año y al 32,2% en el tercer año, y la eficiencia siguió mejorando. Operacional. Esto se refleja en el EBITDA, que creció en proporción a las ventas: del 15,0% en el primer año al 19,5% en el segundo año y se estabilizó en el 19,1% en el tercer año, confirmando la sostenibilidad del negocio.

Finalmente, el beneficio neto como porcentaje de las ventas aumentó del 9,1%. Aumentó en el primer año hasta el 12,4% en el segundo año y se consolidó hasta el 12,3% en el tercer año. Estas cifras muestran que la empresa no

sólo está creciendo en términos absolutos, sino que también está optimizando su estructura de costes y aumentando el beneficio neto, lo que la sitúa en una posición sólida. Orientado al futuro.

El análisis muestra que el negocio es sólido y está creciendo. El crecimiento de las ventas es fuerte, los costos son controlables y las ganancias son estables. La reducción de los gastos financieros y el aumento del beneficio neto indican una buena gestión financiera y operativa. Este modelo de negocio equilibra crecimiento, eficiencia y rentabilidad, convirtiéndolo en una apuesta ganadora en el entorno del Aeropuerto El Dorado.

#### ***4.2.2 Estados De Resultados Cocina Oculta***

##### **Tabla 59**

*Estado de Resultados Cocina Oculta*

Año	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Ventas</b>	\$ 174.359.250	\$ 194.980.110	\$ 208.583.450
<b>+Inventario inicial materia prima</b>	\$ 0	\$ 4.627.000	\$ 4.904.620
<b>+Compras materia prima</b>	\$ 63.730.315	\$ 66.093.258	\$ 70.704.441
<b>-Inventario final de materia prima</b>	\$ 4.627.000	\$ 4.904.620	\$ 5.100.805
<b>=Materiales directos consumidos</b>	<b>\$ 59.103.315</b>	<b>\$ 65.815.638</b>	<b>\$ 70.508.257</b>
<b>+Mano de obra directa</b>	<b>\$ 31.200.000</b>	<b>\$ 33.072.000</b>	<b>\$ 34.394.880</b>
<b>+Costos indirectos de fabricación</b>	<b>\$ 18.000.000</b>	<b>\$ 19.080.000</b>	<b>\$ 19.843.200</b>
<b>=Costo de productos fabricados</b>	<b>\$ 108.303.315</b>	<b>\$ 117.967.638</b>	<b>\$ 124.746.337</b>
<b>+Inventario inicial de productos en proceso</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>-Inventario final de productos en proceso</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>=Costo de productos terminados</b>	<b>\$ 108.303.315</b>	<b>\$ 117.967.638</b>	<b>\$ 124.746.337</b>
<b>+Inventario inicial de producto terminado</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>-Inventario final de producto terminado</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>-descuentos</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Costo de ventas</b>	<b>\$ 108.303.315</b>	<b>\$ 117.967.638</b>	<b>\$ 124.746.337</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 66.055.935</b>	<b>\$ 77.012.472</b>	<b>\$ 83.837.114</b>
<b>Depreciación y Amortización</b>	\$ 3.920.000	\$ 3.920.000	\$ 3.920.000
<b>Gastos de administración y ventas</b>	\$ 66.000.000	\$ 67.980.000	\$ 70.019.400
<b>Ebitda</b>	\$ 55.935	\$ 9.032.472	\$ 13.817.714
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>-\$ 3.864.065</b>	<b>\$ 5.112.472</b>	<b>\$ 9.897.714</b>
<b>Gastos financieros</b>	\$ 2.955.832	\$ 1.328.043	\$ 15.255
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-\$ 6.819.897</b>	<b>\$ 3.784.429</b>	<b>\$ 9.882.459</b>
<b>Impuestos (33%)</b>	\$ 0	\$ 1.248.862	\$ 3.261.212
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$ 6.819.897</b>	<b>\$ 2.535.567</b>	<b>\$ 6.621.248</b>

*Nota:* Esta tabla representa el estado de resultados de la cocina oculta. *Tomado de:* Elaboración Propia

Ventas: Año 1 a Año 2. Las ventas crecen en el segundo año en un 11.2%, de \$174,359,250 a \$194,980,110. Esto indica un buen aumento de la demanda del producto y es una señal positiva para la viabilidad de la cocina oculta en el aeropuerto. Año 2 a Año 3. Las ventas continúan aumentando en el tercer año, pero a un ritmo ligeramente más lento del 7.0% (de \$194,980,110 a \$208,583,450). Esto todavía indica un aumento, pero puede significar que el negocio está entrando en una fase de crecimiento estable en términos de ventas.

Materiales directos consumidos. Año 1 a Año 2. Los materiales directos consumidos aumentan significativamente de \$59,103,315 a \$65,815,638. Esto se ajusta al crecimiento en las ventas, ya que explica la expansión de la cocina. Año 2 a Año 3. El crecimiento en los materiales directos consumidos todavía es

significativo, con un aumento del 7.2%, de \$65,815,638 a \$70,508,257, lo que se ajusta al crecimiento de las ventas y significa que el costo de producción continúa siendo proporcional al volumen de la cocina.

Costo de producción y costo de ventas. Año 1 a Año 2. El costo de productos fabricados aumenta un 9.0%, de \$108,303,315 a \$117,967,638. Esto significa que la empresa está gastando más en producción para satisfacer la demanda creciente. El costo de las ventas se comporta de manera similar. Año 2 a Año 3. El costo de productos fabricados crece en un 5.7%, de \$117,967,638 a \$124,746,337. Todavía se ajusta al crecimiento en las ventas, pero a una tasa más baja, lo que puede ser una señal de mayor eficiencia o de control de costos más riguroso a medida que la compañía madura.

Utilidad Bruta De Año 1 a Año 2: la contraprestación aumenta de \$66,055,935 a \$77,012,472, lo que implica un 16.6% de incremento, reflejando que las ventas mantienen márgenes de ganancia saludables. El incremento marcará el aceleramiento en las ventas y la mejora de eficiencia en la operación. De Año 2 a Año 3: aprovechando la temporada festiva, la contraprestación también lo adquiere y es de 8.8%, de \$77,012,472 a \$83,837,114. Aunque el incremento es menor que los primeros años, sigue mostrando que genera buena utilidad bruta y se beneficia del incremento de ventas.

EBITDA y Utilidad Operacional De Año 1 a Año 2: el EBITDA lleva un significativo salto de \$55,935 a \$9,032,472. Estos datos reflejan que se están

cubriendo más los costos fijos y variables, generando mejores ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. De Año 2 a Año 3: seguirá aumentando el EBITDA, que asciende a \$13,817,714, un 52.6%. Esto refleja que es más eficiente y que gasta más cuando el gasto administrativo y de ventas no es tanto más que el EBITDA.

Utilidad Operacional De Año 1 a Año 2: el quiebre de la empresa, donde pasa a ser positivo de ser negativo, de \$3,864,065 a \$5,112,472. Año 2 a Año 3: la utilidad operacional sigue creciendo significativamente, de \$5,112,472 a \$9,897,714. Significa que hay un fuerte crecimiento en la capacidad de generar ganancias operativas después de cubrir todos los costos de producción y administración. En este caso, el aumento es una señal clara de que el modelo de negocio está consolidado.

Gastos financieros. Año 1 a Año 2: los gastos financieros caen de \$2,955,832 a \$1,328,043, lo que significa una reducción en la deuda o una mejora en las condiciones del financiamiento. Año 2 a Año 3: en el tercer año, los gastos financieros caen aún más significativamente, llegando a \$15,255. De esta forma, es una excelente señal de que la empresa ha disminuido su apalancamiento financiero y se está volviendo más autosuficiente en cuanto al capital.

Utilidad antes de impuestos y Utilidad neta. Año 1 a Año 2: la utilidad antes de impuestos pasó de -\$6,819,897 en el primer año a \$3,784,429. La empresa deja de tener un flujo de caja negativo antes de impuestos y muestra una

recuperación clara en su desempeño financiero. Año 2 a Año 3: la utilidad antes de impuestos sigue aumentando, llegando a \$9,882,459. En términos de utilidad neta, la mejora es igualmente significativa y pasa de -\$6,819,897 a \$6,621,248.

Impuestos y Utilidad neta. Año 1 a Año 2: la empresa no paga impuestos en el primer año debido a las pérdidas netas. Sin embargo, en el segundo año, paga \$1,248,862. Año 2 a Año 3: los impuestos en el tercer año aumentan a \$3,261,212, reflejando el crecimiento en la utilidad neta de \$6,621,248.

En general, la empresa exhibe un crecimiento constante en sus ventas, márgenes de utilidad bruta y operativa en los tres años. Sin embargo, todos estos fueron compilados en un caso en que se requería una inversión inicial para cerrar el hueco del flujo neto de caja en el que se mencionó.

#### ***4.3.3 Estados De Resultados Kit Confort***

**Tabla 60**  
*Estado de Resultados Kit Confort*

Variables	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Ventas</b>	\$ 301.600.000	\$ 359.700.000	\$ 398.816.000
-Inventario inicial materia prima	\$ 0	\$ 8.339.700	\$ 8.840.082
+Compras materia prima	\$ 134.102.376	\$ 144.535.341	\$ 154.425.624
-Inventario final de materia prima	\$ 8.339.700	\$ 8.840.082	\$ 9.193.685
=Materiales directos consumidos	\$ 125.762.676	\$ 144.034.959	\$ 154.072.021
+Mano de obra directa	\$ 55.200.000	\$ 58.512.000	\$ 58.512.000
+Costos indirectos de fabricación	\$ 5.940.000	\$ 6.296.400	\$ 6.296.400
=Costo de productos fabricados	\$ 186.902.676	\$ 208.843.359	\$ 218.880.421
+Inventario inicial de productos en proceso	\$ 0	\$ 0	\$ 0
-Inventario final de productos en proceso	\$ 0	\$ 0	\$ 0
=Costo de productos terminados	\$ 186.902.676	\$ 208.843.359	\$ 218.880.421
+Inventario inicial de producto terminado	\$ 0	\$ 0	\$ 0
-Inventario final de producto terminado	\$ 0	\$ 0	\$ 0
-descuentos	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Costo de ventas</b>	\$ 186.902.676	\$ 208.843.359	\$ 218.880.421
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 114.697.324	\$ 150.856.641	\$ 179.935.579
<b>Depreciación y Amortización</b>	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
<b>Gastos de administración y ventas</b>	\$ 153.016.000	\$ 162.597.000	\$ 172.528.160
<b>Ebitda</b>	-\$ 38.318.676	-\$ 11.740.359	\$ 7.407.419
<b>Utilidad Operacional</b>	-\$ 40.318.676	-\$ 13.740.359	\$ 5.407.419
<b>Gastos financieros</b>	\$ 3.645.520	\$ 1.653.402	\$ 19.134
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	-\$ 43.964.196	-\$ 15.393.760	\$ 5.388.285
<b>Impuestos a la renta (33%)</b>		\$ 0	\$ 1.778.134
<b>Utilidad Neta</b>	-\$ 43.964.196	-\$ 15.393.760	\$ 3.610.151

*Nota:* Esta tabla representa el estado de resultados del kit confort. *Tomado de:* Elaboración Propia

Ventas Año 1 al Año 2: la tasa de crecimiento es del 19.3%, de \$301,600,000 a \$359,700,000. Este crecimiento es significativo y sugiere que la demanda ha hecho aumentar, pero, en mi opinión, es demasiado temprano para decir si esta tasa de crecimiento es sostenible, ya que también puede relacionarse con una etapa en la que la empresa estaba expandiendo su base de clientes. Año 2 al Año 3: la tasa de crecimiento disminuye al 10.9%, de \$359,700,000 a \$398,816,000. Esta tasa sigue siendo positiva, pero, al mismo tiempo, puede sugerir que el negocio se está volviendo más maduro o afronta problemas para mantener un alto ritmo de crecimiento.

Materiales directos consumidos Año 1 al Año 2: el crecimiento de estos costos es del 14.5%, de \$125,762,676 a \$144,034,959. Ha aumentado en línea con las ventas porque la cantidad de producción necesaria ha aumentado, lo que significa que los costos directos de producción aumentan proporcionalmente. Año 2 al Año 3: sigue habiendo un aumento, pero la tasa de crecimiento es del 7.0%, de \$144,034,959 a \$154,072,021. Esta tasa más baja todavía apunta a un aumento en línea con las ventas y que el control de costos ha mejorado.

El costo de productos fabricados aumenta un 4.8%, de \$208,843,359 a \$218,880,421, lo que es una mejora relativa sobre cómo se comportó en el aumento de la venta. Sin embargo, los costos siguen siendo altos y deberían realizarse un seguimiento para asegurarse de que no consumen demasiado margen a medida que las ventas crecen a un ritmo más lento.

Utilidad Bruta. Año 1 a Año 2: la utilidad bruta aumenta en un 31.5%, de \$114,697,324 a \$150,856,641, lo cual es positivo dado que la empresa está generando márgenes positivos. Sin embargo, la tasa no sigue siendo sostenible, dado que los costos de producción siguen aumentando sin una mejora correspondiente en las ventas. Año 2 a Año 3: la utilidad bruta sigue creciendo, aunque a un ritmo más lento del 19.3%, de \$150,856,641 a \$179,935,579. Si bien el crecimiento sigue siendo positivo, es probable que los márgenes estén presionados por la caída de la velocidad de ventas y el incremento en los costos.

EBITDA y Utilidad Operativa. Año 1 a Año 2: EBITDA sigue siendo negativo, pero se reduce significativamente de \$38,318,676 a -\$11,740,359. Si bien la disminución de las pérdidas es una buena señal, la empresa todavía no está en punto de equilibrio y está luchando como operación. Año 2 a Año 3: EBITDA se vuelve positivo en el tercer año, con \$7,407,419. Esto es un gran cambio, aunque debe contemplarse con precaución dado que la rentabilidad operativa sigue siendo baja en relación con las ventas y sigue siendo susceptible a cambios en los costos y la demanda.

Utilidad antes de Impuestos. Año 1 a Año 2: La utilidad antes de impuestos mejora de -\$43,964,196 a -\$15,393,760. Nuevamente, es notable, ya que la empresa aún experimenta una pérdida antes de impuestos durante estos años. Sin embargo, esto puede implicar una profunda desventaja para atraer inversores o financiar cualquier empresa. Año 2 a Año 3: Luego, la utilidad antes de impuestos sube, alcanzando un nivel de \$5,388,285. Parece positivo; sin embargo, pueda que no lo sea tanto considerando el tamaño de la venta y la utilidad operacional.

Impuestos y Utilidad Neta. Año 1 a Año 2: La empresa no paga impuestos al no percibir utilidades en el primer año. En el segundo año paga \$1,778,134 al obtener una utilidad antes de impuesto en el tercer año. Año 2 a Año 3: La utilidad neta en el tercer año es \$3,610,151, lo que muestra rentabilidad neta. La empresa registró pérdidas en los dos primeros

años; por ello, la utilidad obtenida en el tercer año revela superávit por primera vez. No obstante, este es un indicador de alerta si se toma en cuenta que los márgenes son bajos.

#### ***4.3.4 Conclusión General De Estados de Resultados***

La idea de negocio enfocada en salas VIP se considera la mejor opción en este campo ya que tiene la capacidad de cubrir los costos y gastos operativos y financieros del primer año de operación debido a la inversión inicial. Estas inversiones satisfacen las necesidades básicas de garantizar las operaciones estables de la empresa y mantenerse en la cima del mercado.

Además, si el modelo de negocio puede ser rentable en los primeros tres años, pueden convertirse en una opción rentable y fiable a largo plazo. Por otro lado, ideas como cocinas ocultas o kits de confort, aunque pueden ser atractivas, enfrentan serios problemas debido a márgenes de beneficio extremadamente bajos. Este margen no les permite pagar completamente la deuda financiera ni los costos operativos, lo que genera pérdidas. Por el contrario, el modelo de sala VIP proporciona una estructura financiera más sólida que cubre los costos iniciales y continuos, aumentando así en gran medida las posibilidades de éxito y sostenibilidad.

#### **4.4 Balance General**

Una vez que se ha revisado el estado de resultados de las tres ideas de negocio, es relevante analizar cómo se estructuró el financiamiento de cada una de ellas y cómo evolucionó la estructura de financiamiento durante los tres años de operación. Considerando la financiación de la operación, no solo se debe referir a la posibilidad de las empresas de costear sus respectivos gastos e imputables iniciales, sino también a la viabilidad de sostenibilidad y crecimiento a largo plazo de cada una. En este sentido, se debe observar cómo las fuentes de financiación, ya sea internas, con los ingresos generados de las ventas, o externas, como préstamos, inversiones o líneas de crédito, colaboraron con la cobertura de los costos operacionales e inversión de cada proyecto.

Adicionalmente, se debe evaluar un posible cambio de los gastos financieros de la operación, como los intereses y comisiones, a medida de la madurez de las empresas y de los flujos de caja. Las empresas pueden haber presentado un ajuste de sus estructuras de financiamiento, con una oferta de montos de financiamiento externo reinversión de las ganancias líquidas en el fortalecimiento de las operaciones. Asimismo, se debe identificar si las decisiones de financiamiento permitieron a las empresas mejorar sus márgenes de utilidad, o si los costos financieros definitivamente afectaron la rentabilidad de las iniciativas.

##### **4.4.1 Balance General Sala VIP**

**Tabla 61**  
*Balance General Salas VIP*

Activo	Balance General		
	año1	año2	año 3
Caja y Bancos	\$ 229.093.335	\$ 377.500.331	\$ 613.906.670
Cuentas por Cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventario Final	\$ 49.392.000	\$ 59.270.400	\$ 71.124.480
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 278.485.335</b>	<b>\$ 436.770.731</b>	<b>\$ 685.031.150</b>
Activos fijos	\$ 114.895.000	\$ 114.895.000	\$ 114.895.000
Depreciación acumulada	\$ 9.514.000	\$ 19.028.000	\$ 28.542.000
<b>Activos fijos netos</b>	<b>\$ 105.381.000</b>	<b>\$ 95.867.000</b>	<b>\$ 86.353.000</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 383.866.335</b>	<b>\$ 532.637.731</b>	<b>\$ 771.384.150</b>
Anticipos	\$ 0	\$ 0	0
Obligaciones Bancarias	\$ 20.995.034	\$ 0	0
Empleados	\$ 0	\$ 0	0
Proveedores	\$ 0	\$ 0	0
Provisión Impuestos	\$ 40.692.399	\$ 69.451.414	\$ 78.786.318
<b>Pasivos Corto Plazo</b>	<b>\$ 61.687.433</b>	<b>\$ 69.451.414</b>	<b>\$ 78.786.318</b>
Obligaciones Bancarias	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Provisión Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Pasivos Largo Plazo</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>\$ 61.687.433</b>	<b>\$ 69.451.414</b>	<b>\$ 148.237.732</b>
Capital Suscrito y Pagado	\$ 239.561.000	\$ 239.561.000	\$ 239.561.000
Perdida/Utilidad Acumulada	\$ 82.617.902	\$ 223.625.318	\$ 383.585.418
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 322.178.902</b>	<b>\$ 463.186.318</b>	<b>\$ 623.146.418</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 383.866.335</b>	<b>\$ 532.637.731</b>	<b>\$ 771.384.150</b>
<b>Sumas iguales:</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0

*Nota:* Esta tabla representa el balance general de las salas VIP. *Tomado de:* Elaboración Propia

El balance muestra un aumento constante en los activos totales, aumentando un 38,7% de \$383.866.335 en el primer año a \$532.637.731 en el segundo año, y un 44,8% a \$771.384.150 en el tercer año. Este crecimiento fue impulsado principalmente por aumentos en los activos líquidos, específicamente efectivo y cuentas bancarias, que crecieron un 64,7% en el segundo año y un 62,6% en el tercer año, lo que refleja una mayor liquidez generada por el negocio. El inventario total también mostró un crecimiento modesto del 20% en el año 2 y del 20% en el año 3 a \$71,124,480, consistente con el crecimiento de las ventas y

la producción.

Para propiedades, plantas y equipos netos, la disminución gradual se debe a que la depreciación acumulada aumenta un 9% anual, un 100% en el año 2 y un 50% en el año 3, lo que refleja el desgaste natural de los activos y la falta de nuevas compras. Esta disminución no es un problema ya que la empresa está centrada en optimizar sus activos existentes.

En términos de pasivos, los pasivos totales aumentaron un 12,6% en el segundo año, de 61.687.433 a 69.451.000. Las reservas fiscales aumentaron debido a mayores ganancias. En el tercer año, el pasivo total aumentó significativamente en un 113,5% a 148.237.732, lo que refleja la acumulación de obligaciones tributarias.

Finalmente, el capital crece de manera constante un 43,8% en el año 2 y un 34,5% en el año 3, a medida que el beneficio acumulado aumenta de 82.617 \$0,902 por año. Aumenta del Año 1 al Año 3 a \$383,585,418. Este crecimiento demuestra la capacidad de la empresa para crear valor sostenible y mejorar el capital.

En el análisis vertical, los activos corrientes representan una proporción cada vez mayor de los activos totales, pasando del 72,5% en el primer año al 81,9% en el segundo año. El tercer año enfatiza el crecimiento de la liquidez empresarial y el enfoque en mantener una estructura de activos flexible. El efectivo y las cuentas bancarias

surgieron como los componentes más importantes, pasando del 59,7% de los activos totales en el primer año al 59,7% en el tercer año, lo que destaca la estabilidad de la generación de efectivo.

En contraste, La proporción de activos fijos netos con respecto a los activos totales cayó del 27,5% en el primer año al 11,2% en el tercer año, lo que indica una menor dependencia de los activos físicos y un aumento de la eficiencia corporativa. Este cambio indica que el modelo de negocio es menos intensivo en términos de capital físico, lo que resulta beneficioso desde una perspectiva de flexibilidad.

En cuanto a los pasivos, su participación en el total de pasivos y capital ha disminuido año tras año, alcanzando el 16,1%. Aumentó del 1% al 19,2% en el tercer año, lo que refleja una estructura financiera conservadora. El aumento de los pasivos de corto plazo es resultado de las provisiones tributarias, que representaron el 10,2% del total de los pasivos y el capital en el tercer año, lo que indica que la empresa acumula obligaciones tributarias a medida que crecen las ganancias.

A su vez, el capital sigue dominando, representando el 83,9% del total de pasivos y capital en el primer año, disminuyendo ligeramente al 80,8% en el tercer debido a que se acumulan las deudas del impuesto de renta, disminuyendo ligeramente la proporción del capital.

El análisis del balance refleja la expansión del negocio y el fuerte

crecimiento de los activos, especialmente en términos de liquidez, lo que garantiza la flexibilidad financiera. El valor neto de los activos fijos disminuye gradualmente y el capital supera a los pasivos, lo que indica que la estructura financiera es sana y estable. Sin embargo, el aumento de la obligación tributaria sobre pasivos a corto plazo es un área que necesita atención para evitar problemas de liquidez en el futuro. En general, la empresa ha demostrado una excelente capacidad para crear valor a largo plazo, respaldada por crecientes ganancias retenidas y una menor estructura de deuda.

#### 4.4.2 Balance General Cocina Oculta

**Tabla 62**

#### *Balance General Cocina Oculta*

Activo	Balance General		
	año1	año2	año 3
Caja y Bancos	\$ 3.925.167	-\$ 9.469.545	\$ 4.151.984
Cuentas por Cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventario Final	\$ 4.627.000	\$ 4.904.620	\$ 5.100.805
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 8.552.167</b>	<b>-\$ 4.564.925</b>	<b>\$ 9.252.789</b>
Activos fijos	\$ 39.200.000	\$ 39.200.000	\$ 39.200.000
Depreciación acumulada	\$ 3.920.000	\$ 7.840.000	\$ 11.760.000
<b>Activos fijos netos</b>	<b>\$ 35.280.000</b>	<b>\$ 31.360.000</b>	<b>\$ 27.440.000</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 43.832.167</b>	<b>\$ 26.795.075</b>	<b>\$ 36.692.789</b>
Anticipos	\$ 0	\$ 0	0
Obligaciones Bancarias	\$ 22.652.064	\$ 1.830.543	15254,52
Empleados	\$ 0	\$ 0	0
Proveedores	\$ 0	\$ 0	0
Provisión Impuestos	\$ 0	\$ 1.248.862	\$ 3.261.212
<b>Pasivos Corto Plazo</b>	<b>\$ 22.652.064</b>	<b>\$ 3.079.404</b>	<b>\$ 3.276.466</b>
Obligaciones Bancarias	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Provisión Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Pasivos Largo Plazo</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>\$ 22.652.064</b>	<b>\$ 3.079.404</b>	<b>\$ 6.355.870</b>
Capital Suscrito y Pagado	\$ 28.000.000	\$ 28.000.000	\$ 28.000.000
Perdida/Utilidad Acumulada	-\$ 6.819.897	-\$ 4.284.329	\$ 2.336.919
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 21.180.103</b>	<b>\$ 23.715.671</b>	<b>\$ 30.336.919</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 43.832.167</b>	<b>\$ 26.795.075</b>	<b>\$ 36.692.789</b>

*Nota:* Esta tabla representa el balance general de la cocina oculta. *Tomado de:* Elaboración Propia

Activo Corriente: Del Año 1 al Año 2: El activo corriente presenta una importante reducción de \$8,552,167 a -\$4,564,925. La reducción se puede observar en el efectivo y los bancos que pasando de \$3,925,167 a -\$9,469,545. Tal disminución refiere a problemas de liquidez o un mayor uso de los recursos financieros en el negocio. Sin embargo, el inventario final tan solo crece moderadamente, lo que sugiere que la caída del activo corriente no se debe a la liquidez de los inventarios.

Del Año 2 al Año 3: El activo corriente muestra una notable recuperación y aumenta a \$9,252,789. La mejora se atribuye principalmente a la recuperación en el rubro de caja y bancos, lo que aumenta a un saldo de \$4,151,984. Esto refleja una mejor gestión de los recursos financieros y el aumento de la liquidez en esta empresa. El inventario final continúa aumentando, lo que puede interpretarse como un crecimiento de las operaciones en general.

Activos Fijos: De Año 1 a Año 2: Los activos fijos se mantienen constantes en \$39,200,000, lo que significa que no se hicieron nuevas inversiones en activos fijos durante este período. Sin embargo, la depreciación acumulada se dobla y aumenta a \$7,840,000. Esto refleja el desgaste de los activos existentes. De Año 2 a Año 3: Los activos fijos netos disminuyen debido a una mayor depreciación acumulada y menos ingresos, de \$31,360,000 a \$27,440,000. Esto refleja una menor inversión

activa, lo que se espera debido al cierre durante el primer trimestre.

Total de Activos: De Año 1 a Año 2: El total de activos cae de \$43,832,167 a \$26,795,075. Esta es un hito importante para la empresa, ya que refleja una peor posición financiera en activos debido a una disminución del activo corriente. Además, la depreciación de activos fijos aumenta. Del Año 2 al Año 3, el total de activos aumenta a \$36,692,789, principalmente basado en una recuperación del activo corriente.

Análisis de los Pasivos: Pasivos a Corto Plazo: Del Año 1 al Año 2: Los pasivos a corto plazo muestran una dramática disminución de \$369,896,895 a \$3,079,404. La empresa logró reducir sus pasivos a corto plazo pagando sus deudas. Del Año 2 al Año 3: Los pasivos a corto plazo tan solo aumentan levemente a \$3,276,466, principalmente atribuido al incremento de la provisión de impuestos explicado anteriormente. Tan solo \$261,725 de deudas a corto plazo.

Pasivos a Largo Plazo: Durante los tres años, no hay pasivos a largo plazo; esto significa que la firma no tenía deudas a largo plazo. La empresa carecía de deudas; de lo contrario, era un factor positivo para a largo plazo. Sin embargo, es un limitante para el apalancamiento para oportunidades en inversiones.

Total de pasivos al: Año 1 al Año 2: El total de pasivos al Año 1

fue de \$22,652,064; se redujo significativamente en el 86.4% entre el Año 1 y el Año 2 a \$3,079,404. Esto indica que la empresa comienza a disminuir su nivel de endeudamiento, lo que es un factor positivo para la estabilidad de una firma. El total de pasivos, incluyendo pasivos contingentes al Año 2 a Año 3, es \$6,355,870. Este aumento se debió en parte a un aumento significativo en la provisión de impuestos, pero sigue alrededor del 15.6% de los activos, lo que indica pasivos relativamente controlados.

**Capital Suscrito y Pagado:** Durante los tres años, el capital suscrito y pagado se mantiene invariable, \$28,000,000; lo que refleja que no se ha emitido nuevo capital ni debe producir cambios en la estructura accionaria.

**Pérdida/Utilidad Acumulada:** De año 1 a año 2, la pérdida acumulada disminuye de \$6,819,897 a -\$4,284,329; es decir, incrementa el margen de “mejora” de los resultados financieros y, por lo tanto, las pérdidas de la empresa se reducen. De año 2 a año 3, la acumulación de pérdidas se convierte en acumulación de utilidades por \$2,336,919; este balance señala que la empresa logra ser rentable en su tercer año. Esta situación es positiva porque indica que las operaciones se están recuperando y se ha superado la crisis de flujo de efectivo de años anteriores.

**Total Patrimonio:** De año 1 a año 2, el patrimonio sigue

creciendo, de \$21,180,103 a \$23,715,671; principalmente gracias a la reducción del monto de la acumulación de pérdidas. De año 2 a año 3, el patrimonio continúa creciendo hasta \$30,336,919; en este caso, crece por las utilidades acumuladas y la recuperación de la acumulación de pérdidas.

Pasivos: En general, la empresa ha logrado reducir drásticamente sus pasivos a corto plazo, lo que es una buena señal para su estabilidad financiera. Sin embargo, al mismo tiempo, la provisión para impuestos ha aumentado, lo que podría significar mayores ganancias o acumulaciones de pasivos fiscales. Patrimonio: El patrimonio de la empresa ha mejorado drásticamente, cambiando de pérdidas acumuladas a utilidad acumulativa en el tercer año. Este cambio claramente indica que el negocio ha rendido y ha fortalecido su base patrimonial y margen de solvencia.

#### ***4.4.3 Balance General Kit Confort***

##### **Tabla 63**

##### ***Balance General Kit Confort***

Activo	Año 1	Año 2	Año 3
Caja y Bancos	\$ 109.019.599	\$ 74.119.830	\$ 79.285.394
Cuentas por Cobrar			
Inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventario Final	\$ 8.339.700	\$ 8.840.082	\$ 9.193.685
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 117.359.299</b>	<b>\$ 82.959.912</b>	<b>\$ 88.479.079</b>
Activos fijos	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000
Depreciación acumulada	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 6.000.000
<b>Activos fijos netos</b>	<b>\$ 12.000.000</b>	<b>\$ 10.000.000</b>	<b>\$ 8.000.000</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 129.359.299</b>	<b>\$ 92.959.912</b>	<b>\$ 96.479.079</b>
Anticipos	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Obligaciones Bancarias	\$ 22.874.744	\$ 1.869.118	\$ 0
Empleados	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Proveedores	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Provisión Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 1.778.134
<b>Pasivos Corto Plazo</b>	<b>\$ 22.874.744</b>	<b>\$ 1.869.118</b>	<b>\$ 1.778.134</b>
Obligaciones Bancarias	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Provisión Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Pasivos Largo Plazo</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>\$ 22.874.744</b>	<b>\$ 1.869.118</b>	<b>\$ 1.778.134</b>
Capital Suscrito y Pagado	\$ 150.448.750	\$ 150.448.750	\$ 150.448.750
Perdida/Utilidad Acumulada	-\$ 43.964.196	-\$ 59.357.956	-\$ 55.747.805
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 106.484.554</b>	<b>\$ 91.090.794</b>	<b>\$ 94.700.945</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 129.359.299</b>	<b>\$ 92.959.912</b>	<b>\$ 96.479.079</b>

*Nota:* Esta tabla representa el balance general del kit confort. *Tomado de:* Elaboración Propia

Activo corriente: La caída de \$117,359,299 a \$82,959,912 en el primer y segundo año, aumenta de manera drástica, de -\$43,964,196 a \$59,357,956 para finalmente llegar a -\$55,747,805. La acumulación de pérdidas sigue siendo un indicador importante, pero con el paso del período no se dan señales de recuperación a corto plazo.

El patrimonio pasa de \$106,484,554 en el primer año a \$91,090,794 en el segundo año, lo que demuestra el impacto de las pérdidas acumuladas. En el tercer año, el patrimonio mejoró ligeramente a \$94,700,945, pero esta mejora era tan pequeña en comparación con la acumulación de pérdidas anteriores que sigue siendo extremadamente bajo y refleja la falta de restablecimiento de la empresa. Si la empresa no

logra detener la tendencia a la baja en la acumulación de pérdidas, el patrimonio seguirá disminuyendo.

La empresa pierde constantemente liquidez y valor. Aunque el total de activos ha mejorado ligeramente en el tercer año, los resultados de la disminución de caja y bancos, así como la falta de crecimiento de inventario, sugieren que la empresa aún se ve obligada a luchar por adquirir suficiente efectivo para continuar operando. Los pasivos a corto plazo se han reducido, pero esto no es una señal positiva, ya que significa que la empresa no ha tenido acceso al financiamiento y no puede expandir su negocio mediante la deuda. No tiene pasivos a largo plazo que puedan indicar un potencial para crecer mediante el apalancamiento.

El capital suscrito y pagado no ha cambiado, lo que significa que la empresa no ha recibido inyecciones de efectivo de los accionistas. Las pérdidas acumuladas continúan aumentando, lo que muestra que la empresa no ha podido alcanzar la rentabilidad y, por lo tanto, sigue luchando para recaudar suficientes fondos basados en los ingresos. El patrimonio sigue siendo insuficiente.

#### ***4.4.4 Conclusión General Balance General***

De las tres ideas de negocio analizadas, el financiamiento de los activos muestra una estructura similar, si no idéntica, en términos generales, aunque con variaciones en las proporciones asignadas a cada fuente de financiamiento. Las diferencias más significativas, sin embargo, se evidencian al observar las

ganancias acumuladas a lo largo de los años. En el caso de la idea de las salas VIP, se presenta un cambio notable y positivo en las ganancias acumuladas, lo cual refleja la capacidad de este modelo de negocio para generar ingresos sostenibles y crecimiento. Este incremento en las ganancias acumuladas es un indicador claro de que la empresa ha logrado mejorar su rentabilidad y gestión de recursos con el tiempo, lo que refuerza la viabilidad de la idea.

Por otro lado, en las demás ideas, como la de la venta de kits y la de comida rápida, no se observan cambios sustanciales en las ganancias acumuladas, y de hecho, en algunos casos las pérdidas persisten o incluso aumentan. Esto señala que, a pesar de los esfuerzos por financiar los activos y operar las actividades del negocio, los resultados no han sido tan favorables, lo que pone en duda la rentabilidad de estos proyectos a largo plazo. La falta de mejoras en las ganancias acumuladas en estos casos sugiere que los modelos de negocio no han sido lo suficientemente efectivos o sostenibles para generar los ingresos necesarios que justifiquen el financiamiento inicial y las expectativas de crecimiento.

#### **4.5 Indicadores Contables**

Para un análisis más claro y comprensible de la información financiera, es fundamental tener en cuenta los indicadores contables, ya que estos nos proporcionan una visión rápida y precisa del rendimiento de un negocio. Los

indicadores contables permiten evaluar de manera eficiente la salud financiera de una empresa, su capacidad para generar beneficios, su liquidez, y su solvencia, entre otros aspectos clave. Gracias a estos indicadores, se pueden identificar patrones, detectar áreas de mejora y tomar decisiones informadas que optimicen la gestión de los recursos.

En este caso, para realizar una evaluación adecuada de las tres ideas de negocio analizadas, se llevará a cabo un análisis detallado de sus respectivos indicadores financieros. Estos indicadores no solo ayudarán a medir el éxito de cada negocio a lo largo de los años, sino que también permitirán hacer comparaciones entre ellos, destacando las fortalezas y debilidades de cada modelo. Además, a través de estos indicadores, podremos comprender con mayor claridad cómo se gestionan los activos, pasivos y ganancias, y cómo estos elementos afectan la viabilidad y sostenibilidad de cada proyecto a largo plazo.

#### ***4.5.1 Indicadores Contables Salas VIP***

##### **Tabla 64**

##### ***Indicadores Contables Salas VIP***

INDICADORES	1	2	3
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>			
Margen Bruto	54,73%	54,10%	51,34%
Margen Operacional	13,94%	18,67%	18,40%
EBITDA	14,99%	19,51%	19,13%
Margen antes de impuestos	13,60%	18,57%	18,40%
Margen Neto	9,11%	12,44%	12,33%
ROI (Return Over Investment)			
ROA (Return On Assets)	21,52%	26,47%	20,74%
ROE (Return Of Equity)	25,64%	30,44%	25,67%
Margen de Cobertura	\$ 40,21	\$ 183,29	\$ 0,00
<b>Indicadores de Actividad</b>			
Rotacion de Cartera (veces)	0,000	0,000	0,000
Rotacion de cartera (días)	0,000	0,000	0,000
Rotación de Inventarios (veces)	8,31	8,78	8,88
Rotación de Inventarios (días)	43,31	41,02	40,55
Ciclo Operativo	43,31	41,02	40,55
Rotación proveedores (veces)	0,00	0,00	0,00
Rotación proveedores (días)	0,00	0,00	0,00
Ciclo de Caja	0,00	0,00	0,00
<b>Indicadores de Solvencia</b>			
Solvencia	4,5145	6,2889	8,6948
Liquidez Pura o prueba ácida	3,7138	5,4355	7,7920

*Nota:* Esta tabla representa los indicadores contables sala VIP. *Tomado de:* Elaboración Propia

El beneficio bruto cayó ligeramente, pasando del 54,73% en el primer año al 51,34% en el tercer año. A pesar de esta disminución, la rentabilidad sigue siendo sólida, lo que nos dice que la empresa genera ingresos que superan significativamente sus costos directos de producción. Esta disminución se debe al aumento de los costos de producción o a la incapacidad de la empresa para aumentar proporcionalmente los precios de venta. Sin embargo, la caída no es sorprendente, ya que sigue siendo un índice de rentabilidad bueno.

El margen de beneficio operativo ha ido creciendo de manera constante, pasando del 13,94% en el primer año al 18,40% en el tercer año. Esto dice que

la empresa ha podido mejorar su control de los costos operativos y generar ganancias operativas de manera más eficiente con el tiempo. La mejora en el margen operativo refleja que la empresa ha alcanzado un nivel de eficiencia donde sus operaciones pueden generar mayores ganancias sin un aumento desproporcionado en los costos.

EBITDA Esta ratio aumentó del 14,99% en el primer año al 19,13% en el tercer año, lo que significa que la empresa está operando de manera más eficiente. Las mejoras en el EBITDA indican una mejora en la capacidad de la empresa para generar ganancias operativas sin el impacto de impuestos o gastos no operativos. Este margen de beneficio aumentó del 13,60% en el primer año al 18,40% en el segundo año. El tercer año marca la mejora de la eficiencia de los beneficios antes de impuestos de la empresa. Esta mejora refleja una mejor gestión de los recursos, lo que se traduce en mayores márgenes antes de impuestos.

El beneficio neto continúa manteniendo una tendencia positiva, con un incremento del 9,11% en el primer año y del 12,33% en el tercer año. Este aumento es significativo ya que los ingresos netos han pasado de ser inferiores a positivos, lo que indica una mejora en la capacidad de la empresa para generar beneficios después de impuestos.

El ROA mejoró significativamente del 21,52 % en el primer año al 20,74 % en el tercer año. Si bien disminuyó ligeramente en los años dos y tres, el ROE sigue siendo alto, lo que indica que la empresa está aprovechando de manera rentable sus activos para generar ingresos.

El ROE también está mostrando una tendencia positiva, aumentó del 25,64% en el primer año al 25,67% en el tercer año. Este crecimiento refleja el creciente rendimiento sobre el capital de la empresa, una métrica favorable para los inversores.

El margen de cobertura mostró una mejora significativa. En el primer año, el margen de suscripción es de \$40,21, aumenta a \$183,29 en el segundo año y cae significativamente a \$0,00 en el tercer año.

Esto significa que la empresa cubrió con éxito sus costes financieros en los dos primeros años. Pero hacia el tercer año, enfrentará más dificultades para pagar sus deudas, lo que puede ser motivo de preocupación.

La tasa de rotación del inventario aumentó de 8,31 veces en el primer año a 8,88 veces en el tercer año. Este aumento indica que la empresa está gestionando el inventario de manera más eficiente, vendiendo y reponiendo el inventario a un ritmo más rápido, lo que ayuda a reducir el riesgo de obsolescencia y el riesgo de capital asociado con el inventario.

El ciclo operativo mejoró ligeramente: de 43,31 días en el primer año a 40,55 días en el tercer año. Un ciclo operativo más corto es positivo porque significa que la empresa puede convertir el inventario en efectivo más rápidamente, mejorando así su liquidez.

No se proporcionan datos sobre la rotación de proveedores ni el ciclo de efectivo. Estos son indicadores importantes para evaluar la eficacia de la gestión de cuentas y la gestión del flujo de caja de una empresa. Mejorar la rotación de proveedores y los ciclos de efectivo puede generar un flujo de efectivo más eficiente y relaciones más sólidas con los proveedores.

La solvencia mejoró significativamente: de 4,5145 en el primer año a 8,6948 en el tercer año. Este aumento indica que los activos fijos de la empresa han mejorado su capacidad para pagar sus pasivos. La solvencia refleja una mayor estabilidad financiera, lo que indica que una empresa está mejor preparada para pagar su deuda.

La prueba ácida mostró una mejora significativa: de 3,7138 en el primer año a 7,7920 en el tercer año. Año. Esta mejora indica la mayor capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin depender demasiado del inventario, fortaleciendo así su posición de liquidez. Esto sugiere que la empresa está en mejores condiciones de cumplir eficazmente con sus obligaciones a corto plazo.

#### ***4.4.1 Indicadores Contables Cocina Oculta***

**Tabla 65**  
*Indicadores Contables Cocina Oculta*

INDICADORES	1	2	3
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>			
Margen Bruto	37,88%	39,50%	40,19%
Margen Operacional	-2,22%	2,62%	4,75%
EBITDA	0,03%	4,63%	6,62%
Margen antes de impuestos	-3,91%	1,94%	4,74%
Margen Neto	-3,91%	1,30%	3,17%
<b>Indicadores de Actividad</b>			
ROI (Return Over Investment)			
ROA (Return On Assets)	-15,56%	9,46%	18,05%
ROE (Return Of Equity)	-32,20%	10,69%	21,83%
Margen de Cobertura	-\$ 1,31	\$ 3,85	\$ 649
<b>Indicadores de Solvencia</b>			
Solvencia	0,3775	-1,4824	2,8240
Liquidez Pura o prueba ácida	0,1733	-3,0751	1,2672

*Nota:* Esta tabla representa los indicadores contables cocina oculta. *Tomado de:* Elaboración

Propia

En cuanto a los indicadores mencionados: margen bruto, operativo, EBITDA, margen antes de impuestos y neto. Margen Bruto: existe un mejoramiento en el margen bruto, 37,88% en el año 1, 39,50% en 37,88% y el 40,19% del año 3. Mejoramiento que implica que la empresa está generando mayores ingresos en comparación con los costos de los bienes vendidos al disminuirlos costos directos de producción.

Margen Operacional: existe un mejoramiento en el margen operativo, que aumenta de -2,22% en el año 1, 2,62% en el 2, 4,75% en el 3. Margen operativo se traduce en ahorro de los gastos operativos, sugiriendo que la eficiencia para generar más ganancias se

logra en el punto de equilibrio.

EBITDA: el indicador escogido está mejorando, 0,03% en el primer año, 4,63% en el segundo y 6,62% en el tercer año. EBITDA implica que la empresa está dando ganancias antes de tasas, depreciación e amortización, o sea, “operar” más eficientemente.

Margen antes de impuestos: el indicador mejora significativamente y disminuye de -3,91% en el año 1, 1,94% en el 2 y 4,74% en el 3. Margen ya está disminuyendo la pérdida y generando alguna ganancia antes de pagar los impuestos.

Margen Neto: El margen neto sigue aumentando de -3,91% en el primer año a 1,30% en el segundo año y 3,17% en el tercer año. Aunque estos valores son mucho más bajos en comparación con otros márgenes, el hecho de que haya cambiado de negativo a positivo es una excelente señal para la generación final de ingresos netos como resultado.

ROA también muestra una tendencia de mejora impresionante, de -15,56% en el primer año a 9,46% en el segundo y a 18,05 en el tercer año. Implica que la empresa ha utilizado sus activos de manera más rentable para generar ingresos que antes.

La misma situación se refleja en su ROE, que va desde -32,20% en

el año uno hasta 10,69 en el año dos y 21,83 en el tercero. Aquí, una clara tendencia alcista indica un aumento de la rentabilidad del capital de los accionistas.

**Margen de cobertura** El margen de cobertura es cada vez más beneficioso; si bien no puede describirse como positivo en el primer año, restante en -\$1,31, en el segundo año aumentó a \$3,85, y en el tercer año, impresionantemente, llegó a \$649. Esto implica que la empresa ya ha podido “cubrir” los costos financieros y que la cifra aumenta. Esto indica la capacidad de una empresa para manejar deuda e intereses de manera más efectiva, lo cual es constructivo.

**Indicadores de actividad** Rotación de la cartera; dado que no hay datos para la rotación de cartera. Rotación de inventarios; la rotación de inventarios se mejoró del año 1 con 23,41 veces al año 2 con 24,05 veces y al año 3 con 24,46 veces. Esto indica que la empresa está gestionando eficientemente sus inventarios y los está vendiendo rápidamente para reponer sus existencias, lo que minimiza la obsolescencia y el riesgo de inventario en exceso.

**Ciclo operativo;** este mantuvo un sesgo a la baja desde el día 15,38 en un año 1, hasta que finalizó en unos 14,97 en el año 2, y 14,72 en el año 3. Por lo que un ciclo operativo más corto es positivo porque significa menos tiempo para vender el inventario que se acumula para convertirlo en efectivo.

Rotación de proveedores; ya que no se muestran datos para la rotación de proveedores, se puede interpretar que la empresa no está gestionando activamente las cuentas por pagar o que no hay información disponible para esta variable. Una mejor gestión de proveedores podría mejorar el flujo de caja y las relaciones con los proveedores.

Ciclo de caja: Con respecto a los indicadores de solvencia: Por otro lado, la solvencia, en general, mejora considerablemente pasando de 0,3775 en el primer año a - 1,4824 en el segundo y finalizando en 2,8240 en el tercer año. Esto quiere decir que, a pesar de contar con un año donde sufrió una fuerte caída en el segundo año, logró mejorar su capacidad de cubrir todos sus pasivos con activos a largo plazo en los años 1 y 3, lo cual puede tomarse como un indicador de mayor estabilidad financiera.

Además, la prueba ácida, por su parte, muestra un fuerte incremento, pasando de 0,1733 en el año 1 a - 3,0751 en el 2do y finalizando en 1,2672 en el 3ro. Es decir que logró mejorar su capacidad de cubrir sus pasivos a corto plazo sin depender tanto de su inventario, lo cual puede considerarse un fuerte indicador positivo de haber fortalecido al menos su posición de liquidez.

#### ***4.5.3 Indicadores Contables Kit Confort***

**Tabla 66**  
*Indicadores Contables Kit Confort*

INDICADORES	1	2	3
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>			
Margen Bruto	38,03%	41,94%	45,12%
Margen Operacional	-13,37%	-3,82%	1,36%
EBITDA	-12,71%	-3,26%	1,86%
Margen antes de impuestos	-14,58%	-4,28%	1,35%
Margen Neto	-14,58%	-4,28%	0,91%
ROI (Return Over Investment)			
ROA (Return On Assets)	-33,99%	-16,56%	3,74%
ROE (Return Of Equity)	-41%	-16,90%	3,81%
Margen de Cobertura	-\$ 11,06	-\$ 8,31	\$ 282,61
<b>Indicadores de Actividad</b>			
Rotacion de Cartera (veces)	0	0	0
Rotacion de cartera (días)	0	0	0
Rotación de Inventarios (veces)	22,41	23,62	23,81
Rotación de Inventarios (días)	16,06	15,24	15,12
Ciclo Operativo	16,06	15,24	15,12
Rotación proveedores (veces)	0	0	0
Rotación proveedores (días)	0	0	0
Ciclo de Caja	16,06	15,24	15,12
<b>Indicadores de Solvencia</b>			
Solvencia	5,1305	44,3845	49,7595
Liquidez Pura o prueba ácida	4,7659	39,6550	44,5891

*Nota:* Esta tabla representa los indicadores contables kit confort. *Tomado de:* Elaboración

Propia

**Margen bruto:** El margen bruto no se queda atrás en lo que respecta a mejora, desde un 38.03% durante el primer año a 41.94% durante el segundo año y, finalmente, durante el tercer año, un 45.12%. Este margen ha sido más consistente con la empresa haciendo un esfuerzo adicional para ser más eficiente en la gestión de los costos directos. Se ha vuelto más rentable en términos de ventas, indicando una eficiencia operativa sólida.

**Margen operativo:** El margen operativo mejora de manera

significativa desde el -13.37% hasta 3.82% y finalmente 1.36%. Esto significa que la empresa está controlando sus costos operativos, ha superado las pérdidas y cuenta con ganancias apropiadas en su actividad.

**EBITDA:** La tendencia EBITDA también ha mejorado, desde el -12.71% al - 3.26% y finalmente al 1.86%. En los primeros dos años, ha seguido siendo negativa, pero en el último, indica que la empresa ha mejorado su ganancia antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización.

**Margen antes de impuestos:** El margen antes de impuestos también ha mejorado desde un - 14.58% hasta un -4.28% y finalmente 1.35%. Es factible que la empresa haya comenzado a generar ganancias antes de impuestos, con una gestión más apropiada de sus gastos y actuación operativa.

**Margen neto:** El margen neto muestra un desarrollo positivo. Fue igual a - 14.58% en el primero, -4.28% en el segundo año y 0.91% en el tercero. A pesar de que este indicador sigue siendo bajo, su mejora y transición a un valor positivo ya en el tercer año indican que la compañía comenzó a generar ganancias netas. Es una indicación igualmente positiva del desarrollo sostenible financiero.

El ROA ha mejorado significativamente. Este indicador fue

igual a -33.99% en el primer año, -16.56% en el segundo, y 3.74% ya en el tercero. Esta transición indica una mayor eficiencia al usar los activos para generar ganancias.

El ROE muestra una dinámica similar. Fue igual a -41% en el primero, -16.90% en el segundo y alcanzó 3.81% en el tercero. A pesar de su baja en los primeros años, esta mejora y transición a un valor positivo ya en el tercer año indica que la empresa genera valor para los accionistas y se vuelve rentable.

Margen de cobertura: Su margen de cobertura mejoró significativamente. Fue igual a -\$11.06 en el primero, -\$8.31 en el segundo y ya 282.61 en el tercero. Esta mejora significativa apunta a que la empresa superó los problemas financieros iniciales y ahora puede cubrir sus gastos financieros. Es un indicador crucial de solvencia.

Indicadores de actividad: No se proporcionan datos sobre la rotación de cartera, por lo que podría concluirse que la empresa no está manejando activamente sus cuentas por cobrar o la información no está disponible. Sin embargo, la rotación de cartera es vital y también debe ser controlada. La rotación de inventarios ha mejorado ligeramente desde las 22.41 veces al año en el primer año hasta las 23.62 en el segundo año y 23.81 en el tercer año.

Una rotación más alta significa una mejor liquidez y eficiencia en la mercancía. Esto da como resultado una rotación de existencias más rápida y un nivel más bajo de obsolescencia. El ciclo operativo ha mostrado una leve mejora y ha pasado de los 16.06 días en el primer año a 15.24 en el segundo y 15.12 en el tercero. Una mejora en la rotación de los inventarios es una buena señal para la liquidez y la eficiencia del efectivo. No se compararon los plazos de crédito evolutivos.

Indicadores de Solvencia: La solvencia ha mejorado significativamente, aumentando de 5.1305 puntos en el año 1 a 44.3845 en el año 2 y 49.7595 en el año 3. El aumento en este índice indica que la empresa ha fortalecido su capacidad de realizar sus obligaciones a largo plazo con los activos a largo plazo, lo que significa una fuerza financiera y una menor probabilidad de insolvencia.

Liquidez Pura o Prueba Ácida: El índice de liquidez pura también ha visto una mejora igualmente significativa, pasando de 4.7659 en el año 1 a 39.6550 en el año 2 y 44.5891 en el año 3. Este índice refleja la capacidad de la empresa para cubrir las obligaciones a corto plazo sin dependencia del inventario, lo que significa una fuerza financiera mayor.

#### ***4.5.4 Conclusión General Indicadores Contables***

Comparando las tres opciones, la alternativa de las salas VIP en el aeropuerto es la más sólida y alentadora. Indudablemente, su dinámica, más detalladamente analizada en los indicadores de contabilidad, respalda esta afirmación. En general, y durante los tres años de su funcionamiento, la sala VIP ha mostrado un rendimiento mucho más alto en términos de rentabilidad.

Eso se manifiesta en la dinámica positiva y consistente de referencias similares, a saber, el margen bruto, el margen operativo y el margen neto. En comparación con otros conceptos, no solo su dirección, sino también su crecimiento de tendencia estable ha indicado una fuerte tendencia al crecimiento, lo que, a su vez, es una señal clara de la estabilidad de la rentabilidad comercial a lo largo del tiempo. Es crucial que el margen neto de rentabilidad aumente hasta el 12,33% en el tercer año.

Es significativamente más alto en comparación con el 3,17% de la cocina oculta y con el 0,91% de los kits del tercer año, importantes indicadores del EBITDA y del ROA y el ROI también muestran los valores más altos en las salas VIP en el tercer año en comparación con las dos otras opciones. Lo más importante es que los indicadores de las salas VIP en el tercer año son los más altos,

mientras las otras dos opciones siguen mostrando valores negativos o muy bajos.

Como tal, este callejón sin salida no solo muestra una rápida recuperación, sino una dinámica más alta que alcanza los indicadores más altos en el tercer año, consolidando el crecimiento a largo plazo y la rentabilidad. En general, las salas VIP no solo es plausible, sino la más rentable y la única sostenible, con la dinámica de crecimiento liderada por un margen de confianza de los guarismos en comparación con las otras opciones en el camino de rentabilidad bruta y neta.

#### **4.6 Análisis Micro Sector**

El análisis del micro sector consiste en estudiar a fondo las características específicas del mercado en el que opera un proyecto, abarcando la competencia directa, los consumidores, proveedores, tendencias y barreras de entrada. Este proceso es fundamental, ya que permite identificar oportunidades y amenazas en el entorno inmediato, lo que facilita el ajuste de la estrategia del proyecto para satisfacer las demandas del mercado y diferenciarse de los competidores.

Para realizar un análisis efectivo del entorno es esencial considerar el modelo de las 5 fuerzas de Porter, una herramienta desarrollada por Michael Porter. Este modelo establece que la rentabilidad del sector depende de cinco fuentes de presión

competitiva: tres a nivel horizontal (la rivalidad entre competidores actuales, la amenaza de productos sustitutos y la amenaza de nuevos competidores) y dos a nivel vertical (el poder negociador de los proveedores y de los clientes).

#### 4.6.1 Análisis Micro Sector Salas VIP

**Tabla 67**  
*Resultados Análisis Micro Sector Salas VIP*

Indicadores	Latam Lounges	Avianca Lounges	Copa Lounges	Promedio Ponderado del Sector	Reinventando El Confort
Margen Bruto	29,54%	46,12%	41,40%	43,28%	51,34%
Margen Operacional	15,12%	17,34%	23,34%	14,82%	18,40%
Margen Neto	7,87%	8,35%	10,78%	8,37%	12,33%
ROA	5,60%	-4,48%	11,51%	-2,22%	20,74%
ROE	257,97%	55,38%	28,36%	86,60%	25,67%
Total Ventas Operacionales	2.247.093	11.260.339	575.773	14.083.205	
Participación en el Sector	16,0%	80,0%	4,1%		

*Nota:* Esta tabla representa el análisis del micro sector de la sala vip. *Tomado de:* Elaboración propia con datos tomados de la base de datos EMIS (*Compañías | EMIS Next, n.d.*)

- **Margen Bruto:**

Promedio del sector: 43,28% Reinventando el Confort: 51,34% Este proyecto tiene un margen bruto significativamente superior al promedio del sector ya cada competidor. Esto indica una gestión eficiente en la relación entre ingresos y costos directos. A su vez, podría deberse a nuestra oferta de servicios diferenciada.

Promedio del sector: 14,82% Reinventando el Confort: 18,4%

Aunque el margen promedio del sector es muy alto, Reinventando El Confort mantiene un margen operacional positivo. Esto demuestra que el proyecto está mejor posicionado para sostener la rentabilidad operativa.

- **Margen Neto:**

Promedio del sector: 8,37% Reinventando el Confort: 12,3%

Reinventando El Confort es el único en el sector con un margen neto mayor al 10%. Esto muestra una estructura financiera sólida y capacidad para generar valor real, a diferencia de los competidores como Avianca Lounges y Copa Lounges, que presentan pérdidas netas

- **ROA:**

Promedio del sector: -2.22%

Reinventando el Confort: 20,74%

Reinventando El Confort utiliza sus activos de manera eficiente para generar ganancias, superando al promedio del sector. Esto es particularmente relevante considerando que algunos competidores tienen ROA negativo, lo que sugiere ineficiencias en su uso de activos.

- **ROE:**

Promedio del sector: 86.60%

Reinventando el Confort: 25,67%

Aunque el ROE de Reinventando El Confort es bajo en comparación con el promedio, este indicador en competidores como Latam Lounges (257.97%) puede estar influido por una alta dependencia de deuda.

- **Participación en el Sector:**

Avianca Lounges: 80% de participación, Latam Lounges: 16% y Copa Lounges 4.1%.

Avianca domina el sector, pero su margen neto negativo (8,35%) y su ROA (-4.48%) permiten observar problemas de sobrecostos. Esto crea una oportunidad para que este proyecto gane participación con una propuesta más

#### ***4.6.2 Análisis Micro Sector Cocina Oculta***

#### **Tabla 68**

Resultados Análisis Micro Sector Cocina Oculta

Indicadores	Cocinas Ocultas Holding	Rappi	Muncher	Promedio Ponderado del Sector	Cocina Oculta Aeropuerto
Margen Bruto	57,80%	80,24%	46,88%	78,91%	40,19%
Margen Operacional	24,76%	4,96%	16,42%	5,45%	4,75%
Margen Neto	10,32%	-0,93%	6,98%	-0,60%	3,17%
ROA	24,59%	-1,14%	-55,04%	-3,13%	18,05%
ROE	186,00%	-9,25%	43,77%	-6,70%	21,83%
Total Ventas Operacionales	1.525	553.248	22.085	576.858	
Participación en el Sector	0,3%	95,9%	3,8%		

*Nota:* Esta tabla representa el análisis del micro sector de la cocina oculta. *Tomado de:* Elaboración propia con datos tomados de la base de datos EMIS (*Compañías / EMIS Next*, 2024.)

- **Margen Bruto:**

Cocinas Ocultas Holding tiene un margen bruto del 57,8%, lo que indica una buena eficiencia en la relación entre los costos de producción y los ingresos directos por ventas, sin contar con los gastos operativos. Rappi con 80,24% también muestra un buen margen, pero por debajo de Cocinas Ocultas Holding. Muncher tiene un 46,88%, lo que indica que los costos de producción son más elevados en comparación con Cocinas Ocultas Holding y Rappi.

El promedio ponderado del sector es de 78,91%, por lo que Cocina Oculta Aeropuerto con 40,19% se encuentra significativamente por debajo del promedio. Esto indica que el modelo de negocio inicial, en términos de eficiencia de costos de producción, necesita optimización para ser más competitivo.

- **Margen Operacional:**

Cocinas Ocultas Holding tiene un margen operacional negativo de 24,76%, lo que refleja que esta empresa no enfrenta grandes costos operativos. Rappi tiene un margen operacional positivo de 4,96%, lo que indica que está logrando cubrir sus costos operativos. Muncher con -16,42% muestra un margen positivo. El promedio ponderado del sector es 5,45%, por lo que Cocina Oculta en Aeropuertos con 4,75% se muestra muy similar al promedio del sector, estando por debajo de este por un punto porcentual.

- **Margen Neto:**

Cocinas Ocultas Holding tiene un margen neto de 10,32%, lo que indica que han tenido ingresos que superan ampliamente sus costos y gastos. Rappi tiene un margen neto de -0,93%, lo que indica que sus costos totales están presionando sus márgenes de manera muy ajustada. Muncher con 6,98% refleja una situación normal en términos de rentabilidad. No obstante, el promedio ponderado del sector es -0,60%, y Cocina Oculta Aeropuerto tiene 3,17%, lo cual es positivo, ya que genera ganancias netas a pesar de las dificultades del sector.

- **ROA:**

Cocinas Ocultas Holding tiene un ROA de 24,59%, lo que significa que están generando una rentabilidad significativa sobre sus activos. Rappi tiene un ROA negativo de -1,14%, lo que indica que

están teniendo dificultades para generar rentabilidad con sus activos. Muncher tiene un ROA de -55,04%, un nivel negativo preocupante. A su vez, el promedio ponderado del sectores -3,13%, y Cocina Oculta Aeropuerto tiene 18,05%, lo cual indica un buen resultado. Esto indica que, con menos activos que los competidores más grandes, el proyecto logra una rentabilidad.

- **ROE:**

Cocinas Ocultas Holding tiene un ROE de 186%, lo que muestra un retorno importante sobre el capital invertido. Rappi tiene un ROE negativo de -9,25%, lo que indica que están perdiendo dinero con el capital invertido. Muncher tiene un ROE de 43,77%, lo que es más positivo que Rappi, pero aún inferior a Cocinas Ocultas Holding. No obstante, el promedio ponderado del sector es -6,70%, y Cocina Oculta Aeropuerto tiene un 21,83%, lo cual es una óptima rentabilidad sobre el capital invertido.

- **Participación en el Sector:**

Rappi lidera con 95,9% de participación en el sector, lo que refleja su fuerte presencia y dominio en la industria. Cocinas Ocultas Holding tiene una participación de 0,3% en el sector, lo que indica que su presencia es limitada. Muncher tiene una participación de 3,8%, lo que la ubica en una posición intermedia. El proyecto Cocina Oculta Aeropuerto tiene una participación de 3,8%, lo que indica que aún está en

una fase inicial de crecimiento y no ha alcanzado una gran cuota de mercado.

#### 4.6.3 Análisis Micro Sector Kits Confort

**Tabla 68**  
*Resultados Análisis Micro Sector Kits Confort*

Indicadores	Nalsani	Manufacturas Ram	Montre	Promedio Ponderado del Sector	Kits Confort Aeropuerto
Margen Bruto	52,88%	32,42%	37,12%	52,67%	45,12%
Margen Operacional	17,17%	16,15%	19,18%	17,18%	1,36%
Margen Neto	9,06%	4,07%	16,27%	9,10%	0,91%
ROA	14,08%	3,23%	21,01%	14,10%	3,74%
ROE	14,08%	3,23%	21,01%	14,10%	3,81%
Total Ventas Operacionales	759.401	2.729	6.612	768.742	
Participación en el Sector	98,8%	0,4%	0,9%		

*Nota:* Esta tabla representa el análisis del micro sector del kit confort en aeropuertos Tomado de:  
Elaboración Propia con datos tomados de la base de datos EMIS (*Compañías / EMIS Next, n.d.*)

- **Margen Bruto:**

Nalsani y Montre presentan márgenes brutos significativamente altos 52.88% y 37.12% respectivamente, lo que indica una alta rentabilidad por cada peso vendido después de cubrir los costos directos de producción. Esto demuestra una fuerte posición en el mercado. Manufacturas Ram tiene un margen bruto más bajo (32.42%). Esto podría deberse a mayores costos de producción. El margen bruto promedio del sector es de 52.67%, lo que indica que en general es un sector rentable. Sin embargo, el margen proyectado para los kits de

confort en el aeropuerto es de 45.12%, inferior al promedio del sector.

- **Margen Operacional:**

Todas las empresas presentan márgenes operativos similares, lo que indica que, una vez descontados los costos operativos la rentabilidad es bastante homogénea. El margen de Kits Confort Aeropuerto es significativamente menor (1.36%) comparado con el promedio del sector. Esto indica que los costos operativos asociados con la venta de kits en el aeropuerto son considerablemente más altos, debido a mayores gastos de comisiones y alquiler de espacio.

- **Margen Neto:**

Existe una gran variabilidad en los márgenes netos entre las empresas, lo que permite observar diferencias significativas en las estructuras de costos. El margen neto de Kits Confort Aeropuerto es bajo (0.91%). Esto indica que, una vez descontados todos los gastos, la rentabilidad final será baja. Sin embargo, es importante considerar que este es un margen proyectado y podría mejorar a medida que se consolida la operación.

- **ROA:**

Nalsani y Montre tienen un ROA elevado, lo que sugiere que estas empresas están utilizando sus activos de manera muy eficiente para generar ganancias. Manufacturas Ram obtiene un ROA más bajo,

indicando que esta empresa podría no estar utilizando sus activos de manera tan eficiente como sus competidores. El ROA de Kits Confort Aeropuerto sugiere una eficiencia razonable en el uso de los activos, pero podría verse afectado por factores como la necesidad de mantener un inventario adecuado para satisfacer la demanda variable.

- **ROE:**

Nalsani y Montre tienen un ROE elevado, lo que indica que estas empresas están generando un alto retorno para sus accionistas, lo que las convierte en inversiones atractivas. Manufacturas Ram obtiene un ROE más bajo, indicando que esta empresa está generando un menor retorno para sus accionistas. El ROE de Kits Confort Aeropuerto permite analizar una rentabilidad aceptable para los accionistas, pero podría verse afectado por la inversión inicial requerida.

## **4.7 Indicadores De Inversión**

### ***4.7.1 Indicadores De Inversión Sala VIP***

#### **Tabla 69**

### Indicadores de Inversión Sala VIP

Indicadores de Inversión Salas VIP				
Tasa de Descuento esperada por el inversionista	16%			
Valor Presente de la Utilidad Neta	\$ 71.486.832	\$ 105.571.266	\$ 103.625.665	
Valor presente total	\$ 280.683.762			
Inversion Inicial	\$ 279.561.000			
Relacion Beneficio/Costo	\$ 1,00402			
	-\$ 279.561.000	\$ 71.486.832	\$ 105.571.266	\$ 103.625.665
TIR	0,19%			
Periodo de recuperación de la inversión	3 años			
	\$ 208.074.168	\$ 102.502.903	-\$ 1.122.762	

*Nota:* Esta tabla representa los indicadores de inversión sala vip. *Tomado de:* Elaboración Propia

Una vez que contamos con la tasa de descuento, podemos proceder al cálculo de los indicadores financieros, comenzando con el valor presente de la utilidad neta. Este valor es positivo, y ligeramente mayor a la inversión inicial, generando así un costo beneficio muy parejo de 1,004 pesos ganados por cada invertido, lo cual es muy bueno teniendo en cuenta la inversión tan grande hecha, junto con el tiempo de proyección el cual solo son 3 años.

En cuanto a la TIR también refleja un resultado favorable, con un valor de 0,19%. Este valor positivo es un fuerte indicativo de que el proyecto está generando los rendimientos esperados, y que la inversión será rentable dentro del marco temporal proyectado.

Finalmente, el periodo de recuperación de la inversión es de 3 años, concretamente este recupera la inversión inicial en el tercer año con una diferencia de \$1.122.762.

#### 4.7.2 Indicadores De Inversión Cocina Oculta

**Tabla 70**  
*Indicadores de Inversión*

<b>Indicadores de Inversión Cocina Oculta</b>				
Tasa de Descuento esperada por el inversionista	13,3%			
Valor Presente de la Utilidad Neta	-\$ 6.019.440	\$ 1.975.294	\$ 4.552.759	
Valor presente total	\$ 508.613			
Inversion Inicial	\$ 68.000.000			
Relacion Beneficio/Costo	\$ 0,01			
	-\$ 68.000.000	-\$ 6.019.440	\$ 1.975.294	\$ 4.552.759
TIR	-59,92%			
Periodo de recuperación de la inversión	No recupera la inversión en el periodo proyectado (3 años)			
	\$ 74.019.440	\$ 72.044.146	\$ 67.491.387	

*Nota:* Esta tabla representa los indicadores de inversión en cocina oculta. *Tomado de:* Elaboración Propia

Al realizar el análisis, la idea de la cocina oculta presenta un valor presente total de \$508.613, lo que no resulta prometedor. Este valor positivo sugiere que, a pesar de los desafíos, la propuesta tiene un potencial de retorno moderado. Además, por cada peso invertido, se obtiene \$0,01 de retorno, lo que, aunque parece insignificante, es un resultado relativamente favorable.

Este rendimiento positivo, aunque bajo, es un indicativo de que la idea de la cocina oculta no está generando pérdidas inmediatas, lo cual es un aspecto relativamente positivo frente a proyectos con rendimientos negativos.

Sin embargo, a pesar de este rendimiento leve pero positivo, la TIR de la inversión es de -59%, lo cual es alarmante. Por ello es por lo que los ingresos generados por el proyecto no son suficientes para cubrir esta tasa de retorno negativa

Por último, al igual que la propuesta de kits confort, esta idea de cocina oculta presenta la misma problemática en cuanto al periodo de recuperación de la inversión ya que no recupera la inversión en los 3 años de proyección.

#### ***4.7.3 Indicadores de Inversión Kits Confort***

**Tabla 71**  
*Indicadores de Inversión Kits Confort*

<b>Indicadores de Inversión Kits Confort</b>				
Tasa de Descuento esperada por el inversionista	12,84%			
Valor Presente de la Utilidad Neta	-\$ 38.959.828	-\$ 12.088.725	\$ 2.512.344	
Valor presente total	-\$ 48.536.209			
Inversión Inicial	\$ 190.448.750			
Relación Beneficio/Costo	-\$ 0,25			
	-\$ 190.448.750	-\$ 38.959.828	-\$ 12.088.725	\$ 2.512.344
TIR	-87,43%			
Periodo de recuperación de la inversión	No recupera la inversión en el periodo proyectado (3 años)			
	\$ 229.408.578	\$ 241.497.303	\$ 238.984.959	

*Nota:* Esta tabla representa los indicadores de inversión en kits de confort *Tomado de:*  
Elaboración Propia

Entre las tres ideas evaluadas, esta se destaca como la más preocupante y desesperanzadora desde una perspectiva financiera. La idea

termina con un valor presente total negativo de - 48.536.209, lo cual refleja una tendencia profundamente desfavorable. Esto indica que, en términos globales, el proyecto no está generando suficiente valor para justificar la inversión, resultando en una pérdida de capital a lo largo del tiempo.

Además, por cada peso invertido en esta propuesta, se pierden 0,25 pesos, lo que significa que el flujo de caja generado no es suficiente ni para cubrir los costos iniciales ni para generar rendimientos. Este déficit es un claro indicio de que la idea no está funcionando a nivel financiero, y cada unidad de inversión resulta en una pérdida de valor. Esta situación se agrava aún más al considerar que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es la peor de todas las ideas, con un alarmante - 87,43%. Un valor tan bajo es un reflejo inequívoco de la inviabilidad del proyecto.

El periodo de recuperación de la inversión también muestra una tendencia preocupante. Aunque inicialmente se podría esperar algún tipo de mejora, en el segundo año la situación empeora, haciendo que la recuperación de la inversión sea aún más difícil de alcanzar. De acuerdo con las proyecciones, el proyecto no recupera la inversión en los tres años proyectados, y la brecha entre la inversión inicial y el retorno generado continúa siendo considerablemente amplia.

## 5 Conclusión

Para determinar conclusiones y determinar cuál de las tres opciones es mejor, se requiere un análisis detallado de los flujos de efectivo, estados de resultados, balances e indicadores contables y financieros. Si bien todas las ideas mostraron patrones de flujo de caja similares y sufrieron en los primeros dos años debido a los impactos del pago de la deuda, la opción de salas VIP se destacó como la alternativa más confiable y prometedora a largo plazo.

Si bien la inversión inicial en las salas es mayor, su capacidad para generar ingresos rápidamente y una estructura de costos más eficiente les permite superar los desafíos financieros más rápidamente. Con una ganancia neta de \$82.617.902 en el primer año, la idea de la sala VIP mostró una recuperación aún más fuerte en los años siguientes, logrando una rentabilidad sostenible que no sólo recuperó las pérdidas iniciales, sino que también proporcionó retornos razonables a largo plazo.

En cuanto a la cuenta de pérdidas y ganancias, Aunque la cocina oculta tuvo una ligera pérdida neta en el primer período y obtuvo ganancias en los dos períodos siguientes, su rentabilidad a largo plazo no superó la de las salas VIP. Las salas, si inicialmente obtuvieron una inversión de \$279.561.000 lo que les permitió ser capaces de generar más ingresos en los próximos años, tener un mejor control sobre las ganancias operativas y estar en mejores condiciones de recuperar las pérdidas iniciales.

En el balance, todas las opciones siguen siendo similares, pero los activos disminuyeron en la segunda fase debido al estrés financiero, pero luego se recuperaron. Sin embargo, las salas VIP se destacan por su capacidad de brindar estabilidad financiera a lo largo de los años, lo que las hace más capaces de resistir futuras crisis económicas.

En términos de métricas contables, el EBITDA y el margen de beneficio neto son clave para evaluar la rentabilidad de cada opción. Las Salas VIP tienen los márgenes EBITDA más altos (19,13%) en el tercer año lo que comparado con un 6,6% de la cocina oculta y con un 1,86% de los kits demuestra una gran diferencia de la generación de ganancias operativas del negocio, sumado a su sostenibilidad, las coloca en una posición sólida en el largo plazo. La cocina oculta sí bien tuvo un buen desempeño en estas métricas en el corto plazo, no pudo mantener métricas sostenibles como VIP Lounge, que tenía capacidades de recuperación más sólidas y consistentes a lo largo del tiempo.

Al considerar otros aspectos como el costo del valor presente neto y la tasa de interés interna. Desde una perspectiva de retorno sobre retorno (TIR), las salas VIP son mejores que la idea de la cocina oculta y kits confort porque, es la única que tiene una TIR positiva del 0,19% comparado con una TIR de cocina oculta de -59% y una TIR del -87.43% de los kits confort, además de ser la única que recupera la inversión inicial en el plazo de 3 años. Esto sugiere que, a pesar de los desafíos iniciales, las salas tienen el potencial de lograr una recuperación a largo plazo más rápida y efectiva.

En comparación con la microindustria, las salas VIP es competitiva y supera a sus competidores en términos de beneficio neto y generación de beneficios. Aunque es

inferior al promedio de la industria en algunos aspectos (ROE), sigue siendo más fuerte que la cocina oculta, especialmente en términos de posibilidad de recuperar pérdidas.

Aunque la cocina oculta cocina tiene ciertos efectos positivos. Con una inversión inicial sólida y una rentabilidad a corto plazo, las Salas VIP son la mejor opción porque ofrecen un rendimiento financiero superior, una respuesta más rápida y un potencial de ganancias a largo plazo sobre otras opciones. La capacidad de la sala VIP para generar ingresos sostenibles y mejorar la rentabilidad a lo largo de los años la convierte en la opción más sólida desde una perspectiva financiera y operativa.

## 6. Referencias Bibliográficas

Airbus y Boeing dominan el mercado. Conoce las razones. (2023, March 17). *Aviación 21*. Disponible en: <https://a21.com.mx/aeronautica/2023/03/17/airbus-y-boeing-dominan-el-mercado-conoce-las-razones>.

Argote, C. A. (2024, February 7). Terpel, Primax y Chevron, las tres empresas que lideran en el negocio de combustible. *Diario La República*. Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/las-empresas-que-lideran-en-venta-de-combustibles-2024-3796094>.

Arroyave, S. L. (2023). Ojo con estas aerolíneas, las más demandadas durante 2023 en Colombia, según la SIC. *El Tiempo*.

Balaguera, P. G. (2022). Alianzas, uniones y retornos, las ‘movidas’ del sector aéreo. *Portafolio.co*. Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/sector-aereo-las-alianzas-uniones-y-retornos-que-se-vienen-en-el-pais-572007>.

Balaguera, P. G. Costos de las aerolíneas suben mientras precios de los tiquetes bajan: por qué. *Portafolio.co*. Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/por-que-los-costos-de-las-aerolineas-suben-mientras-que-lo-de-los-tiquetes-bajan-595652>.

BBC News Mundo. (2017, April 19). ¿Cuáles son las empresas petroleras más grandes del mundo y cuánto poder tienen? *BBC News Mundo*. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-39633225>.

Cadiz, A. (2023, November 1). La diversificación de la industria petrolera de la que nadie habla. *El Planeta*. Disponible en: <https://elplaneta.com/2023/11/01/opinion/la-diversificacion-de-la-industria-petrolera-de-la-que-nadie-habla>.

Canal Institucional. (2023). Crisis aérea en Colombia: ayudas del gobierno nacional. *RTVC*. Disponible en: <https://www.canalinstitucional.tv/noticias/medidas-gobierno-nacional-crisis-aerea-colombia>.

Castellanos, D. S. (2023). ¿Qué tan fácil es abrir una aerolínea en Colombia? Conozca los requisitos y capital mínimo. *Bloomberg Línea*. Disponible en: <https://www.bloomberglinea.com/2023/04/13/que-tan-facil-es-abrir-una-aerolinea-en-colombia-conozca-los-requisitos-y-capital-minimo/>.

Cerca de 30% del valor de un tiquete aéreo obedece a impuestos con un IVA de 19%. (2023). *Diario La República*. Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/cerca-de-30-del-valor-de-un-tiquete-aereo-obedece-a-impuestos-con-un-iva-de-19-3583316>.

Economía, R. (2024). Ultra Air dejó millonaria deuda con su salida de operaciones de Colombia. *Semana.com*. Disponible en: <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/ultra-air-dejo-millonaria-deuda-con-su-salida-de-operaciones-de-colombia/202458/>.

Economía, R. (2024a). Otra aerolínea que vuela en Colombia se iría a la bancarrota: incertidumbre entre pasajeros y empleados. *Semana.com*. Disponible en: <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/otra-aerolinea-que-vuela-en-colombia-se-iria-a-la-bancarota-incertidumbre-entre-pasajeros-y-empleados/202449/>.

Espectador, E. (2023). Un año turbulento para el sector aéreo colombiano: ¿Qué viene en el panorama? *El Espectador*. Disponible en: <https://www.elespectador.com/economia/empresas/un-ano-turbulento-para-el-sector-aereo-colombiano-que-viene-en-el-panorama/>.