



# **“AIR NAIL MANICURE”**

## **Parte II**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: José Ricardo Ibarra Castro**  
**Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso**

**Santiago, julio 2016**

# **INDICE**

|  |    |
|--|----|
| <b>RESUMEN EJECUTIVO</b>   | 7  |
| <b>I. OPORTUNIDAD E NEGOCIO</b>  | 9  |
| <b>II. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA Y ANALISIS DE LA COMPETENCIA</b>                           | 10 |
| <b>III. DESCRIPCION DEL EMPRENDIMIENTO Y LA PROPUESTA DE VALOR</b>                           | 11 |
| <b>IV. PLAN DE MARKETING</b>   | 12 |
| <b>V. PLAN DE OPERACIONES Y LOGISTICA</b>  | 13 |
| 5.1. Estrategia, Alcance y tamaño de las Operaciones   | 13 |
| 5.2. Flujo de Operaciones  | 15 |
| 5.3. Plan de Desarrollo e Implementación   | 16 |
| 5.4. Dotación  | 17 |
| <b>VI. EQUIPO DEL PROYECTO</b>   | 20 |
| 6.1. Equipo Gestor   | 20 |
| 6.2. Estructura Organizacional   | 21 |
| 6.3. Incentivos y Compensaciones   | 22 |
| <b>VII. PLAN FINANCIERO: INVERSIONES, FLUJO DE CAJA, INDICADORES DE DESEMPEÑO FINANCIERO</b> | 23 |
| 7.1. Supuestos   | 23 |
| 7.2. Plan de Inversión y Requerimiento de Capital  | 24 |
| 7.2.1. Inversión Inicial   | 24 |
| 7.2.2. Financiamiento de la Inversión Inicial  | 25 |
| 7.2.3. Inversión en el Embarque Nacional   | 25 |
| 7.3. Ingresos y Costos   | 25 |
| 7.3.1. Estimación de Ingresos  | 25 |
| 7.3.2 Costos y Gastos  | 26 |
| 7.4. Estado de Resultados  | 26 |
| 7.5. Flujo de Caja   | 27 |
| 7.6. Balance   | 28 |
| 7.7. Evaluación Financiera del Proyecto  | 29 |
| 7.7.1. Calculo de Tasa de Descuento  | 29 |
| 7.7.2. Valor Residual  | 29 |
| 7.7.3. VAN - TIR   | 30 |

|  |           |
|--|-----------|
| 7.7.4. Otros Indicadores de Desempeño Financiero                   | 30        |
| 7.7.5. Punto de Equilibrio   | 31        |
| 7.7.6. Análisis de Sensibilidad                                    | 31        |
| <b>VIII. PUNTOS CRITICOS: CLAVES DEL ÉXITO y RIESGOS ASOCIADOS</b> | <b>33</b> |
| 8.1. Claves del Éxito  | 33        |
| 8.1.1. Obtención de Permisos y Patentes                            | 33        |
| 8.1.2. Ausencia de Servicio de Manicure                            | 33        |
| 8.1.3. Volumen: Lograr el Volumen de Clientes Necesario            | 33        |
| 8.1.4. Experiencia de Clientes                                     | 33        |
| 8.1.5. Presencia, Cobertura y Proactividad                         | 34        |
| 8.2. Riesgos Asociados   | 34        |
| 8.2.1. Financiamiento  | 34        |
| 8.2.2. Eventos de Fuerza Mayor                                     | 34        |
| 8.2.3. Riesgos Propios del Servicio de Manicure                    | 34        |
| <b>IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA</b>                              | <b>36</b> |
| 9.1. Factibilidad Económico-Financiera                             | 36        |
| 9.2. Capacidad del Equipo Gestor / Emprendedor                     | 36        |
| 9.3. Ventaja Competitiva   | 36        |
| 9.4. Riesgos Corporativos V/S Oportunidades                        | 37        |
| <b>X. CONCLUSIONES</b>   | <b>38</b> |
| <br>   |           |
| <b>BIBLIOGRAFIA y FUENTES DE INFORMACION</b>                       | <b>39</b> |

# **ANEXOS**

|   |    |
|---|----|
| Anexo 1.1. Carta factibilidad de instalación de Manicure en Aeropuerto. | 40 |
| Anexo 1.2. Resumen estadístico transporte aéreo comercial en Chile      | 41 |
| Anexo 1.3. Encuesta y Resultados cuantitativos de la Encuesta           | 44 |
| Anexo 1.4. Antecedentes de Ampliación Aeropuerto                        | 48 |
| Anexo 2.1. Análisis de Porter   | 52 |
| Anexo 2.2. Listado de Precios y Servicios                               | 53 |
| Anexo 3.1. Canvas   | 54 |
| Anexo 3.2. Análisis Pestel  | 55 |
| Anexo 3.3. Análisis Vrio  | 56 |
| Anexo 4.1. Fashion Bloggers   | 57 |
| Anexo 7.1. Variables económicas   | 59 |
| Anexo 7.2. Presupuesto Habilitación local y Mobiliario Internacional    | 61 |
| Anexo 7.3. Detalle Mensual Estimación de Ingresos                       | 65 |
| Anexo 7.4. Detalle Mensual Estimación de Costos                         | 66 |
| Anexo 7.5. Estado de Resultados   | 67 |
| Anexo 7.6. Detalle Depreciaciones                                       | 68 |
| Anexo 7.7. Detalle de Flujo de Caja Libre                               | 69 |
| Anexo 7.8. Balance  | 70 |
| Anexo 7.9. Gráfico Punto de Equilibrio                                  | 71 |

# **CUADROS**

|  |    |
|--|----|
| Cuadro 2.1. Servicios Ofrecidos y FODA                               |    |
| Cuadro 2.2. Precio Promedio Ponderado                                |    |
| Cuadro 3.1. Actividades Complementarias Al Crecimiento               |    |
| Cuadro 4.1. Propuesta de Valor                                       |    |
| Cuadro 4.2. Logo de la empresa                                       |    |
| Cuadro 4.3. Segmentación de clientes                                 |    |
| Cuadro 4.4. Cantidad de Pasajeros                                    |    |
| Cuadro 4.5. Cantidad de horas y tipo de manicure                     |    |
| Cuadro 4.6. Cantidad de atenciones embarque internacional            |    |
| Cuadro 4.7. Cantidad de horas por tipo de manicure embarque nacional |    |
| Cuadro 4.8. Cantidad de atenciones embarque nacional                 |    |
| Cuadro 4.9. Estimación de la demanda                                 |    |
| Cuadro 4.10. Cronograma de Actividades y Eventos Anual               |    |
| Cuadro 5.1. Flujograma del servicio de manicure                      | 15 |
| Cuadro 5.2. Flujograma de actividades                                | 16 |
| Cuadro 5.3. Cadena de valor: "Ciclo de Servicio                      | 16 |
| Cuadro 5.4. Carta Gantt Implementación y Actividades                 | 17 |
| Cuadro 5.5. Dotación   | 18 |
| Cuadro 5.6. Diagrama de Proceso de Selección                         | 18 |
| Cuadro 5.7. Cronograma de Selección de Personal                      | 19 |
| Cuadro 6.1. Organigrama Air Nails                                    | 21 |
| Cuadro 7.1. Inversión inicial  | 24 |
| Cuadro 7.2. Forma de Financiamiento Inversión Inicial                | 25 |
| Cuadro 7.3. Inversión Segundo Local – Embarque Nacional              | 25 |
| Cuadro 7.4. Estimación de Ingresos                                   | 26 |
| Cuadro 7.5. Estimación de Costos                                     | 26 |
| Cuadro 7.6. Estado de Resultados                                     | 27 |
| Cuadro 7.7. Flujo de Caja  | 27 |
| Cuadro 7.8. Determinación de capital de trabajo                      | 28 |
| Cuadro 7.9. Balance  | 29 |
| Cuadro 7.10. Calculo Tasa de Descuento (fuentes Anexo 7.1)           | 29 |

|   |    |
|---|----|
| Cuadro 7.11. Calculo de Valor de Desecho            | 30 |
| Cuadro 7.12. Calculo VAN y TIR                      | 30 |
| Cuadro 7.13. Indicadores de Desempeño financiero    | 31 |
| Cuadro 7.14. Punto de Equilibrio: Operaciones Año 1 | 31 |
| Cuadro 7.15. Análisis de Sensibilidad               | 32 |

## RESUMEN EJECUTIVO

Este resumen tiene por finalidad presentar el “Plan de Negocios” del emprendimiento “MANICURE EN EL AEROPUERTO” que operará bajo la marca “AIR NAILS”.

El análisis que se presenta en este Plan de Negocios posibilita una evaluación desde todo punto de vista: estratégico, de mercado, técnico operacional, logístico, de recursos y la medición económica financiera del mismo. Por tanto, se transforma en un instrumento fundamental para socios, bancos y fuentes de financiamiento y en especial inversionistas.

El negocio esencial (Core Business), dice relación con ofrecer los servicios de “manicure en el embarque internacional del aeropuerto de Santiago de Chile”, servicio que no se ofrece actualmente, pero que sí se ofrece en los principales aeropuertos del mundo.

Haber concluido esta definición del negocio, es fundamental, entre otras razones, porque los servicios de manicure en el aeropuerto constituyen:

- Un negocio innovador, único y distintivo en el Aeropuerto de Santiago de Chile.
- No se ofrece en el aeropuerto internacional de Santiago de Chile, por ninguna empresa local, nacional ni extranjera. (mismo servicio, mismo mercado).

Por tanto, se deduce la principal ventaja competitiva y comparativa de Air Nails es “*La exclusividad*” en el aeropuerto, por lo menos hasta los cinco primeros años, sin otros competidores directos, es decir, es *única*.

De esta forma, Air Nails se constituiría en pionera en la región y en el país en ofrecer estos servicios basados en Manicure y es lo que el plan de negocios que se presenta pretende informar.

Al analizar la información presentada, es posible concluir que el negocio es ampliamente factible desde los siguientes puntos de vista

- De mercado, existe una necesidad y una demanda potencial y actual de los servicios descritos.
- Estratégico: definición del negocio y propuesta de valor, permitiendo identificar con precisión necesidades insatisfechas tanto actuales como futuras.
- Operacional y logística: descripción y diseño de la producción y la entrega del servicio al cliente.

- Equipamiento y abastecimiento, que permite el buen funcionamiento de las operaciones.
- Factibilidad económica financiera del plan que es otra de sus fortalezas.

Desde esta última perspectiva, la evaluación del negocio se ve muy atractiva por los siguientes aspectos claves:

- La inversión es relativamente baja para comenzar de \$84.915.405
- El valor actual neto VAN es de \$86.392.717 que es alto y positivo en comparación con proyectos similares y significa un *Payback* de 3,3 años, que implica que la inversión inicial se recupera en 33 meses, considerando que el año 1 solo opera 5 meses (agosto - diciembre 2016).
- Consecuente con lo anterior el *TIR* (tasa interna de retorno), es de 35,12% lo que constituye una tasa bastante atractiva para proyectos similares.
- El *EBITDA*, a partir del segundo año de operación es de \$35.999.943, que supera el *EBITDA* negativo del año 1, que solo considera 5 meses de operación. Los siguientes años, el *EBITDA* alcanza valores \$82.035.712 (año 3); \$100.421.409 (año 4) y de \$166.709.534 para el 5to año. Este indicador es clave para generar valor económico y rentabilidad, y hoy por hoy es esencial para determinar el precio de mercado de la empresa ante una eventual venta. Hoy las empresas atractivas, su valor de venta fluctúa entre 7 a 10 *EBITDA*.
- El riesgo corporativo del negocio es bajo, especialmente al inicio, durante los primeros 5 años ya que, Air Nails no tendrá actores que compitan directamente en el embarque internacional de aeropuerto, lo que significa una posición competitiva relevante y de muy buenas perspectivas futuras del negocio.

En resumen, invitamos a ustedes a integrarse e incorporarse a este emprendimiento, innovador en el mercado, rentable, atractivo y sustentable en el largo plazo, que este plan de negocios que aquí se presenta, así ratifica.



## II. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.

La empresa Air Nails estará dedicada al negocio de brindar SERVICIOS DE MANICURE en el Aeropuerto de Santiago de Chile, en el Embarque Internacional.

La oportunidad del negocio se detecta por observación y está basada en que hoy existe mayor cantidad de personas tienen acceso a viajar por vía áreas, ya sea por negocios, vacaciones u otros motivos, debido a la gran variedad de aerolíneas y agencias de viajes que ofrecen el servicio y las nuevas líneas low cost.

Todas estas personas disponen de un *tiempo ocioso, por razones de seguridad y eventuales atrasos*, antes de abordar los vuelos internacionales y la idea es ofrecerles un servicio de manicure durante en ese tiempo. Air Nails aprovechará para brindar a los pasajeros la oportunidad de utilizar ese tiempo en realizarse el servicio de manicure al interior del Aeropuerto, que les permita embellecer sus manos y relajarse. En conclusión, la Oportunidad de negocios consiste en transformar el tiempo de espera ocioso en un negocio: Servicio de Manicure en el Aeropuerto.

Importante mencionar es que, para la factibilidad de operar un local de Manicure dentro del Embarque Internacional, se dispone de la autorización por parte de la Administración de Nuevo Pudahuel (Anexo n°1.1).

Para sustentar la factibilidad de la oportunidad detectada, se realizó un muestreo.

Los resultados de este trabajo de campo, se observa lo siguiente:

147 personas, el 67,3% (99 personas) corresponde al embarque internacional. De este grupo "internacional", el 62,6% (62 personas) afirmó que se realizaría el servicio. De estos 62 encuestados se puede obtener que el segmento objetivo de Air Nails está conformado por:

- 91,9% son pasajeros de vuelo internacional
- 8,1% son funcionarios del mismo aeropuerto.

Por último, cabe destacar que Aeropuerto de Santiago se encuentra en una etapa de expansión de sus instalaciones, lo que significa un aumento de capacidad y flujo de pasajeros (estimado de 18 millones actuales a 30 millones a 2020) y, por consiguiente, en un crecimiento del mercado objetivo abordado.

Mayores detalles se estipulan en **Parte I de este Plan de Negocios**.

## II. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

La industria en la que Air Nails participa es: “Servicios en el aeropuerto de Santiago”.

Para ésta definición, se aplicaron los modelos analíticos conocidos:

- PORTER sobre atractividad de la industria.
- PESTEL sobre análisis del entorno
- VRIO sobre recursos y capacidades

Las conclusiones de este análisis son las siguientes: La industria es:

- **Atractiva**, sin competidores directos (mismo producto/servicio mismo mercado)-sólo indirectos como restaurant y tiendas.
- **Factible** debido al crecimiento actual y potencial de pasajeros
- **Responde a la tendencia** del cuidado, relax e higiene personal, tanto de mujeres como de hombres.
- Industria en donde **Air Nails puede aplicar sus recursos y capacidades** para desarrollar y mantener la **ventaja competitiva distintiva**.

Por otro lado, en cuanto a las estrategias FO, al integrar las fortalezas de Air Nails con las oportunidades que el mercado ofrece, le permite desarrollar estrategias de ataque con el objetivo de incrementar las ventas y mejorar la posición en el mercado.

Con respecto cliente objetivo: **“Mujeres que transitan por el embarque internacional y funcionarias del mismo Aeropuerto”**.

Usuarios: **Clientes Objetivos, hijas y parientes género femenino (niñas, adolescentes)**.

A partir de esta definición y aplicando el precio promedio ponderado determinado por el mercado (\$6.639) y el *supuesto que el 50%* de éstas pasajeras, se realizó la manicure previa a ingresar al Aeropuerto, da un valor de mercado objetivo \$9.066.085.620.

Por otro lado, a los funcionarios del Aeropuerto se le ofrece un descuento de 20% del precio de lista de \$6.639, equivalente a \$5.311 lo que da un valor anualizado de \$72.335.820 (13.620 \* \$5.311).

Por lo tanto, el valor del mercado potencial de Air Nails será de \$9.138.421.440 (\$9.066.085.620 + \$72.335.820).

Mayores detalles se estipulan en **Parte I de este Plan de Negocios**.

### III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

El modelo de negocios aplicado a este emprendimiento, es el Canvas que permite una visión estratégica y multidisciplinaria de Air Nails (Anexo n°3.1).

*Air Nails es factible de llevar a cabo como negocio, dado su potencial de crecimiento.*

**La propuesta de valor para cada segmento** es la siguiente:

( 1 ) Pasajeras de vuelo internacional: Permitir a los clientes aprovechar su tiempo ocioso y tener una experiencia grata y relajante, embellecer sus manos y "premiarse".

( 2 ) Vendedoras de tiendas y Funcionarias: Ofrecer el servicio de manicure cerca de su trabajo y con precios preferentes, "sin tener que salir de la oficina".

A su vez, **los clientes comprarán** el servicio de Manicure, porque:

- 1) El servicio no se ofrece actualmente en el aeropuerto
- 2) Responde a una tendencia a "mejorar la presentación personal: embellecimiento e higiene" en un aspecto clave: las manos
- 3) Permite disminuir la ansiedad / stress, que a todos produce viajar en avión.
- 4) Brinda disponibilidad horaria a las mujeres que trabajan en el aeropuerto.
- 5) Agrega valor a la innovación en el servicio de manicure a través de los carritos móviles: un servicio "a la puerta".

#### Descripción de la Empresa

Air Nails se crea con la motivación de brindar un servicio de Manicure para embellecer las manos y operará tanto como empresa y como marca.

Misión: Brindar un servicio personalizado, de alta calidad, enfocado en el cuidado y belleza de manos, para relajarse y aprovechar el tiempo de espera en el Aeropuerto.

Visión: Posicionarnos en las preferencias de los clientes, a través de prestación de servicios integrales de belleza y relajo para que ellos se sientan y se vean bien.

Valores: Los valores que guiarán el actuar de Air Nails y de su equipo son:

Servicio de Excelencia (experiencias positivas); Respeto y lealtad; Trabajo en equipo y cooperación; Compromiso; y finalmente Ética y honestidad.

Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad Air Nails practicará estos conceptos con sus Grupos de Interés (clientes, personal, autoridades, DGAC, etc.)

Mayores detalles se estipulan en **Parte I de este Plan de Negocios.**

## V. PLAN DE MARKETING.

Los Objetivos del Plan de Marketing se focalizan en relacionar y comunicar a Air Nails con sus clientes, ofreciéndoles una propuesta de valor, para que utilicen los servicios, tengan experiencias positivas y se transformen en clientes fieles.

Para lograr lo anterior, se posicionará la marca, imagen y colores corporativos:



Además, se aplicarán las principales estrategias de:

- **Segmentación** (1) Pasajeras de vuelo internacional  
(2) Vendedoras de tiendas y Funcionarias.
- **Servicios / Productos** integrales de manicure (esmaltes, cremas de marcas internacionales e insumos de alta calidad), que garantizan un servicio de excelencia.
- **Precios** basados en el mercado.
- **Distribución** directa al cliente (local más carritos)
- **Comunicaciones** con un mix que incluye: material POP; páginas web; pantallas en el aeropuerto; app móvil; uso intensivo de redes sociales: Facebook, twitter, instagram, fashion bloggers y nuevas tecnologías.
- **Promociones** especiales y **alianzas estratégicas** con líneas aéreas, bancos, agencias, etc.
- El plan también incluye el **presupuesto de Marketing** y un cronograma de iniciación de actividades.

Mayores detalles se estipulan en **Parte I de este Plan de Negocios.**

## V. PLAN DE OPERACIONES y LOGÍSTICA

### **5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones**

Para definir el plan de operaciones y el alcance con que Air Nails iniciará actividades, es de suma relevancia describir en qué va a consistir la prestación del servicio, la forma que se realizará y, considerando la ubicación del Aeropuerto, el aspecto logístico cobra una importancia especial.

#### **Descripción de los Servicios:**

Local de venta que contará con 5 módulos individuales y además 2 carritos móviles. Air Nails ha estructurado un tratamiento específico para las manos, definiendo un protocolo estandarizado de calidad que consiste en los siguientes pasos:

- 1) Lavado las manos con jabón líquido de aroma sutil y con grandes propiedades suavizantes e hidratantes.
- 2) Enjuague y secado con toallas absorbentes especiales.
- 3) Limado de uñas dependiendo de la forma natural de las mismas con una lima de polvo de diamante, evitando cortarlas por la posibilidad de generar grietas.
- 4) Aplicación de removedor de cutículas: se sumergen las manos en agua caliente durante unos minutos, se secan y se retiran sin cortar las cutículas.
- 5) Aplicación de una loción a base de aceites esenciales naturales, de aroma relajante, que aportan nutrición y vitaminas a las uñas y manos.

Los 5 pasos básicos antes descritos permiten disponer las uñas y manos higienizadas, preparadas para que las manicuristas realicen el servicio solicitado, los que se encuentran detallados en el Anexo 2.2

Para que la experiencia con el servicio sea aún más agradable, Air Nails ofrece una taza de té o café Premium, sin costo para el cliente, por formar parte de la propuesta integral de valor.

#### **Logística y abastecimiento:**

Una de las decisiones operativas más importantes corresponde a las relacionadas con logística y abastecimiento, en parte por la ubicación y distancia geográfica del Aeropuerto donde funciona Air Nails.

En este contexto se pueden mencionar las siguientes:

- 1) Coordinar el tiempo y forma del servicio en cuanto a disponibilidad de atención y manejo entre el local y los carritos móviles, a través de un sistema de control en línea

(PC – Tablets) del número de clientes atendidos, atendiéndose y en espera, así como el tiempo de espera para atención de clientes que vayan llegando.

2) Lo anterior para coordinar horarios de atención que eviten el desistimiento de los clientes por larga espera.

3) Establecer una política de compra y abastecimiento que incluya la selección y desarrollo de proveedores, basándose en criterios como productos de calidad y reputación de marca, disponibilidad oportuna, márgenes razonables, apoyo de publicidad, promoción y merchandising (point on point), entre otros. Cabe destacar que entre los proveedores que cumplen con estos requisitos están: OPI, ESSIE y Orly.

4) Diseñar y estructurar una política de productividad que permita una correcta y eficaz utilización de los recursos que contribuyan a la rentabilidad del negocio. Para lograr esto se establece un protocolo de tiempos mínimos y máximos de atención por servicio que deben cumplir las manicuristas. También se establece un sistema de incentivos por desempeño a las manicuristas, mediante rangos de estándares de atención, para mantener la excelencia en el servicio. Este sistema de incentivos se detalla en el punto 6.3 Incentivos y Compensaciones.

5) Tomar decisiones que integren operaciones y logística, relacionadas con el Core Business definido, que contribuyan a concretar la propuesta de valor. Un ejemplo de esto es disponer de planes de contingencia para evitar la interrupción del servicio por problemas ajenos (huelgas de transportistas, personal del aeropuerto, problemas de electricidad, de mantención, etc.) que impidan cumplir con la propuesta de valor ofrecida.

6) Política de mantenimiento del local, equipos y carritos móviles y manicuristas, que permitan la correcta prestación del servicio estandarizado en el protocolo de calidad. Esta política incluye:

- Mantención preventiva del local, estaciones de atención, carritos móviles y equipos, aspectos eléctricos, daños del mobiliario, etc.
- Mantención correctiva cuando ocurre un hecho que destruye las instalaciones (temblores, inundaciones, daños de terceros, etc.)

7) Política de seguridad centrada principalmente en los colaboradores (manicuristas) que protejan su integridad física y psicológica.

En relación a los puntos 6 y 7 se debe aclarar que tanto las políticas como los planes de mantenimiento de seguridad de Air Nails deben estar alineados con las políticas y planes de seguridad establecidas para todo el aeropuerto.

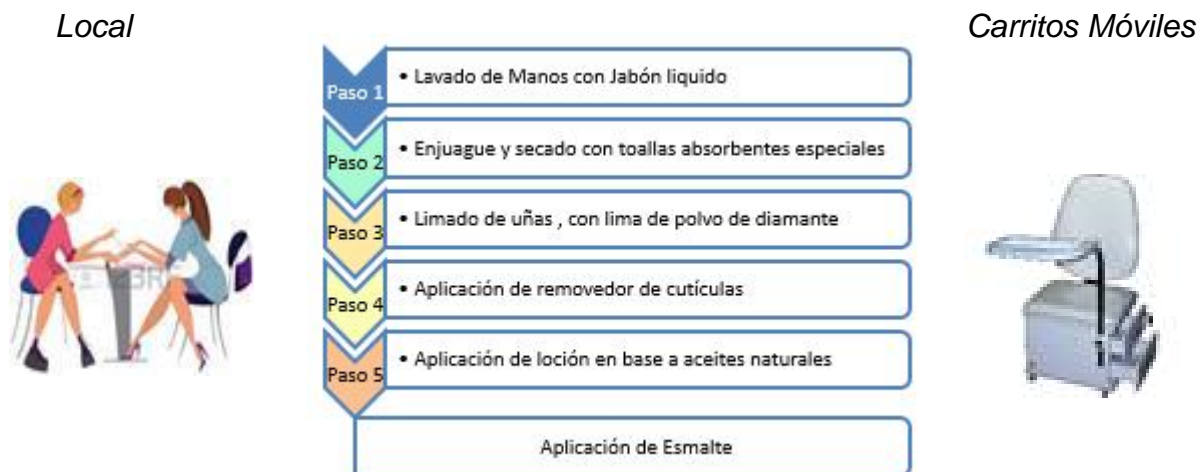
Todo lo anterior permite mantener los recursos y las capacidades operativas de Air Nails, en condiciones óptimas para cumplir con los protocolos definidos, la propuesta de valor, la misión y visión, así como también los objetivos corporativos.

## 5.2 Flujo de operaciones

Los flujos operacionales, tanto de cara al cliente como internos, se presentan a continuación: Diagrama de flujo operacional de cara al cliente:

El flujograma que se presenta a continuación gráfica la secuencia lógica de operaciones de acuerdo con el protocolo planteado en el punto 5.1 (5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones), tanto de clientes captados en el mismo local como por los carritos móviles.

### Cuadro 5.1: Flujograma del servicio de manicure



Fuente: Elaboración propia

### Diagrama de flujo operacional interno:

El flujograma que se presenta a continuación grafica las actividades internas para cumplir con el protocolo planteado en el punto 5.1, y la propuesta de valor al cliente.

Nota: Turnos y horarios de atención será de:

Lunes a viernes de 6:00–14.00 hrs. (turno 1), 14.00-22:00 hrs. (turno 2) y sábados y domingo de 6:00–14.00 hrs (turno 3) y 14.00-20:00 hrs (turno 4). **Total 12 personas**

**Cuadro 5.2: Flujograma de actividades**

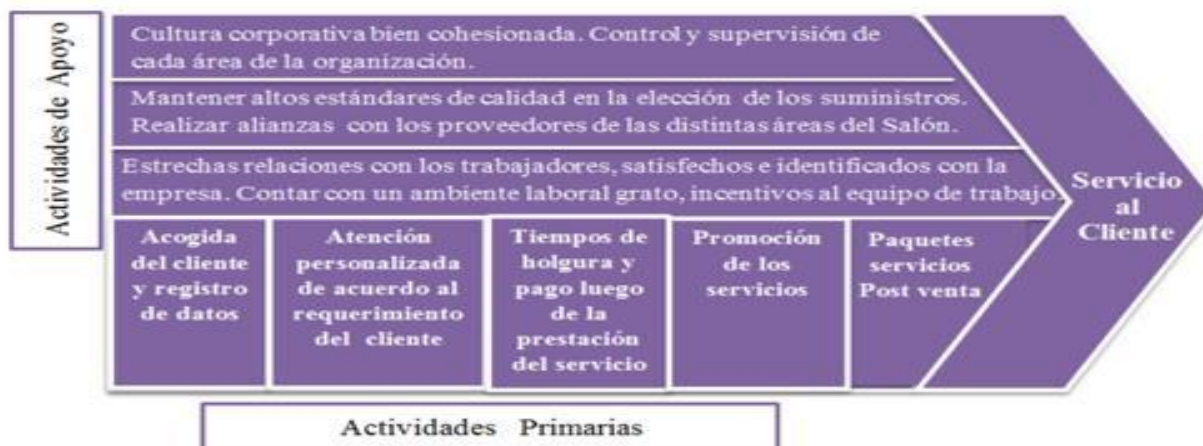


Fuente: Elaboración propia

**Diagrama de flujo de la cadena de valor del servicio de manicure:**

El flujograma que se presenta a continuación grafica la interrelación entre las actividades internas y externas frente al cliente, que permiten completar de manera integral, la cadena de valor del servicio ofrecido de acuerdo a la propuesta de valor.

**Cuadro 5.3: Cadena de valor: “Ciclo de Servicio”**



Fuente: Elaboración propia

**5.3 Plan de desarrollo e implementación**

Este subcapítulo hace referencia a las actividades, recursos y tiempos necesarios para iniciar las operaciones de la empresa. Se sugiere incluir Carta Gantt de la implementación e indicar en qué procesos se ha avanzado.

La puesta en marcha de Air Nails y sus actividades principales, se realizan de acuerdo a carta Gantt que se presenta a continuación. En esta carta se resume las etapas que



permiten lograr la apertura del local y sus carritos móviles e iniciar las operaciones normales de la empresa.

Esta implementación presentada es posible debido a que previamente ya se cuenta con la autorización exclusiva para operar en el Embarque Internacional del Aeropuerto, como se muestra en el Anexo nº1.1.

**Cuadro 5.4: Carta Gantt Implementación y Actividades**

|                                 | Enero |   |   |   | Febrero |   |   |   | Marzo |   |   |   | Abril |   |   |   | Mayo |   |   |   | Junio |   |   |   | Julio |   |   |   | Agosto |   |   |   | Septiembre |   |   |   | Octubre |   |   |   | Noviembre |   |   |   | Diciembre |  |  |  |
|---------------------------------|-------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|--|--|--|
| Actividad                       | 1     | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 |           |  |  |  |
| Aspectos Legales                |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |  |  |  |
| Patentes y Permisos             |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |  |  |  |
| Financiamiento                  |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |  |  |  |
| Contratación de Personal        |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |  |  |  |
| Habilitación Local (1)          |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |  |  |  |
| Mobiliario (2)                  |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |  |  |  |
| Equipos y Sistemas (3)          |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |  |  |  |
| Compra Insumos/Contratos        |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |  |  |  |
| Prueba Piloto/Inauguración      |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |  |  |  |
| Apertura Local                  |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |  |  |  |
| Otros Ajustes de Implementación |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |  |  |  |

Nota

- (1) De acuerdo con presupuesto presentado en anexo 10.1
- (2) De acuerdo con presupuesto presentado en anexo 10.2
- (3) Instalación de PC con sus respectivos sistemas de trabajo.

### **5.4 Dotación**

La dotación de personal implica definir el número de puestos de trabajo requeridos. A continuación, se define el proceso de selección y sus fases para luego contratar y proceder a la evaluación y seguimiento. El gráfico 5.6 más abajo presentado explica este proceso:

#### **Definición de Dotación**

Para dar inicio de actividades a Air Nails, se debe contar con una dotación mínima de:

### Cuadro 5.5: Dotación

|  |
|--|
| 12 Profesionales Manicuristas (para cubrir 4 turnos entre local y carritos móviles)  |
| 1 Coordinador de Local   |
| 1 Jefe Comercial (ejercido por uno de los socios gestores)                           |
| 1 Jefe Administración, Finanzas y Abastecimiento (ejercido por el otro socio gestor) |
| 1 Asesor Legal   |
| 1 Asesor de Seguridad: prevencionista de riesgo                                      |
| 1 Community Manager  |
| 1 Contador externo.  |

### Proceso de Selección

La selección se llevará a cabo mediante el proceso que se muestra a continuación.

### Cuadro 5.6: Diagrama de Proceso de Selección



Esta selección se hará, de acuerdo con el perfil y descripción de cargos presentada en el punto 6.2 Estructura Organizacional

El cronograma en que se llevará a cabo este proceso de selección se muestra en la Carta Gantt a continuación:

**Cuadro 5.7: Cronograma de Selección de Personal**

| Actividad                       | Enero |   |   |   | Febrero |   |   |   | Marzo |   |   |   | Abril |   |   |   | Mayo |   |   |   | Junio |   |   |   | Julio |   |   |   | Agosto |   |   |   | Septiembre |   |   |   | Octubre |   |   |   | Noviembre |   |   |   | Diciembre |   |   |   |  |  |  |  |
|---------------------------------|-------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|--|--|--|--|
|                                 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 |  |  |  |  |
| Perfil de Manicurista Air Nails |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |  |  |  |  |
| Requerimiento de Personal       |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |  |  |  |  |
| Preseleccion                    |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |  |  |  |  |
| Selección y Evaluación          |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |  |  |  |  |
| Presentación de Candidatos      |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |  |  |  |  |
| Contratación                    |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |  |  |  |  |
| Seguimiento                     |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |  |  |  |  |

Fuente: Elaboración propia

**Contratación y Seguimiento**

La contratación del personal será decisión de los socios gestores de acuerdo con los perfiles que definieron para cada cargo, descritos en el punto 6.2 Estructura Organizacional.

## VI. EQUIPO DEL PROYECTO

### 6.1 Equipo gestor

Este emprendimiento se lleva a cabo a través del equipo gestor conformado por los alumnos que presentan este plan de negocios. Las capacidades y competencias de este equipo (los alumnos) se refleja en lo siguiente:

- Identificar la oportunidad, especialmente observando otros Aeropuertos Internacionales.
- Transformar esa oportunidad detectada en una idea concreta de negocios, constituyéndose en una auténtica innovación en el Aeropuerto de Santiago de Chile como única, dado que actualmente no existe.
- Implementar esta oportunidad de negocios detectada, identificando y coordinando los recursos necesarios:
- Autorización formal de permiso y patente para operar en el embarque internacional del Aeropuerto otorgada por el actual concesionario competente.
- Identificación y obtención Capitales financieros.
- Individualización de la dotación de personas y talentos, así como la selección y contratación.
- Obtención de recursos físicos, sistemas operacionales y logísticos, etc.

#### **Roles del equipo gestor**

**Jefe Comercial:** este cargo estará desempeñado por la socia Nayadeth Sepúlveda, quien estará a cargo de las ventas, marketing, relación comercial con el Aeropuerto y del grupo de manicuristas y administradora de local, desarrollando todas las actividades comerciales del negocio y la relación con los clientes.

**Jefe Administración, Finanzas y Abastecimiento:** cargo desempeñado por el socio José Ricardo Ibarra, quien estará a cargo de todas las actividades relacionadas con proveer el financiamiento necesario, los recursos e insumos, desarrollo de proveedores, procesos logísticos y apoyo integral para lograr los objetivos comerciales, de rentabilidad y creación de valor del negocio. Finalmente, es importante destacar la representación legal y responsable de las obligaciones financieras, crediticias y de cualquier índole de la empresa.

## 6.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional está compuesta por un Jefe Comercial, Jefe de Finanzas, Manicuristas y Encargada de Local.

Además, Air Nails contará con un Staff de apoyo, compuesto por un abogado, un prevencionista de riesgo, un contador y un community manager.

**Cuadro 6.1: Organigrama Air Nails.**



Fuente: Elaboración propia

### **Descripción de cargos**

**Manicurista:** profesional con conocimientos en técnicas de manos y pies. Experiencia mínima de 2 años. Velocidad y calidad en la labor, responsable, orientada al servicio del cliente (amabilidad, manejo de relación y creación de vínculo con cliente para transformar, la experiencia en positivo, posicionar la marca Air Nails en cada cliente para que vuelva y recomiende el servicio). Presentación e higiene personal (delantal, etc.).

**Coordinadora de Local:** responsable del primer contacto con los potenciales clientes (recepción), la entrega de información, descripción de los servicios a los clientes que ingresan al local y la realización de trámites administrativos. Además, estará a cargo del orden y mantención del local. Experiencia previa deseable, buena capacidad de relacionamiento, proactividad y orden.

### **6.3 Incentivos y compensaciones**

Las remuneraciones del personal dependerán del tipo de cargo que desempeñe. Donde los siguientes puestos están sujetos a un sueldo fijo:

**Jefe Comercial:** \$1.000.000/ líquido mes.

**Jefe de Administración, finanzas y Abastecimiento:** \$1.000.000/ líquido mes.

**Coordinadora de Local:** \$300.000/ líquido mes.

En el caso de las Manicuristas, al prestar servicios a la empresa, su sueldo será variable de acuerdo a las atenciones que realicen durante el mes. Para esto es necesario el pago a través de boleta de honorarios.

**Manicurista:** 40% de comisión ventas individual.

Para el **Staff de apoyo**, los valores a pagar son los siguientes:

**Contador Externo:** \$250.000/mes

**Community Manager Redes Sociales:** \$100.000/ mes

**Asesor Legal Externo:** \$800.000 por la constitución de la sociedad, trámites legales e iniciación de actividades de la empresa. Esto pagado por una sola vez. Luego, para el resto de los años de operación se presupuesta un pago anual por eventualidades legales.

**Asesor de Seguridad** (prevencionista de riesgo): \$250.000 al año, ya que se requerirá de sus servicios sólo para la revisión de las aperturas de local y en caso de ser necesario durante la operación.

Considerando la ubicación geográfica del local (aeropuerto), como parte de los incentivos que tendrá el personal de Air Nails, se estipula un monto fijo destinado a movilización de \$80.000 bruto mensual para cada manicurista.

A lo anterior se suma un aguinaldo en los meses de septiembre y diciembre de \$40.000 y \$60.000 brutos respectivamente tanto para las Manicuristas como para la Coordinadora de local y los Jefes Comercial y de Finanzas.

Además de los incentivos monetarios, Air Nails se preocupará de entregar a sus manicuristas oportunidades de desarrollo, que hacen referencia a la participación en cursos de nuevas técnicas en el tratamiento de uñas, especialmente aquellos ofrecidos por las empresas proveedoras de los productos/insumos, los que son sin costo directo para Air Nails, (capacitación) y otros procedimientos ligados al giro de la empresa.

## VII. PLAN FINANCIERO: INVERSIONES, FLUJO DE CAJA, INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO

Este capítulo tiene como propósito identificar bajo qué condiciones económicas Air Nails es sustentable y realizable, en relación a los objetivos y estrategias propuestas. Además, se presentan las estimaciones de ingresos y costos, plan de inversiones, flujo de caja y estados financieros (Balance y Estado de Resultado), así como indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, Payback, ROI), que permiten concluir lo atractivo del proyecto, considerando distintos escenarios de sensibilidad que incentivan la decisión de inversión en Air Nails.

### 7.1 Supuestos

Los cálculos de este proyecto se basan en los siguientes supuestos:

#### **Generales**

- Los ingresos y egresos serán reajustados anualmente según IPC, en un 3% anual, según objetivos de inflación del Banco Central de Chile.
- Tasa de Impuesto a la Renta de acuerdo a reforma tributaria: 22,5% año 2016 y 25% desde el año 2017 en adelante, considerando que Air Nails se acoge voluntariamente y opta por el sistema de Renta Atribuida (Art. 2 N° 2 de la LIR).
- Valor UF 25.993,9

#### **Estimación de Ingresos**

- La evaluación será a cinco años plazo. Considerando el inicio de operación el 01 de agosto de 2016.
- La estimación mensual de atenciones se obtiene de la estacionalidad de tráfico de pasajeros, según datos del Informe de la junta de aeronáutica (Anexo 2).
- Como agosto es el primer mes de funcionamiento, y el público objetivo no tiene completo conocimiento de que existe Air Nails dentro del embarque, se proyecta sólo satisfacer un 50% de la demanda estimada para el primer mes y el 70% para septiembre. El resto de los meses del año 1 se consideran como normales.
- La estimación de venta de productos será un porcentaje de la cantidad de atenciones que se realicen: Crema de manos un 2% de las atenciones totales, Exfoliantes un 1%, Esmaltes un 5% y finalmente set útil de higiene 0,5%.

- Ventas por medio de pago: 20% efectivo, 40% débito y 40% crédito. Con cuota comercio.

### **Estimación de Costos y Gastos**

- Un frasco de esmalte de 15 ml alcanza para 50 atenciones.
- Un 40% del precio de la atención constituyen honorarios de manicuristas.

### **Plan de Inversiones**

- Contempla dos etapas: la primera al inicio del proyecto con un local al interior del embarque internacional más 2 carritos móviles y una segunda etapa al 3er año (2018) con otro local al interior del embarque nacional más 3 carritos móviles.

### **Fuentes de Financiamiento**

- Los socios aportarán el 100% de la inversión inicial en efectivo.

### **Indicadores Financieros**

- Para el cálculo de la tasa de descuento se consideran los valores obtenidos de las Fuentes: Anexo 7.1 Variables económicas.

## **7.2 Plan de Inversión y Requerimiento de Capital**

**7.2.1 Inversión Inicial.** En Anexo 7.2 se encuentra el ppto de construcción local.

### **Cuadro 7.1 Inversión inicial**

| <b>INVERSION INICIAL EN EMBARQUE INTERNACIONAL</b> |                   |
|--|-------------------|
| <b>Inversion Habilitacion Local 1 iva incl</b>     | 41.172.040        |
| Inversion Mobiliario local                         | 18.689.902        |
| Inversion PC                                       | 3.570.000         |
| Inversion Carritos Moviles                         | 2.380.000         |
| Inversion en TV Led                                | 357.000           |
| Inversion en Maquinaria/Equipos livi               | 595.000           |
| Inversion Evento Lanzamiento iva in                | 3.458.029         |
| Honorarios Contador externo                        | 250.000           |
| Honorarios Abogado                                 | 800.000           |
| Honorarios Asesor de Seguridad y Rie               | 250.000           |
| Honorarios Community Manager Red                   | 300.000           |
| Garantia por Arriendo                              | 3.319.866         |
| Patentes, Permisos y Otros Similare                | 5.000.000         |
| <b>INVERSION</b>                                   | <b>80.141.837</b> |
| <b>Capital de Trabajo (KT)</b>                     | <b>4.773.568</b>  |
| <b>INVERSION INICIAL</b>                           | <b>84.915.405</b> |

Fuente: Elaboración propia



## 7.2.2 Financiamiento de la Inversión Inicial

El cuadro que sigue detalla la forma en que se financia la inversión inicial.

**Cuadro 7.2: Forma de Financiamiento Inversión Inicial**

| Detalle                     |            | Financiamiento           |                 |
|-----------------------------|------------|--------------------------|-----------------|
| Monto Inversion             | 80.141.837 | Aporte Socios (Efectivo) | 84.915.405 100% |
| KT ó Deficit de caja maximo | 4.773.568  |                          |                 |
| Total                       | 84.915.405 |                          |                 |

## 7.2.3 Inversión en Embarque Nacional

Con respecto de la inversión en el embarque nacional (año 2018), se compone de la siguiente manera y se autofinanciará con los resultados operacionales del negocio de los periodos anteriores.

**Cuadro 7.3: Inversión Segundo Local – Embarque Nacional**

| INVERSION EN EMBARQUE NACIONAL            |                   |
|---|-------------------|
| Inversion Habilitacion Local 2            | 16.468.816        |
| Inversion Mobiliario local                | 5.606.971         |
| Inversion PC                              | 1.190.000         |
| Inversion Carritos Moviles                | 3.570.000         |
| Inversion en TV Led                       | 357.000           |
| Inversion en Maquinaria/Equipos livianos  | 357.000           |
| Garantia por Arriendo                     | 2.323.906         |
| Inversion Evento Lanzamiento iva incluido | 1.000.000         |
| <b>INVERSION</b>                          | <b>30.873.693</b> |

## 7.3 Ingresos y Costos

### 7.3.1 Estimación de Ingresos

En el cuadro 7.4 se presentan los ingresos proyectados para el periodo en evaluación. Se debe aclarar que los ingresos provenientes de Atenciones (A) *no incluyen IVA por tratarse de servicios exentos*, sin embargo, por los ingresos totales Air Nails paga impuesto a la renta y cada mes provisiona el 1% (PPM).

Las empresas de manicure operan en Chile de esta manera. Air Nails opera en forma equivalente a arriendo de sillones a las manicuristas quienes atienden al cliente, pero el que *recauda* es Air Nails, quien cancela mensualmente a las manicuristas, el 40% del valor de la prestación, contra boleta de honorarios con retención del 10%.

A diferencia de la Venta de Productos (B) que si están afectos a IVA. Lo anterior se refleja en la fila (D).

## Cuadro 7.4: Estimación de Ingresos.

| Estimacion de Ingresos Proyectados       | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. Ingresos                              | Total Año 1 | Año 2       | Año 3       | Año 4       | Año 5       |
| (A) Total Ingresos por Atenciones        | 72.499.832  | 260.264.422 | 402.163.925 | 455.646.557 | 633.588.091 |
| (B) Total Ingreso por Venta de Productos | 5.370.084   | 19.397.064  | 29.977.735  | 33.959.935  | 47.230.038  |
| (C) Total Ingresos NETO (A + B)          | 77.869.916  | 279.661.486 | 432.141.660 | 489.606.492 | 680.818.130 |
| (D) IVA 19% sobre B                      | 1.020.316   | 3.685.442   | 5.695.770   | 6.452.388   | 8.973.707   |
| INGRESOS TOTALES ( A + (B*IVA)           | 78.890.232  | 283.346.928 | 437.837.430 | 496.058.880 | 689.791.837 |

Como se puede observar en el cuadro anterior, los ingresos crecen sostenidamente desde el año 1. (Anexo 7.3 Detalle Mensual Estimación de Ingresos)

### 7.3.2 Costos y Gastos

En el siguiente cuadro se presentan los costos proyectados para el periodo en evaluación. Se debe aclarar que se consideran costos directos, aquellos relacionados con la Atención del Servicio de Manicure y la compra de insumos, así como para venta directa (C). El resto se consideran costos indirectos (F).

Por otro lado, también es importante aclarar que los costos de insumos y productos para la venta contemplan IVA. (Anexo 7.4 Detalle Mensual Estimación de Costos)

## Cuadro 7.5: Estimación de Costos

| Estimacion de Costos Proyectados AIR NAILS       | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 2. Costos de Venta                               | Total Año 1 | Año 2       | Año 3       | Año 4       | Año 5       |
| (A) Subtotal Costos por Atenciones SIN IVA       | 3.884.864   | 14.000.823  | 21.618.347  | 24.482.019  | 34.023.994  |
| (B) Subtotal Costos de Venta de Productos        | 3.551.882   | 12.827.395  | 19.824.200  | 22.457.303  | 31.233.295  |
| (C) Subtotal Costo directo de Venta ( A + B)     | 7.436.746   | 26.828.218  | 41.442.547  | 46.939.322  | 65.257.289  |
| (D) Subtotal Costo indirecto del Personal        | 46.274.926  | 150.051.346 | 218.053.177 | 242.818.567 | 322.382.864 |
| (E) Subtotal Costos indirectos                   | 10.845.919  | 22.858.184  | 25.994.725  | 27.533.161  | 31.234.774  |
| ( F ) Subtotal Gastos Indirectos                 | 16.579.564  | 43.923.796  | 64.615.499  | 71.894.034  | 95.233.668  |
| TOTAL COSTOS y GASTOS ( C+ D + E + F )           | 81.137.154  | 243.661.543 | 350.105.948 | 389.185.083 | 514.108.595 |
| Nota : IVA 19% del Costos Directo                | 674.858     | 2.437.205   | 3.766.598   | 4.266.888   | 5.934.326   |
| Costo Directo de Venta con IVA : 1,19% sobre (C) | 81.812.012  | 246.098.748 | 353.872.546 | 393.451.971 | 520.042.921 |

## 7.4 Estado de Resultados

A continuación, se presenta en el Cuadro 7.6 el Estado de Resultado proyectado para el periodo en estudio. Cabe destacar que a partir del segundo año las utilidades después de impuesto son positivas y sostenidas, lográndose incrementos de 2,2 veces entre el 2018 respecto del 2017; 1,3 veces entre el 2019 respecto del 2018 y de 1,8 veces entre el 2020 respecto del 2019. También debe considerarse que el periodo 1 (año 2016) sólo contempla 5 meses de operación (agosto- dic) que es donde se produce la pérdida producto de la puesta en marcha y rápidamente se

revierte en enero de 2017. Anexo 7.5 Estado de Resultados por meses primer año.

### Cuadro 7.6: Estado de Resultados

| ESTADOS DE RESULTADO AIR NAILS                    | 2016               | 2017                | 2018                | 2019                | 2020                |
|---|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|   | AÑO 1              | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               |
| Igresos por Ventas S/IVA                          | 77.869.916         | 279.661.486         | 432.141.660         | 489.606.492         | 680.818.130         |
| Costo Directo de Ventas S/IVA                     | - 7.436.746        | - 26.828.218        | - 41.442.547        | - 46.939.322        | - 65.257.289        |
| <b>Margen bruto</b>                               | <b>70.433.170</b>  | <b>252.833.268</b>  | <b>390.699.113</b>  | <b>442.667.170</b>  | <b>615.560.840</b>  |
| <b>Total Gastos</b>                               | <b>-73.700.409</b> | <b>-216.833.325</b> | <b>-308.663.401</b> | <b>-342.245.761</b> | <b>-448.851.306</b> |
| <b>EBITDA</b>                                     | <b>- 3.267.238</b> | <b>35.999.943</b>   | <b>82.035.712</b>   | <b>100.421.409</b>  | <b>166.709.534</b>  |
| DEPRECIACION                                      | - 1.819.928        | - 4.367.827         | - 9.407.421         | - 9.240.755         | - 9.240.755         |
| AMORTIZACION                                      | - 2.883.196        | - 6.919.671         | - 12.455.407        | - 12.455.407        | - 12.455.407        |
| <b>EBIT</b>                                       | <b>- 7.970.362</b> | <b>24.712.445</b>   | <b>60.172.884</b>   | <b>78.725.247</b>   | <b>145.013.373</b>  |
| <b>Utilidad antes de Impuesto</b>                 | <b>- 7.970.362</b> | <b>24.712.445</b>   | <b>60.172.884</b>   | <b>78.725.247</b>   | <b>145.013.373</b>  |
| Impuesto la renta (25% renta atribuída)           |                    | - 4.185.521         | - 15.043.221        | - 19.681.312        | - 36.253.343        |
| <b>Resultado del Ejercicio (utid despues imp)</b> | <b>- 7.970.362</b> | <b>20.526.925</b>   | <b>45.129.663</b>   | <b>59.043.935</b>   | <b>108.760.029</b>  |

Las depreciaciones contempladas en el Estado de Resultado se encuentran en el Anexo 7.6 Detalle Depreciaciones y Amortizaciones

### 7.5 Flujo de Caja

En el Cuadro 7.7 se presenta el Flujo de Caja, donde se observa que el año 1 (sólo 5 meses del 2016) existe déficit de caja, pero a partir del 2do año de operación, genera saldos positivos hacia adelante.

### Cuadro 7.7: Flujo de Caja

| FLUJO DE CAJA LIBRE                       |                    | 2016              | 2017       | 2018               | 2019       | 2020        |
|---|--------------------|-------------------|------------|--------------------|------------|-------------|
|   | AÑO 0              | AÑO 1             | AÑO 2      | AÑO 3              | AÑO 4      | AÑO 5       |
| <b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO</b>       |                    | <b>-7.970.362</b> | 20.526.925 | 45.129.663         | 59.043.935 | 108.760.029 |
| <b>DEPRECIACION</b>                       |                    | 1.819.928         | 4.367.827  | 9.407.421          | 9.240.755  | 9.240.755   |
| <b>AMORTIZACION</b>                       |                    | 2.883.196         | 6.919.671  | 12.455.407         | 12.455.407 | 12.455.407  |
| <b>Flujo de Caja Libre</b>                |                    | <b>-3.267.238</b> | 31.814.422 | 66.992.491         | 80.740.097 | 130.456.191 |
| Inversion Habilitacion Local iva incluido | -41.172.040        |                   |            | -16.468.816        |            |             |
| Inversion Mobiliario local iva incluido   | -25.591.902        |                   |            | -11.080.971        |            |             |
| Inversion Evento Lanzamiento iva incluido | -3.458.029         |                   |            | -1.000.000         |            |             |
| Gastos de Honorarios Personal Indirecto   | -1.600.000         |                   |            | 0                  |            |             |
| Garantia por Arriendo                     | -3.319.866         |                   |            | -2.323.906         |            |             |
| Patentes, Permisos y Otros Similares      | -5.000.000         |                   |            | 0                  |            |             |
| <b>VALOR DE DESECHO</b>                   |                    |                   |            | 0                  |            | 9.340.432   |
| <b>INVERSION</b>                          | <b>-80.141.837</b> |                   |            | <b>-30.873.693</b> |            |             |
| KT  | -4.773.568         |                   |            |                    |            |             |
| Aporte Socios                             | -84.915.405        |                   |            |                    |            |             |
| <b>INVERSION TOTAL (1º)</b>               | <b>-84.915.405</b> |                   |            |                    |            |             |
| <b>FLUJO DE CAJA NETO MES</b>             |                    | <b>-3.267.238</b> | 31.814.422 | 36.118.799         | 80.740.097 | 139.796.624 |

En el Anexo 7.7 se encuentra el detalle del Flujo de Caja mensual.

## Anexo Determinación KT

La determinación de Capital e Trabajo corresponde al Máximo Déficit Acumulado del Flujo de Caja, que en el caso de Air Nails se produce en el segundo mes de operaciones, que es de \$4.773.568, como se presenta en el cuadro a continuación.

**Cuadro 7.8: Determinación de capital de trabajo**

| FLUJO DE CAJA                                     | agosto            | sept              | oct               | nov               | dic               | AÑO 1             |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>INGRESOS</b>                                   | <b>9.221.849</b>  | <b>12.195.630</b> | <b>18.724.958</b> | <b>18.193.950</b> | <b>19.533.529</b> | <b>77.869.916</b> |
| <b>EGRESOS</b>                                    |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Costo directo de Venta                            | -880.065          | -1.165.935        | -1.785.302        | -1.737.113        | -1.868.331        | -7.436.746        |
| Gastos de Marketing                               | -1.000.000        | -1.000.000        | -1.000.000        | -1.000.000        | -1.000.000        | -5.000.000        |
| Gastos Generales (aseo, utiles, etc)              | -250.000          | -250.000          | -250.000          | -250.000          | -250.000          | -1.250.000        |
| Gastos de Remuneraciones Personal Administrativo  | -2.300.000        | -2.300.000        | -2.300.000        | -2.300.000        | -2.300.000        | -11.500.000       |
| Gastos Previsionales                              | 0                 | -575.000          | -575.000          | -575.000          | -575.000          | -2.300.000        |
| Gastos de Honorarios Personal Indirecto           | -1.600.000        | -350.000          | -350.000          | -350.000          | -350.000          | -3.000.000        |
| 10% Retencion Honorarios personal Indirecto       | 0                 | -160.000          | -35.000           | -35.000           | -35.000           | -265.000          |
| Gastos Incentivos                                 | -960.000          | -1.560.000        | -960.000          | -960.000          | -1.860.000        | -6.300.000        |
| Gastos Arriendo                                   | -1.106.622        | -1.463.476        | -2.246.995        | -2.183.274        | -2.344.024        | -9.344.390        |
| Gastos Comunicación y Servicios (luz , agua, etc) | -145.000          | -145.000          | -145.000          | -145.000          | -145.000          | -725.000          |
| Honorarios Manicuristas (comision 40% de ventas)  | -3.434.622        | -4.540.941        | -6.975.429        | -6.776.269        | -7.272.672        | -28.999.933       |
| 10% Retencion Honorarios Manicuristas             | 0                 | -343.462          | -454.094          | -697.543          | -677.627          | -2.172.726        |
| Gasto Arriendo POS 2 uf                           | -52.035           | -52.035           | -52.035           | -52.035           | -52.035           | -260.174          |
| Comisiones de Tarjetas de Credito / Debito        | -147.550          | -195.130          | -299.599          | -291.103          | -312.536          | -1.245.919        |
| PPM 1%  | -92.218           | -121.956          | -187.250          | -181.939          | -195.335          | -778.699          |
| <b>SUPERAVIT / DEFICIT MES</b>                    | <b>-2.746.263</b> | <b>-2.027.305</b> | <b>1.109.255</b>  | <b>659.674</b>    | <b>295.969</b>    | <b>-2.708.670</b> |
| <b>SUPERAVIT / DEFICIT ACUMULADO</b>              | <b>-2.746.263</b> | <b>-4.773.568</b> | <b>-3.664.313</b> | <b>-3.004.639</b> | <b>-2.708.670</b> |                   |
| Valor capital de trabajo                          | <b>-4.773.568</b> |                   |                   |                   |                   |                   |

## 7.6 Balance

Los balances proyectados que se presenta en el Cuadro 7.9, reflejan que en corto plazo el negocio permite generar utilidades crecientes, a tal punto que permiten que al 3er año Air Nails logre reinvertir sus utilidades en un nuevo local (en el embarque nacional) y además que los socios contemplen retiros. En el Anexo 7.8 se presenta el detalle.

## Cuadro 7.9: Balance

| BALANCE AIR ANILS                 | 2016              | 2017               | 2018               | 2019               | 2020               |
|-----------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                   | AÑO 1             | AÑO 2              | AÑO 3              | AÑO 4              | AÑO 5              |
| <b>ACTIVOS</b>                    |                   |                    |                    |                    |                    |
| Activos Corrientes Totales        | 25.544.013        | 63.439.822         | 72.551.583         | 80.937.281         | 127.225.405        |
| Activos Fijos Totales             | 51.401.029        | 44.816.656         | 60.529.652         | 60.696.319         | 60.696.319         |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>              | <b>76.945.042</b> | <b>108.256.478</b> | <b>133.081.236</b> | <b>141.633.600</b> | <b>187.921.724</b> |
| <b>PASIVOS</b>                    |                   |                    |                    |                    |                    |
| Cuentas por pagar                 | -                 | 3.628.629          | 2.992.947          | 2.992.948          | 2.992.947          |
| Impuestos sobre la renta a pagar  |                   | 4.185.521          | 15.043.221         | 19.681.312         | 36.253.343         |
| <b>TOTAL PASIVOS CIRCULANTE</b>   | <b>-</b>          | <b>7.814.149</b>   | <b>18.036.168</b>  | <b>22.674.260</b>  | <b>39.246.290</b>  |
| <b>Patrimonio</b>                 |                   |                    |                    |                    |                    |
| Capital Social                    | 84.915.405        | 84.915.405         | 84.915.405         | 84.915.405         | 84.915.405         |
| Retiro Socios                     |                   | - 5.000.000        | - 15.000.000       | - 25.000.000       | - 45.000.000       |
| Resultado Ejercicio               | - 7.970.362       | 20.526.925         | 45.129.663         | 59.043.935         | 108.760.029        |
| <b>Total Patrimonio</b>           | <b>76.945.042</b> | <b>100.442.329</b> | <b>115.045.068</b> | <b>118.959.340</b> | <b>148.675.434</b> |
| <b>Total Pasivos y Patrimonio</b> | <b>76.945.042</b> | <b>108.256.479</b> | <b>133.081.236</b> | <b>141.633.600</b> | <b>187.921.724</b> |

## 7.7 Evaluación Financiera del Proyecto:

### 7.7.1 Cálculo de tasa de Descuento.

A continuación, se presenta el cálculo de la tasa de descuento relevante, la que se basó en el modelo CAPM, de acuerdo a los siguientes parámetros y supuestos:

#### Cuadro 7.10: Calculo Tasa de Descuento (fuentes Anexo 7.1)

|                                   |      |                                     |               |
|-----------------------------------|------|-------------------------------------|---------------|
| Tasa Bco Central - Bonos a 5 años | 4,02 | Calculo Tasa de Descuento           |               |
| Beta Reatail General (s/deuda)    | 0,92 | 4,02 + 0,92 * ( 0,97 + 4,02 ) + 3,0 |               |
| Riesgo Pais                       | 0,97 | <b>Tasa de dcto</b>                 | <b>11,61%</b> |
| Premio por Riesgo Proyecto        | 3,0  |                                     |               |

Esta tasa será utilizada para la obtención del VAN.

### 7.7.2 Valor Residual

El valor residual de la inversión en locales, presentado en el Cuadro 7.11, consiste en la estimación en el momento actual de cuál será su valor en el momento en que ya no se utilicen.

En el caso de la inversión en el local 1 del embarque internacional, no tendrá valor de desecho ya que se deprecia en el mismo periodo del proyecto 5 años. Sin embargo, para el caso del local 2 del embarque nacional, se estima que su valor de desecho es de \$9.340.432, considerando que la depreciación aplicada es en los años 2018, 2019 y 2020, quedando una vida útil de 2 años más que excede el periodo del

proyecto.

### Cuadro 7.11: Calculo de Valor de Desecho

| Valor Desecho o Residual de Inversion en Embarque Nacional |            |           |                  |
|--|------------|-----------|------------------|
| Inversion Habilitacion Local 2                             | 13.839.341 | 8.303.605 | 5.535.736        |
| Inversion Mobiliario local                                 | 4.711.740  | 2.827.044 | 1.884.696        |
| Inversion PC   | 1.000.000  | 600.000   | 400.000          |
| Inversion Carritos Moviles                                 | 3.000.000  | 1.800.000 | 1.200.000        |
| Inversion en TV Led  | 300.000    | 180.000   | 120.000          |
| Inversion en Maquinaria/Equipos livianos                   | 500.000    | 300.000   | 200.000          |
| <b>Valor de desecho</b>                                    |            |           | <b>9.340.432</b> |

### 7.7.3 VAN - TIR

#### Cuadro 7.12: Calculo VAN y TIR

| Calculo de VAN y TIR                             | Año 0       | Año 1      | Año 2      | Año 3      | Año 4      | Año 5       |
|--|-------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| INVERSION INICIAL                                | -84.915.405 | -3.267.238 | 31.814.422 | 36.118.799 | 80.740.097 | 139.796.624 |
| VAN  | 86.392.717  |            |            |            |            |             |
| TIR  | 35,12%      |            |            |            |            |             |
| TASA DESCUENTO                                   | 11,6%       |            |            |            |            |             |
| PAYBACK  | 3,3         | años       |            |            |            |             |
| (Se considera año 1 período de 5 meses operando) |             |            |            |            |            |             |

Al analizar los valores obtenidos de VAN y TIR del proyecto se puede comentar que:

- El VAN positivo de Air Nails generará \$86.392.717, más allá del retorno del capital invertido en el proyecto, por tanto, Air Nails es un emprendimiento generador de riqueza.
- Consecuente con lo anterior la TIR, es de 35,12%, lo que constituye 3,02 veces la tasa de descuento exigida por Air Nails de 11,6%. Cabe destacar que la TIR es la tasa que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0)
- El Payback del emprendimiento Air Nails o periodo de recuperación nos proporciona el plazo en el que recuperamos la inversión inicial a través de los flujos de caja que es de 3,3 años, considerando que el año 1 comprende sólo 5 meses, por lo tanto, se necesitan en estricto rigor 33 meses para recuperar la inversión inicial.

### 7.7.4 Otros Indicadores de Desempeño Financiero.

Se ha seleccionado un conjunto de indicadores que complementan y confirman la atractividad y crecimiento del negocio.

### Cuadro 7.13: Indicadores de Desempeño financiero.

| Indicadores Financieros (en %)         | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
|  | AÑO 1   | AÑO 2   | AÑO 3   | AÑO 4   | AÑO 5   |
| ROI (Rº ejercicio / Inversion Inicial) | -9,39%  | 24,17%  | 38,98%  | 50,99%  | 93,93%  |
| ROE: Retorno sobre Patrimonio          | -10,36% | 20,44%  | 39,23%  | 49,63%  | 73,15%  |
| ROA : Retorno sobre los Activos        | -10,36% | 18,96%  | 33,91%  | 41,69%  | 57,88%  |
| Crecimiento de ventas                  | 0,00%   | 259,14% | 54,52%  | 13,30%  | 39,05%  |
| Ventas / Activos Totales               | 101,20% | 258,33% | 324,72% | 345,69% | 362,29% |
| Utilidad/ Ventas                       | -10,24% | 7,34%   | 10,44%  | 12,06%  | 15,97%  |

\* Nota Para el año 2018 la inversion aumenta en \$30.873.693, con la apertura de la ampliacion al embarque nacional. Por lo tanto los ROI de los años 2018, 2019 y 2020 estan calculados sobre una inversion de \$115.789.097

### 7.7.5 Punto de Equilibrio

Este análisis nos permite conocer las cantidades de atenciones de manicure que cubre los costos fijos de la operación. A partir de este punto se deben aumentar el número de atenciones para generar utilidades, como se observa en el Cuadro 7.14, para el primer mes de operaciones de Air Nails agosto año 1. Es decir, sobre 1.211 atenciones se generará utilidades lo que es completamente factible con lo examinado precedentemente. (el punto de equilibrio se encuentra graficado en el Anexo 7.9)

### Cuadro 7.14: Punto de Equilibrio: Operaciones Año 1

| Calculo de Punto de Equilibrio Anual : en Cantidad de Atenciones y en Ventas \$ |            |             |             |             |             |
|---|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|   | Año1       | Año 2       | Año 3       | Año 4       | Año5        |
| Costo fijo  | 40.554.563 | 97.842.396  | 124.797.007 | 133.927.572 | 159.179.456 |
| Costo variable Unitario   | 306        | 322         | 330         | 339         | 349         |
| Precio Unitario   | 7036       | 7283        | 7501        | 7726        | 7958        |
| Mg Unitario   | 6730       | 6961        | 7171        | 7387        | 7609        |
| Punto de Equilibrio N° Atenciones   | 6.026      | 14.056      | 17.403      | 18.130      | 20.919      |
| Punto de Equilibrio en Ventas \$  | 42.398.500 | 102.368.573 | 130.543.586 | 140.079.447 | 166.472.880 |

Nota: punto equilibrio en ventas debe ser = ó > a Costo fijo.

### 7.7.6 Análisis de Sensibilidad

En consideración a que la variable más importante que impacta en la rentabilidad del proyecto, está relacionada con la generación de ingresos, se presenta a continuación un cuadro resumen de la variación de los escenarios independientes en comparación con el escenario base que es la proyección financiera de este emprendimiento:

### Cuadro 7.15: Análisis de Sensibilidad

| Calculo de VAN y TIR     | Escenario Base    | Escenario 1:<br>Aumento Vtas 10% | Escenario 2:<br>Disminución 10% en Vtas | Escenario 3: Aumento<br>20% en Costos vta |
|--------------------------|-------------------|----------------------------------|---|---|
| <b>Inversion Inicial</b> | <b>84.915.405</b> | <b>84.915.405</b>                | <b>84.915.405</b>                       | <b>84.915.405</b>                         |
| <b>VAN</b>               | <b>86.392.717</b> | <b>119.526.933</b>               | <b>53.860.415</b>                       | <b>71.214.688</b>                         |
| <b>TIR</b>               | <b>35,12%</b>     | <b>42,80%</b>                    | <b>27,01%</b>                           | <b>31,52%</b>                             |
| <b>TASA DESCUENTO</b>    | <b>11,61%</b>     | <b>11,61%</b>                    | <b>11,61%</b>                           | <b>11,61%</b>                             |
| <b>PAYBACK</b>           | <b>3,25</b>       | <b>2,96</b>                      | <b>3,62</b>                             | <b>3,40</b>                               |

Como se puede observar en el cuadro anterior, los **VAN** son todos positivos resaltando el escenario 1, en que prácticamente se recupera la inversión en menos de 3 años. En cuanto a las **TIR**, son también todas positivas y cabe destacar que la más alta corresponde al escenario 1.

Con respecto al **payback** de la inversión, el periodo más largo de la recuperación de la inversión, sería en el escenario 2, pero es inferior al periodo de evaluación del emprendimiento (menor a 5 años).

Con todos los distintos escenarios de sensibilización, confirman nuevamente la robustez y solidez del emprendimiento Air Nails.



## VIII. PUNTOS CRÍTICOS: CLAVES DEL ÉXITO y RIESGOS ASOCIADOS

### **8.1 Claves del Éxito**

#### **8.1.1. *Obtención de Permisos y Patentes***

Este punto es esencial y uno de los pilares fundamentales de esta iniciativa emprendedora. La viabilidad de llevar a cabo Air Nails tiene como pre-requisito la obtención del permiso para operar dentro del Aeropuerto por parte del concesionario y también las patentes municipales necesarias. Lo que ya se encuentra autorizado por la concesionaria del aeropuerto (ver Anexo 1). Por tanto, la clave para la continuidad futura se encuentra resuelto.

Cabe destacar que la autorización por parte de la concesionaria, se encuentra convenida por un período de 5 años que es el horizonte de esta iniciativa emprendedora. En relación a las patentes municipales y de salud pública (autorizaciones), son de más fácil obtención, debido a que para negocios similares ya han sido otorgadas y se encuentran en funcionamiento

#### **8.1.2. *Ausencia de servicio de manicure***

Actualmente no existe el servicio de manicure en el embarque internacional, lo que aumenta ostensiblemente la probabilidad de éxito de Air Nails.

#### **8.1.3. *Volumen: lograr el volumen de clientes necesario.***

Obtener el punto de equilibrio en el menor plazo, es un aspecto básico para aumentar las probabilidades de éxito del negocio. Todo el plan de marketing está orientado para lograr este objetivo.

#### **8.1.4. *Experiencia de clientes***

El propósito será transformar la prestación del servicio (en local o en carrito móvil) en una experiencia positiva que permita establecer en la mente del cliente una percepción de sobre-satisfacción por un servicio excepcional.

Este propósito genera una reputación e imagen de marca de Air Nails, aunque requiere mucho trabajo y esfuerzo del personal de la empresa, vale la pena realizarlo porque implica sustentabilidad del negocio en el largo plazo.

La experiencia positiva es el mejor vehículo de referencia boca a boca, para cumplir con los objetivos, misión y visión corporativa establecida por Air Nails.

En definitiva, el objetivo final es lograr que la experiencia positiva del cliente cumpla con la regla de oro de las 3 E: Eficacia; Excelencia y Expectativas.

#### **8.1.5. *Presencia, cobertura y proactividad***

La táctica de ofrecer los servicios de manicure en forma itinerante a través de los carritos móviles en complemento al local logra una mayor presencia y cobertura: Air Nails es proactiva, no espera a sus clientes en el local, sino que va a buscarlos a las salas de espera del embarque internacional.

### **8.2 Riesgos Asociados**

#### **8.2.1 *Financiamiento***

Lograr el financiamiento para la inversión inicial requerida de \$84.915.405, para llevar a cabo esta iniciativa es un riesgo moderado. Sin embargo, este riesgo se mitiga porque es 100% aportado en efectivo por los socios gestores.

#### **8.2.2 *Eventos de fuerza mayor***

Como todo negocio pueden existir eventos de fuerza mayor o que impliquen el cierre temporal del local o de los carritos móviles: desastres naturales, terremotos (de más alta probabilidad en Chile), incendios, inundaciones, atentados terroristas (como ha ocurrido y está ocurriendo en otros aeropuertos en el mundo) y otros. Sin embargo, la probabilidad de estos eventos es baja, la que se estima inferior a un 5%.

Además, estos riesgos se reducen en gran parte al contratar seguros pertinentes y aplicando los planes de seguridad y mantención tanto del aeropuerto como los propios de Air Nails.

#### **8.2.3. *Riesgos propios del servicio de manicure***

Como en todo negocio hay que asumir riesgos inherentes y Air Nails no es la excepción, sin embargo y desde el primer momento se establece una cultura de minimización del riesgo.

En primer lugar, el riesgo de que el servicio de manicure no sea adoptado por los clientes objetivos existe. Sin embargo, el desarrollo de este servicio fuera del aeropuerto, en Santiago y otras regiones del país, ha presentado un éxito creciente, siendo más común y de mayor cobertura en el último tiempo: presentes en mall, supermercados, al interior de las peluquerías, etc. Por lo que se observa que

implementar el servicio en un lugar que hoy no está presente, como el aeropuerto de gran flujo de personas concentradas, aumenta la probabilidad de éxito.

En segundo lugar, en el mundo actual del siglo XXI, los cambios tecnológicos obligan a todo emprendimiento estar alerta y mantenerse al día tanto para adaptarse a las nuevas tecnologías, como aprovechar sus oportunidades. En el caso del servicio de manicure, podría existir en el futuro un equipo o robot que realice este servicio sin intervención humana y en menor tiempo y mejor calidad, como también al desarrollo de nuevos productos (esmaltes, uñas postizas, y similares) por ende Air Nails estará siempre alerta y prestando atención a todos los cambios en la tecnología.

Por último, se puede concluir que el mayor riesgo que presenta el proyecto, obtención del permiso, ya se encuentra mitigado según lo expuesto en los factores de éxito referidos en el punto 8.1.1.

## IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA

### **9.1 Factibilidad Económica - Financiera**

Desde este punto de vista, la evaluación el negocio se ve muy atractivo por los siguientes indicadores de interés para los inversionistas:

- La inversión inicial es razonable de \$84.915.405
- El valor actual neto **VAN** es de \$86.392.717 que es alto y positivo.
- Un **Payback** de 3,3 años, que significa que la inversión inicial se recupera en aproximadamente 33 meses.
- La **TIR** (tasa interna de retorno), es de 35,12%, lo que constituye una tasa bastante atractiva para proyectos similares.
- Los retornos de la inversión (**ROI**) son también positivos, así como también el resto de los indicadores de desempeño financiero, referido en cuadro 7.13.
- El EBITDA, a partir del segundo año de operación es de \$35.999.943, que supera ampliamente el EBITDA negativo del año 1, que debe considerarse es por sólo 5 meses de operación. Los siguientes años, el EBITDA alcanza valores \$82.035.712 (año 3); \$100.421.409 (año 4) y de \$166.709.534 para el 5to año. Este indicador clave para generar valor económico y rentabilidad, y hoy por hoy es esencial para determinar el precio de mercado de la empresa, como se comentó en el **Resumen Ejecutivo**.
- El riesgo del negocio es bajo, y presenta buenas perspectivas futuras.

### **9.2 Capacidad del Equipo Gestor / Emprendedor**

La capacidad del equipo emprendedor (los alumnos), como se comentó en el punto 6.1 Equipo Gestor, es fundamental para viabilidad de este emprendimiento, al detectar la oportunidad de negocio y realizar el estudio de factibilidad, concluyendo el real potencial del negocio para posteriormente llevarla a cabo.

### **9.3 Ventaja Competitiva**

La gran ventaja competitiva de Air Nails es que no existe ningún competidor en el embarque internacional que brinde el servicio de manicure, por lo tanto, la **propuesta de valor de Air Nails es la exclusividad dentro del aeropuerto.**

#### **9.4 Riesgos Corporativos v/s Oportunidades**

Al comparar las oportunidades que ofrece este negocio tanto financiero como operacional y de mercado, con los riesgos asociados, se puede concluir que el negocio es extremadamente atractivo porque los riesgos son sustancialmente menores a las oportunidades y rentabilidad, como se demuestra en el punto 8.1 Claves del Éxito.

En consecuencia, por lo expuesto y analizado en este Plan se invita a los inversionistas a participar de este emprendimiento rentable, atractivo, con una potente propuesta de valor en un mercado nuevo, único y exclusivo y que cumpla con todas las exigencias que un negocio debe rendir a un inversionista: rentabilidad, bajo riesgo, con gran potencialidad de futuro.

## X. CONCLUSIONES

El Aeropuerto de Santiago de Chile atiende hoy 18 millones de pasajeros y el 2020 atenderá 30 millones con la ampliación que ya está en marcha. Este Plan de Negocios – Air Nails – nace y se inserta en este contexto y en base a los análisis realizados: Canvas; Porter; FODAC; PESTEL y VRIO y demás estudios se concluye que:

### **Desde el punto de vista Operacional y Logística:**

- Los servicios pueden llevarse a cabo por el personal especializado en el local y en los carritos móviles, sin impedimento alguno.
- El flujograma definido para el servicio de manicure que consiste en 5 pasos básicos, permiten consolidar la propuesta de valor frente al cliente.
- Las decisiones operativas sobre logística y abastecimiento son fundamentales para materializar el ciclo del servicio, debido a la ubicación geográfica del aeropuerto. Estas decisiones implican coordinación, control en línea de clientes atendidos y en espera, horarios, políticas de compra y adquisiciones con criterio de calidad, márgenes razonables y el diseño de un plan de productividad e incentivos/compensaciones. Por ultimo políticas de mantención, prevención y seguridad que protejan instalaciones e integridad física y psicológica de todo el personal.

### **Desde el punto de vista de factibilidad Económico-Financiera:**

- La **inversión** es relativamente baja para comenzar de \$84.915.405
- El valor actual neto **VAN** es de \$86.392.717; un **Payback** de 3,3 años que implica que la inversión inicial se recupera en 33 meses; **TIR** (tasa interna de retorno), de 35,12% lo que constituye una tasa bastante atractiva para proyectos similares.
- El **EBITDA**, a partir del segundo año de operación es de \$35.999.943, incrementándose cada periodo hasta llegar a \$166.709.534 en el 5to año. Este indicador es clave para generar valor económico y rentabilidad.
- El **riesgo corporativo** del negocio es bajo, lo que significa una posición competitiva relevante y de muy buenas perspectivas futuras del negocio.

Los **análisis de sensibilidad** realizados confirman que a pesar de establecer diferentes escenarios probabilísticos (a favor y en contra), los indicadores de rentabilidad y desempeño financiero son positivas (VAN – TIR – ROI – Payback y relacionados).

**Finalmente, Air Nails es un emprendimiento robusto y sólido, en el lugar correcto, con bajo riesgo corporativo y con rentabilidad de gran futuro.**

## **BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION**

1. Profesor Arturo Toutin D. – Material & Slides de clase Plan de Negocios, MBA (Taller AFE).
2. Profesora Leslie Valenzuela F. – Material & Slides de clase Dirección de Marketing, MBA
3. Profesora Ismael Oliva – Material & Slides de clase Estrategia, MBA
4. Carlos Maquieira Villanueva. “Finanzas Corporativas: Teoría y práctica”, 2015 LegalPublishing Chile.
5. Jennifer J. Griffin and Aseem Prakash. “Corporate Responsibility: Initiatives and Mechanisms”, published online 4 April 2013 Business Society.
6. Kotler P. and Keller K. “Dirección de Marketing”, 2006 Pearson Prentice Hall.
7. [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)
8. [www.jac-chile.cl](http://www.jac-chile.cl)
9. [www.nuevopudahuel.cl](http://www.nuevopudahuel.cl)
10. [www.ldgroup.cl/servicios/](http://www.ldgroup.cl/servicios/)
11. Diario Financiero de fecha 08 de Julio de 2016
12. Diario La Segunda de fecha 23 de mayo 2016
13. Phil Preston & Allan Ryan, A Guide to the Shared Value Canvas – Published online May 2016
14. Jean – Jacques Lambin, Marketing Estrategico, novena edición 2014 - Mc Graw Hill
15. Linda A. Cyr, Crear un Plan de Negocios, Harvard Business Press, edición 2009.

## ANEXOS

### Anexo n°1.1: Carta factibilidad de instalación de Manicure en Aeropuerto.



Srta. Nayadeth Sepúlveda

Por medio de la presente, le informamos que no existen restricciones para instalar el Servicio de Manicure en los embarques del Aeropuerto de Santiago.

Atentamente,



Javiera Mandujano  
KAM Retail Nuevo Pudahuel



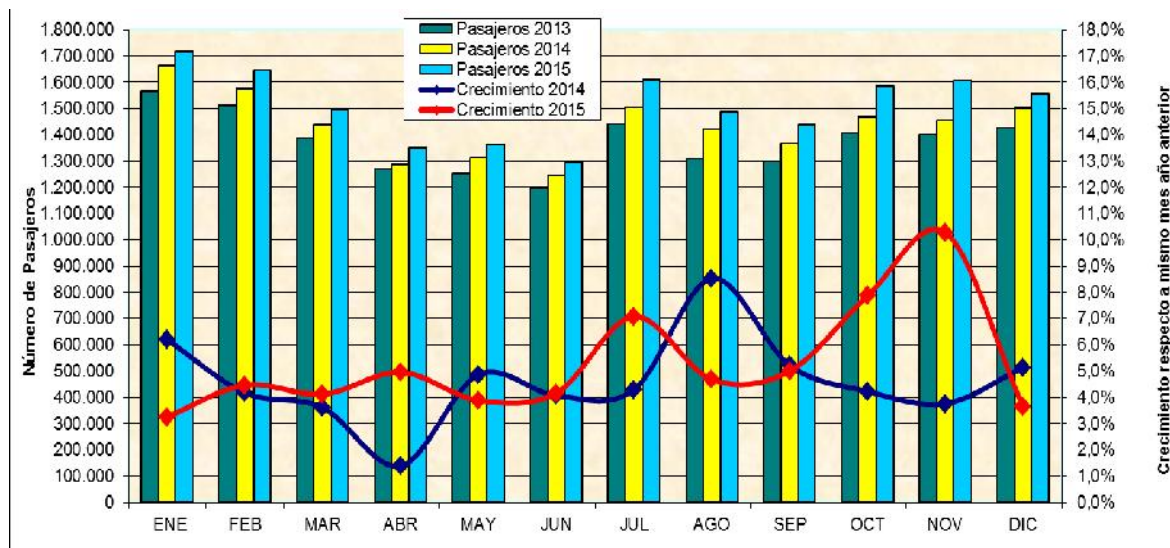
## Anexo n°1.2: Resumen estadístico transporte aéreo comercial en Chile<sup>4</sup>.

### A. INFORME MES DE DICIEMBRE Y PERIODO ENERO-DICIEMBRE DE 2015:

#### 1. Transporte aéreo de pasajeros:

En diciembre fueron transportados 1.555.729 pasajeros en vuelos nacionales e internacionales, lo que, comparado con el mismo periodo del año 2014, representa un crecimiento de un 3,7%.

En el periodo enero-diciembre fueron transportados 18.153.542 pasajeros en vuelos nacionales e internacionales, lo que comparado con el mismo periodo del año 2014, representa un crecimiento de un 5,3%.

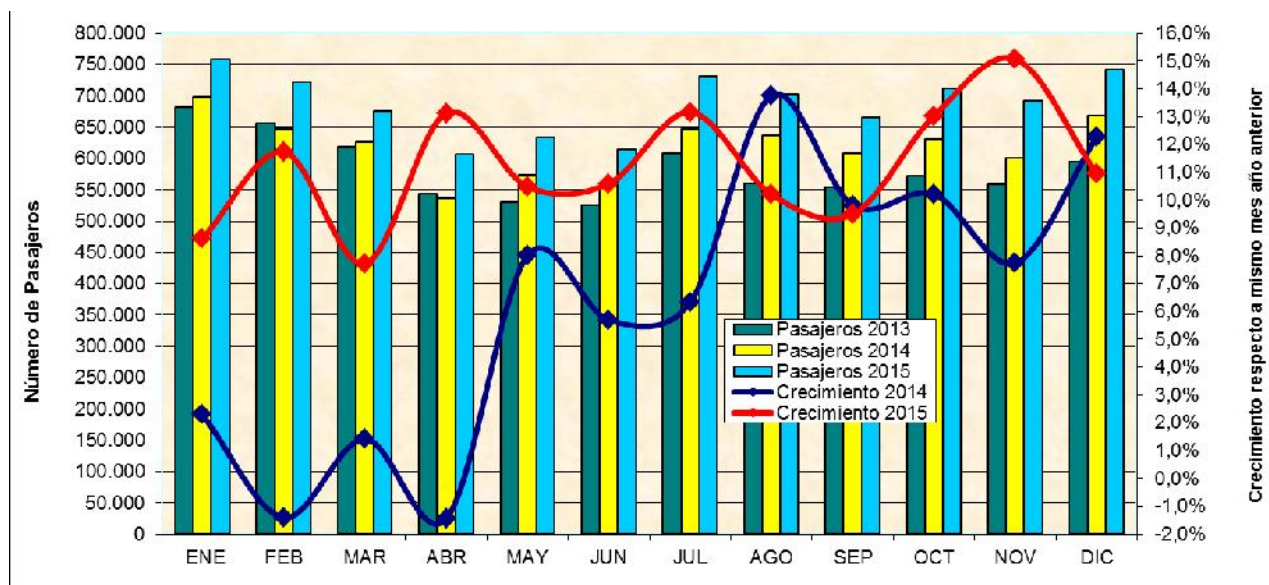


#### 1.1. Tráfico internacional de pasajeros:

En diciembre fueron transportados 741.286 pasajeros con origen o destino internacional, con un crecimiento del 11%, en comparación con igual periodo del año 2014.

En el periodo enero-diciembre fueron transportados 8.255.428 pasajeros con origen o destino internacional, con un crecimiento del 11,1%, en comparación con igual periodo del año 2014.

<sup>4</sup> FUENTE: Junta de Aeronáutica Civil.



## B. OTROS ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES:

En el año 2015, el tráfico aéreo internacional de pasajeros representa el 45,5% del total transportado, con un crecimiento del 11,1%. En tanto, el tráfico aéreo doméstico de pasajeros representa el 54,5%, con un crecimiento del 0,9%.

En el año 2015 se transportaron 18.153.542 pasajeros (9.898.114 pasajeros domésticos y 8.255.428 pasajeros internacionales), es decir, 912.243 pasajeros adicionales con respecto al mismo periodo del año 2014.

En diciembre 2015, los tráficos de pasajeros internacional y total (suma de doméstico e internacional) crecieron un 11% y 3,7% respectivamente, mientras que el tráfico doméstico cayó en un 2,2%.

## Anexo n°1.3: Encuesta y Resultados cuantitativos de la Encuesta.

### ENCUESTA

#### 1. Sexo:

Femenino \_\_\_ Masculino \_\_\_

#### 2. Edad:

0-18 \_\_\_ 19-25 \_\_\_ 26-35 \_\_\_ 36-45 \_\_\_

46-55 \_\_\_ 56-65 \_\_\_ 66 o más \_\_\_

#### 3. Tipo de Encuestado:

Funcionario \_\_\_ Pasajero \_\_\_ Vendedor \_\_\_

#### 4. Tipo de Pasajero:

Vuelo Internacional \_\_\_ Vuelo Nacional \_\_\_ En Tránsito \_\_\_ Tránsito entre Regiones \_\_\_

#### 5. Embarque:

Nacional \_\_\_ Internacional \_\_\_

#### 6. Cuántas veces viaja en Avión al año?

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_

6 \_\_\_ 7 \_\_\_ 8 \_\_\_ 9 \_\_\_ 10 o más \_\_\_

#### 7. Cuántas veces dentro de Chile?

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_

6 \_\_\_ 7 \_\_\_ 8 \_\_\_ 9 \_\_\_ 10 o más \_\_\_

**8. Cuántas veces fuera del país?**

1 \_\_\_      2 \_\_\_      3 \_\_\_      4 \_\_\_      5 \_\_\_  
6 \_\_\_      7 \_\_\_      8 \_\_\_      9 \_\_\_      10 o más \_\_\_

**9.Cuál es el o los principales motivos de sus viajes?**

Vacaciones \_\_\_      Trabajo \_\_\_      Médico \_\_\_  
Estudios \_\_\_      Visita Familia \_\_\_

**10. Cuánto Tiempo espera en el Aeropuerto antes de subir al avión?**

menos de 30 min \_\_\_      entre 30 min y 1 hora \_\_\_  
1 hora a 1 hora 30 min \_\_\_      2 horas o más \_\_\_

**11. En qué ocupa ese tiempo de espera en el Aeropuerto la mayoría de las veces?**

Comer \_\_\_      Comprar \_\_\_      Conversar \_\_\_      Trabajar \_\_\_  
Dormir \_\_\_      Leer \_\_\_      Redes Sociales \_\_\_

**12. Qué tipo de servicio le gustaría encontrar dentro del Aeropuerto?**

Masaje \_\_\_      Manicure \_\_\_      Peluquería \_\_\_  
Cyber Café \_\_\_      Farmacia \_\_\_      Lavandería \_\_\_

**13. Se realiza habitualmente la Manicure?**

Si \_\_\_      No \_\_\_

**14. Cuál es el motivo por el que hace uso de este servicio?**

Presentación Personal \_\_\_      Embellecimiento \_\_\_      Relajo \_\_\_

**15. Si hubiera un servicio de Manicure en el Aeropuerto, usted haría uso de este?**

Si \_\_\_ No \_\_\_

**16. Si fuera sí, con qué frecuencia lo realizaría?**

Siempre que esté en el Aeropuerto \_\_\_ La mitad de las veces \_\_\_ Ocasionalmente \_\_\_

**17. Cuánto tiempo (minutos) estaría dispuesto en invertir en Manicure?**

1/2 hora o menos \_\_\_ 1 Hora \_\_\_ más de 1 hora \_\_\_

**18. Qué otro tipo de servicio asociado al cuidado personal le gustaría encontrar?**

Cuidado Facial \_\_\_ Masaje \_\_\_ Pedicure \_\_\_ Depilación \_\_\_

**19. Horario de atención**

0:00 a 6 am \_\_\_ 7 am a 12 am \_\_\_ 1 pm a 5 pm \_\_\_

6pm a 10 pm \_\_\_ 10 pm a 12 pm \_\_\_

### Cantidad Total de encuestados por Sexo.

| Dato                 | Femenino  | Masculino | Total general |
|----------------------|-----------|-----------|---------------|
| Sexo:                | 96        | 51        | 147           |
| <b>Total general</b> | <b>96</b> | <b>51</b> | <b>147</b>    |
| % por tipo           | 65,3%     | 34,7%     | 100%          |

### Cantidad Total de encuestados por Embarque.

| Preguntas            | Internacional | Nacional  | Total general |
|----------------------|---------------|-----------|---------------|
| Embarque:            | 99            | 48        | 147           |
| <b>Total general</b> | <b>99</b>     | <b>48</b> | <b>147</b>    |
| % por tipo           | 67,3%         | 32,7%     | 100%          |

### Encuestados Embarque Internacional

| Preguntas   | Si        | No        | Total general |
|---|-----------|-----------|---------------|
| Si hubiera un servicio de Manicure en el Aeropuerto, usted haría uso de este? | 62        | 37        | 99            |
| <b>Total general</b>  | <b>62</b> | <b>37</b> | <b>99</b>     |
| % por tipo  | 62,6%     | 37,4%     | 100%          |

### Disposición a realizarse el servicio

| Pregunta  | tipo encuestado | Si        | No        | Total gral | Si            | No           |
|---|-----------------|-----------|-----------|------------|---------------|--------------|
| Si hubiera un servicio de Manicure en el Aeropuerto, usted haría uso de este? | Funcionario     | 1         | 2         | 3          | 1,6%          | 66,7%        |
|   | Vendedor        | 4         | 11        | 15         | 6,5%          | 73,3%        |
|   | Pas Int         | 54        | 17        | 71         | 87,1%         | 23,9%        |
|   | Transito        | 3         | 7         | 10         | 4,8%          | 70,0%        |
| <b>Total general</b>  |                 | <b>62</b> | <b>37</b> | <b>99</b>  | <b>100,0%</b> | <b>37,4%</b> |

Por Catalina Allendes E.

**D**e aquí al 2020 el aeropuerto de Santiago tendrá capacidad para más de 30 millones de pasajeros al año. Un buen salto, si se tiene en cuenta que hoy no supera los 17 millones. Pero las cosas están cambiando en el terminal chileno. No sólo por la nueva infraestructura que se proyecta, sino que además por la verdadera obsesión en que se ha convertido mejorar la cantidad de banderas de vuelo en su losa.

El 1 de mayo aterrizó Alitalia, con una frecuencia de cuatro vuelos semanales directos a Roma y, de paso, elevó en 23% la oferta de vuelos desde Chile a Europa. El 4 de enero del 2017 será el turno de British Airways, que sumará otros cuatro vuelos semanales non stop a Londres y aumentará en 19% la capacidad de llegada de vuelos directos a ese continente.

Latam, tras la fusión de Lan y Tam, ha elevado en más de 20% el tráfico a Europa, además de sumar nuevas rutas a Estados Unidos y África. Y aunque no hay fecha ni firma todavía, las asiáticas Qatar y Emirates son las otras dos aerolíneas que evalúan enriquecer aún más la oferta desde el sur del continente. Y la irlandesa Ryanair, incluso, podría llegar a dar el paso definitivo para las líneas low cost en esta parte del continente.

¿Por qué aumenta el interés por Chile? Razones hay varias. Pese a la desaceleración económica, dice Nicolás Claude, gerente general de Nuevo Pudahuel, concesionaria del aeropuerto Arturo Merino Benítez (AMB), "es claro que Chile continúa siendo un ejemplo de estabilidad económica y política, además de que desde principios de año el flujo de pasajeros crece a tasas de dos dígitos, cuestión que en otros países ya no se ve".

Dispuestos a sacar provecho de aquello, Nuevo Pudahuel armó precisamente una gerencia cuya única misión es aumentar tráfico aéreo y "a atraer a aerolíneas que hoy no están presentes", agrega Claude.

"Hoy Chile tiene la tasa más alta de viajes de la región y al 2020 alcanzará niveles de país desarrollado, con dos vuelos por habitante, por lo tanto es un mercado que tiene gran potencial para seguir creciendo", advierte el director de ventas de Latam, Pablo Yunis.

Toda una revolución que, según los entendidos, podría provocar, además, un fuerte impacto en el empleo, pues, según estudios internacionales, por cada millón de pasajeros que aumenta un terminal aéreo se generan 4.500 nuevos puestos de trabajo.

### Europa "más cerca"

"Como la mayor oferta de aerolíneas viene de Europa, ese destino se ha hecho mucho más asequible para el turista chileno", advierte el gerente general de Turismo Cocha, Sergio Purcell.

Algo ya se está viendo. Si hace poco

## Despegar desde Chile

# El boom de aerolíneas que vive el aeropuerto de Santiago

British hará su primer vuelo non stop a Londres en enero. Qatar abrirá ruta Santiago-Doha. Emirates y Ryanair evalúan su aterrizaje.



### Nuevo Pudahuel

## Trabajos partirán en agosto

Nuevo Pudahuel tiene la concesión del aeropuerto de Santiago desde abril del 2015. Y su vocación internacional tiene que ver con quiénes están detrás: Groupe ADP (45%), VINCI Airports (40%) y AstaldiConcessionari (15%). Se trata de consorcios que operan aeropuertos como el de París, Estambul, Lisboa, Osaka, entre otros.

La concesión es por 20 años y en agosto comienza una verdadera revolución en su diseño e infraestructura. Quieren convertirse en un referente aeroportuario en América

del Sur y un hub (centro de conexión) para la región, claro que la posición geográfica de Chile hace difícil la tarea y la condena más a una estación terminal. Sobre todo si ni siquiera la chilena Latam lo ha logrado acá y tiene otros hubs en Lima, Bogotá, Sao Paulo y proyecta otro en el nordeste de Brasil. En agosto parten los trabajos del nuevo terminal de 175 mil metros cuadrados y dos edificios de 4 pisos de estacionamientos, que vienen a saldar una de las grandes deudas del aeropuerto de Santiago.

más de un año era casi impensable conseguir un boleto a menos de 1.500 dólares, hoy abundan ofertas por poco más de mil de dólares. Latam reconoce que las tarifas a Europa han caído 27%. Claro que harlo ha ayudado, aparte de la competencia, la baja en el precio del petróleo y la caída del dólar durante lo que va del 2016.

Latam anunció una nueva estrategia de precios bajos estructurales este año. La guerra además se ha trasladado a la estrategia de armar alianzas con la banca, a la tradicional del Banco Santander con Latam, se ha sumado Banco de Chile con Sky a nivel regional y con Iberia en lo internacional; antes BCI se asoció con American Airlines.

Pero la clave, dicen, está en que esta verdadera revolución está poniendo a Chile y Latinoamérica, en general, en el centro de la oferta del viejo continente también. "La llegada de nuevas aerolíneas ha favorecido la promoción de Chile en el extranjero como destino, por lo que esperamos que también tengan un efecto en el turismo receptivo", añade Purcell.

Fue el propio CEO de British Airways, Alex Cruz, el que señaló que Chile tiene un atractivo enorme para los turistas, "especialmente aquellos que buscan aventuras, explorar y experiencias", durante el lanzamiento de la nueva ruta.

### ¿Llegarán más low cost?

La inversión en el nuevo terminal aeroportuario de Santiago (ver recuadro) llega a 900 millones de dólares y la idea no sólo es atraer a las grandes aerolíneas del mundo, los planes son más ambiciosos. No descartan la llegada de algunas aerolíneas de bajo costo que operan en Estados Unidos, Asia y Europa que han revolucionado ese mercado.

"Las aerolíneas low cost representan una buena oportunidad para que el transporte aéreo sea más accesible y sin duda existe un potencial en el país para que se desarrolle ese mercado, tal como ha sido en Europa o Estados Unidos", admite Nicolás Claude de Nuevo Pudahuel. Sky Airlines ya partió en Chile.

En enero pasado diario Pulso publicó que la irlandesa Ryanair y Nuevo Pudahuel han tenido algunas acercamientos para un eventual aterrizaje en Chile. De hecho, su expansión ya llegó a América Latina con VivaAerobus en México, Viva-Colombia en Colombia y este año iniciará las operaciones de VivaCAN, Costa Rica.

# 900

millones de dólares se invertirán en el nuevo terminal de Santiago



## **Diario Financiero: 08/07/2016**

La concesionaria, que lleva 10 meses a cargo, trabaja en varios frentes: desde expandir el principal terminal del país, fortalecer el área de comercio, hasta buscar nuevas aerolíneas que lleguen al país.

Por Tomás Vergara y Hernán Vargas



A diez meses de su arribo, la nueva concesionaria del aeropuerto Arturo Merino Benítez, Nuevo Pudahuel, están prontas a comenzar un viaje que les tomará cerca de cuatro años y que los trasladará de administrar un terminal con capacidad de 15 millones de pasajeros, a uno de 30 millones, pero en el mismo lugar.

Nicolás Claude, gerente general de la concesionaria, adelanta que esta transformación tendrá varias etapas. Durante el próximo mes se dará inicio a las obras de construcción, las que se concentrarán en la creación de un nuevo espacio para estacionamientos de custodia (de larga estancia), ya que en la ubicación de los actuales se levantará el nuevo edificio. "En paralelo vamos a empezar con varias obras del lado aeronáutico, con plataformas para estacionar los aviones, calles de rodaje y todo eso, que también comenzará en agosto y que se verán reforzado dentro del último trimestre del año", detalla.

1) Qatar Airways adquiriría el 10% de la propiedad de Latam Airlines mediante un aumento de capital

2) Tráfico de pasajeros de Latam Airlines aumentó 2,2% en junio

3) Relación entre socios de fusionada Air France-KLM pasa por tenso momento

Nuevo Pudahuel irá inaugurando de forma parcelada las nuevas etapas de construcción. De esta manera se espera que para 2018 sean presentadas las salas de abordaje donde los aviones se conectan y esperan a los pasajeros para abordar las naves (espigones), donde primero se edificarán los del lado poniente, para después seguir con los del oriente.

La obra final, incluyendo el nuevo edificio destinado para el terminal internacional, se espera que sea inaugurada en el 2020, para lo que se presupuesta una inversión superior a los US\$ 900 millones. Con todo eso, la cara del principal terminal aéreo cambiará de forma radical.

### **El potencial de Chile**

Uno de los objetivos con el que llegó Nuevo Pudahuel es explotar al máximo el potencial del aeropuerto de Santiago. En estos diez meses ya han asegurado el inicio de operaciones de dos aerolíneas, de las más grandes del mundo, como son Alitalia, que abrió la ruta Santiago-Roma, y British Airways, con el vuelo directo Santiago-Londres. Y la intención del es seguir creciendo.

Según explica Claude, la principal motivación por hacerse con la operación del aeropuerto radica en la oportunidad de crecimiento que existe, debido a la extensión geográfica del país.

Algo que se sigue manifestando en las estadísticas de crecimiento. Según los datos de tráfico aéreo a mayo de este año, existe un crecimiento de 10% en comparación al mismo periodo en 2015, por lo que es probable que la estimación de 18 millones de pasajeros que había para este año sea superada fácilmente. Desde Nuevo Pudahuel celebran esta cifra y comentan que, en otros mercados, como el europeo, se conforman con alzas del 2%.

Para mantener estos ritmos de crecimiento, la concesionaria cuenta con un departamento de estudio encargado de identificar posibles mercados y después promoverlas con las aerolíneas para que abran nuevas rutas. Pero, además, son parte de una mesa de trabajo en conjunto con la DGAC, la Junta de Aeronáutica Civil, Invest Chile, Fedetour y la Subsecretaría de Turismo, en que se trabaja en la promoción del país y de la conectividad aérea de Santiago.

"Uniendo esfuerzos, podemos poner sobre la mesa muchas más herramientas para que una aerolínea pueda empezar una ruta. Hablamos de promoción, incentivos como descuentos por un cierto tiempo, con los que se busca compartir el riesgo que significa para una aerolínea abrir un nuevo mercado", dice Claude.

Resultados de este trabajo, la compañía se encuentra en conversaciones con 10 aerolíneas que no están presentes aún en el país, con las que se trabaja para que inicien sus operaciones en Santiago. Dentro de este grupo, existen varias que pertenecen al segmento low-cost, las que buscan unirse al modelo de negocios que a nivel local ya inició Sky.

### **Más tiendas comerciales**

Pero no todo son naves, pasajes o salas de embarque nuevas. Los cambios que se están realizando en el terminal serán profundas e incluyen también el sector comercial, que según las cifras de Nuevo Pudahuel representa el 30% de los ingresos obtenidos por la compañía.

Por eso es que próximamente se abrirán nuevas tiendas al interior del terminal, con mayor oferta de restaurantes y de productos que no se encuentran en el país actualmente.

"Lo importante es ofrecer el producto que el cliente espera, apegarnos a las expectativas de los pasajeros, entonces más que incrementar el número de tiendas y restaurantes, estamos trabajando en ofrecer marcas o productos que van a resolver las necesidades o expectativas que ellos tienen", apunta Claude. Estas obras se encuentran en su etapa de diseño y los cambios se verán tanto en el sector doméstico, como en el internacional.

Otro de los anhelos de parte de los pasajeros que utilizan el aeropuerto tiene que ver con la llegada del transporte público, de manera de facilitar el acceso. Claude señala que "es un tema importante, porque no sirve crecer en tráfico si no se puede salir del aeropuerto", pero asegura que a pesar del interés, no existe claridad en cuanto a la llegada del Transantiago.

"Hoy tenemos varias opciones, pero no es algo que manejamos nosotros", dice. Peor es el caso del Metro, para el que aun no existen planes de expansión.

El alza de las tarifas

Hace unos días, Sky Airlines nuevamente solicitó al gobierno intervenir ante la alza en las tarifas de operación anunciadas por Nuevo Pudahuel, protesta que han realizado en varias ocasiones.

Desde la concesionaria se defienden, señalando que efectivamente se han llevado a cabo alzas, pero que al fijar los precios se han remitido a lo que señalan las bases de la licitación formuladas por el Ministerio de Obras Públicas y aseguran que éstas se han realizado progresivamente.

"Para nosotros, la recuperación de la inversión y del modelo económico empieza el primer día, no en 5 años, tenemos un modelo que nos dice que debemos hacer una inversión grande, más de US\$ 900 millones y recuperar esta inversión en un plazo de 20 años, al que yo calificaría de corto", sentencia Claude.

### **Los trabajos que ya se realizan en Nuevo Pudahuel**

A pesar de que a simple vista aún no se ven obras en el aeropuerto, las inversiones por parte de la concesionaria ya comenzaron.

Por ejemplo, desde Nuevo Pudahuel aseguran que ya se han destinado más de US\$ 60 millones en la confección del diseño del nuevo terminal internacional, el cual contempla una edificación de 175 mil metros cuadrados y proyecta una capacidad de 15 millones de pasajeros al año. El proyecto fue presentado en febrero al MOP y actualmente se encuentra en fase de validación por parte de la autoridad.

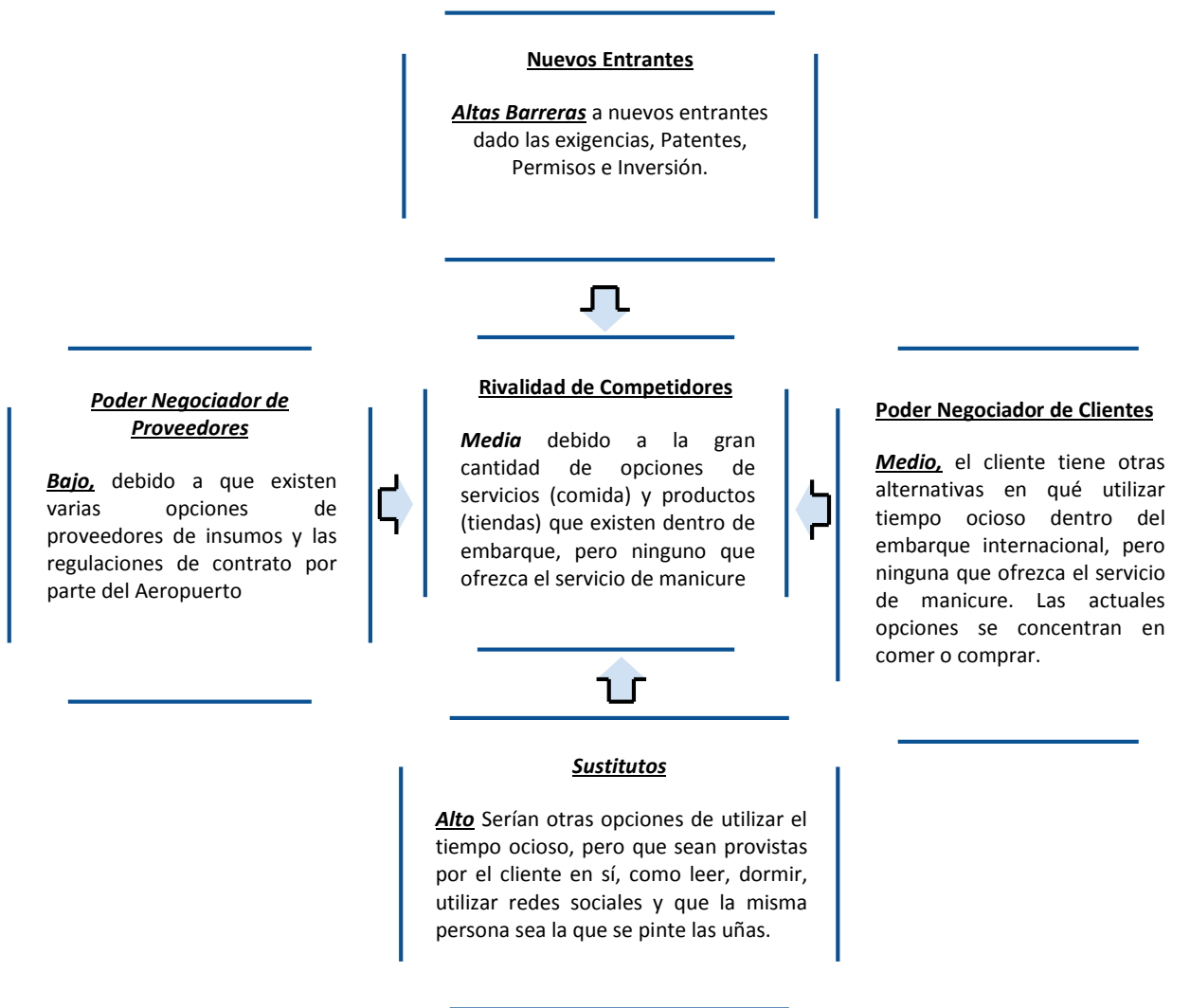
Esto se suma a una serie de innovaciones que ya se han desarrollado en el terminal, dentro de las que se incluye la instalación de redes Wifi gratuitas e ilimitadas, así como el acceso a una serie de libros digitales a través de las redes de Internet del aeropuerto, dentro de los que se incluyen obras de 10 autores nacionales.

También se instauró un programa de asistencia destinado a las personas con movilidad reducida, de manera que "la experiencia en el aeropuerto sea lo más satisfactoria posible". Los pasajeros también disponen de una aplicación móvil, a través de la cual pueden revisar los horarios y recibir notificaciones push de sus vuelos, y con la que también se puede acceder a descuentos en las tiendas.

"El próximo año habrá obras en muchas partes del aeropuerto, es un reto que nos interesa porque el resultado es una capacidad adicional que va a permitir al aeropuerto de Santiago y a las aerolíneas desarrollarse en este aeropuerto, sin nuevo terminal no se puede seguir creciendo en tráfico", comenta Nicolás Claude.

Otro de los cambios introducidos por la concesionaria tiene que ver con la adquisición de más de dos mil carros porta equipaje, con lo que se busca responder a la demanda de los usuarios que rápidamente ocupaban los cerca de 400 que había disponible anteriormente.

## Anexo n°2.1: Análisis de Porter.



Por lo tanto, se concluye que la Rivalidad entre los actuales competidores es Media, ya que existen otras empresas dentro del mismo aeropuerto que ofrecen productos y/o servicios a los clientes objetivos (pasajeras y funcionarias/vendedoras) para utilizar su tiempo ocioso, pero ninguna que entregue el servicio de manicure.

Existen Altas barreras de entrada de nuevos competidores al Aeropuerto, principalmente por la obtención de patentes, permisos e inversión.

Es un sector en crecimiento, y la gente está cada vez más dispuesta a invertir en cuidar su imagen (presentación personal) y darse momentos de relax, por lo que podría preferir a Air Nails como opción valorada para utilizar su tiempo ocioso.

Luego, en consecuencia, la Industria es Atractiva, ya que, al disponer de la patente, Air Nails sería exclusiva en su rubro (manicure) dentro del Aeropuerto.

## Anexo n°: 2.2 Listado de Precios y servicios.

Los precios venta público se muestran con IVA.

| MANICURE   | PRECIO           |
|--|------------------|
| <b>Manicure Express: Limado, masaje y cambio de esmalte</b>                        | <b>\$ 5.900</b>  |
| <b>Manicure Tradicional (aprox.50 minutos incluye masaje con crema hidratante)</b> | <b>\$ 8.900</b>  |
| Manicure con masaje exfoliante   | \$ 10.500        |
| Manicure con baño de parafina y masaje exfoliante                                  | \$ 13.500        |
| <b>Manicure Permanente</b>   | <b>\$ 19.900</b> |
| Retiro de Esmalte permanente (incluye calcio y masaje con crema hidratante)        | \$ 5.900         |
| Pack Retiro esmalte permanente + Manicure tradicional (retiro + manicure completa) | \$ 13.900        |
| Manicure Infantil  | \$ 5.900         |
| Baño de parafina   | \$ 5.900         |
| Tattoo nail  | \$ 900           |
| Adicional Calcio o aceite de cutículas   | \$ 900           |
| Crema Hidratante Manos   | \$ 6.900         |
| Exfoliante   | \$ 8.900         |
| Esmaltes   | \$ 5.900         |
| Set útiles higiene   | \$ 12.900        |
| Precio Pedicure Express  | \$ 6.900         |
| Precio Pedicure Tradicional  | \$ 10.900        |

| MODELO DE NEGOCIOS CANVAS APLICADO A: <u>MANICURE EXPRESS</u>   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
| <p style="text-align: center;"><u>SOCIOS CLAVE</u></p> <p>SOCIOS CLAVES PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA DE VALOR PLANTEADA :</p> <p>( 1 ) Proveedores - (DBS ; Moure ; Lóreal)</p> <p>( 2 ) Aeropuerto</p> <p>( 3 ) Alianzas con Linea Aerea LAN _ Publicidad</p>  | <p style="text-align: center;"><u>ACTIVIDADES CLAVE</u></p> <p>( 1 ) Gestion de Clientes (CRM)</p> <p>( 2 ) Innovacion en Nuevos Productos y Servicios</p> <p>( 3 ) Gestion de Capital Humano</p> <p>Reclutamiento/Seleccin y Capacitacion.</p> <p>( 4 ) Encuestas de satisfaccion permanentes al momento de la cancelacion de los servicios.</p> <p>( 5 ) Brindar Servicio de Manicure In Situ , buscando clientes a través de los Carros Móviles.</p> | <p style="text-align: center;"><u>PROPUESTA DE VALOR</u></p> <p>( 1 ) Pasajeras de vuelo internacional :</p> <p>Permitir a los clientes aprovechar su tiempo ocioso y transformarlo en una experiencia grata y relajante para embellecer sus manos, es decir, "premiarse".</p> <p>( 2 ) Vendedoras de tiendas dentro de embarque internacional y Funcionarias del mismo aeropuerto :</p> <p>Ofrecer el servicio de manicure cerca de su trabajo y con precios preferentes, para así mejorar su presentación personal "sin tener que salir de la oficina".</p> | <p style="text-align: center;"><u>RELACION CLIENTE</u></p> <p>La relacion se gestiona</p> <p>( 1 ) Directamente (cara a cara) a traves de las Manicuristas e</p> <p>( 2 ) Indirectamente a través : Web y aplicación app movil</p> | <p style="text-align: center;"><u>CLIENTES</u></p> <p>Cliente Objetivo:</p> <p>( 1 ) Pasajeras de vuelo internacional (que acaban de ingresar o que están en tránsito dentro del embarque internacional).</p> <p>( 2 ) Vendedoras de tiendas dentro de embarque internacional y Funcionarias del mismo aeropuerto.</p> |
|   | <p style="text-align: center;"><u>RECURSOS CLAVES</u></p> <p>( 1 ) Patentes y Permisos</p> <p>( 2 ) Capital Humano - Personas y Talentos Especializados con foco en la fidelizacion y en el manejo de la experiencia;</p> <p>( 3 ) Ubicación , local fisico</p> <p>( 4 ) Insumos de calidad internacional</p>   |   | <p style="text-align: center;"><u>CANALES</u></p> <p>( 1 ) Local Aeropuerto de Santiago de Chile.</p> <p>( 2 ) Carritos moviles</p> <p>( 3 ) Pagina Web</p> <p>( 4 ) App Movil</p>   |  |
| <p style="text-align: center;"><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></p> <p>( 1 ) Costo fijo Operacionales : Mantencion de Infraestructura e Instalaciones; Remuneracion y Beneficios del Personal (colaboradores) ; Arriendo ( valor mas alto entre : 12% de las Ventas o ...m2)</p> <p>( 2 ) Costos Variables : costo de venta (productos) ; MKT , Publicidad y Comunicaciones , entre los mas relevantes</p> |   | <p style="text-align: center;"><u>FUENTES DE INGRESOS</u></p> <p>Ingresos por Venta : ( 1 ) Venta de servicios de manicure en los distintos tipos y valores.</p> <p>( 2 ) Venta de productos relacionados, pinturas de uñas, limas, cremas de manos, quitaesmalte, set de manicure (mantencion de uñas)</p>   |  |  |

## Anexo n°3.2: Análisis Pestel

| FACTOR | Riesgo   | Oportunidad  | Exigencias  | Conclusion  |
|--------|--|--|---|---|
| P      | Políticas gubernamentales que afecten al funcionamiento y/o obtención de patentes y permisos, que impliquen multas por no operar bajo normas.      | Políticas que favorezcan la obtención de patentes y permisos para operar.  | Cumplimiento de normas fiscales para operar.  | <p>En conclusión se determina que Air Nails es factible de implementar ya que no existen impedimentos legales ni políticos que permitan la apertura de este negocio en el aeropuerto.</p> <p>Según este análisis, el factor fundamental esta oportunidad de negocio es la obtención de la patente y permisos para operar, que ya se encuentra en poder de Air Nails. Según carta emitida por doña Javiera Mandujano, KAM del Aeropuerto de Santiago, quien confirmó que no existen restricciones para instalar este tipo de negocios en el embarque internacional del aeropuerto. Dado lo anterior los Riesgos que se visualizan, son controlables en virtud de que se cuenta con la permiso.</p> |
| E      | Posibles crisis económicas nacionales e internaciones. Posibles cambios en la tributación en relación al giro manicure.                            | <b>Mayor poder adquisitivo y acceso a credito (pago con Tarjeta de credito) de la clase media emergente, tanto para el pago del servicio como para el acceso a viajar.</b> | Cumplimiento de normas contables - tributarias.                                     |   |
| S      | Cambios en los hábitos de presentación personal y cambios en la estructura de la población (menos cantidad de mujeres que se realicen el servicio) | <b>Nuevas tendencias al cuidado personal e higiene en hombres lo que amplia el mercado potencial a captar.</b>   | Cumplimiento de exigencias de responsabilidad social.                               |   |
| T      | Nuevas tecnologías que impliquen una mayor inversión o de altos montos.  | Incorporación de nuevas tecnologías que permitan disminuir los costos de operación.  | Exigencia de nuevos tipos de tecnologías que impliquen mayor inversión para operar. |   |
| E      | Tendencia a que la manicure sea vista como una actividad que empeore el ambiente por los insumos que se utilizan en la prestación del servicio.    | Utilización de insumos ecofriendly de menor costo.   | Mayor conciencia ecologica  |   |
| L      | Perder la Patente y/o los permisos para operar   | Mayor fluidez en los vuelos producto de mejoras en los servicios producto de ampliación de instalaciones y habilitaciones del nuevo terminal del Aeropuerto.               | <b><u>Obtencion de Patentes y/o Permisos para operar</u></b>                        |   |

**Anexo n°3.3: Análisis Vrio.**

| Recurso /Capacidad                | Valor | Raro | Inimitable | Organización | Implicancia Competitiva      |
|-----------------------------------|-------|------|------------|--------------|------------------------------|
| Capacitación                      | SI    | NO   | NO         | SI           | Paridad Competitiva          |
| Reputación                        | SI    | NO   | NO         | SI           | Paridad Competitiva          |
| Calidad de productos              | SI    | NO   | NO         | SI           | Paridad Competitiva          |
| Capacidad de Gestión              | SI    | SI   | NO         | SI           | Ventaja Competitiva Temporal |
| Experiencia y Servicio al Cliente | SI    | SI   | NO         | SI           | Ventaja Competitiva Temporal |
| Ubicación del Local               | SI    | SI   | NO         | SI           | Ventaja Competitiva Temporal |
| Horarios                          | SI    | SI   | NO         | SI           | Ventaja Competitiva Temporal |

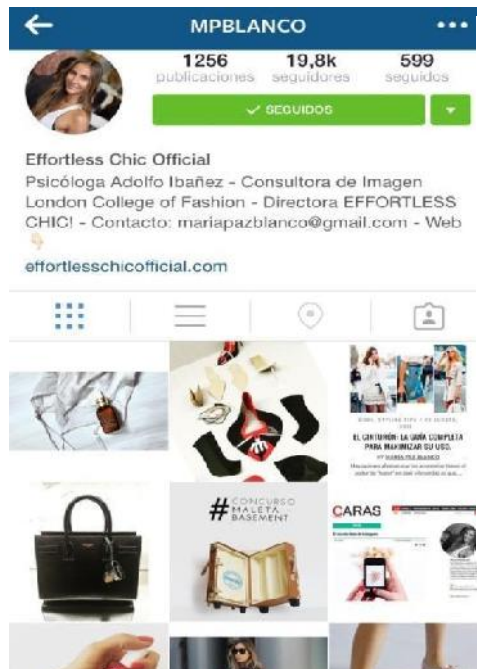


## Anexo n°4.1: Fashion Bloggers.

Partiremos con las siguientes Fashion Bloggers, que abarcan diferentes grupos etarios y estilos de vida.

Además, todas ellas se caracterizan por tener gran cantidad de seguidores en las redes sociales y viajar frecuentemente.

### MARIA PAZ BLANCO



- Consultora de imagen y Personal Shopper.
- Creadora del sitio Effortless Chic, dedicado principalmente a fashion trends y tips de vestuario y belleza.
- Escribe una columna mensual en Revista Caras.cl

### VESTALUGG



- Actriz y Cantante de origen canadiense.
- Panelista de Televisión y crítica de Moda. Nombrada “referente de la moda en Chile” según los medios de comunicación.
- Embajadora de MAC cosmetics.

## SOY TENDENCIA

The screenshot shows the Instagram profile for 'SOY TENDENCIA'. At the top, there is a blue header with a back arrow, the name 'SOYTENDENCIA', and three dots. Below this is the profile picture, a circular image of a woman in a pink top. To the right of the profile picture, the statistics are listed: '1204 publicaciones', '60,5k seguidores', and '213 seguidos'. A green button with a checkmark and the text 'SEGUIDOS' is visible. Below the statistics, the bio reads: 'Vale Urzúa Fashion and travel blog! ✈️. Showroom exclusivo colecciones limitadas de verano /Snapchat 🤖 SoyTendencia contacto@soytendencia.com soytendencia.com/2015/08/03/concurso-lookriccadonna/'. At the bottom of the profile, there are icons for a grid, a menu, a location pin, and a profile card. Below these icons is a grid of nine images: a woman in a red dress by a lake, a pair of red sneakers with white laces, a hand holding a blue fabric, two women in colorful outfits, two women in purple jackets, a woman in a pink and yellow outfit, a woman in a white outfit, a close-up of purple flowers, and a close-up of a black bag.

- Valeria Urzúa, Diseñadora gráfica.
- Creadora de SOYTENDENCIA.CL, blog Chileno de moda, tendencia y viajes.
- Columna en Revista Cosas.

## Anexo n°7.1: Variables económicas.

Tasa Libre de Riesgo.

Fuente: Banco Central<sup>5</sup>

| Periodo  | Tasas de interés de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 5 años (Porcentaje) |
|----------|---|
|          | Serie original  |
| ene.2015 |   |
| feb.2015 |   |
| mar.2015 |   |
| abr.2015 | 4,29  |
| may.2015 |   |
| jun.2015 | 4,11  |
| jul.2015 | 4,02%   |
| ago.2015 |   |
| sep.2015 |   |
| oct.2015 |   |
| nov.2015 |   |
| dic.2015 |   |
| ene.2016 |   |
| feb.2016 |   |
| mar.2016 |   |
| abr.2016 |   |
| may.2016 |   |
| jun.2016 |   |

---

<sup>5</sup> <http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=HH0651217>

## Beta Damoradan para el Retail general.

Fuente: NYU Stern School of Business<sup>6</sup>.

| Date updated:               | 05-ene-16   |             |               |               |                |                 |                                   |               |                              |  |
|-----------------------------|---|-------------|---------------|---------------|----------------|-----------------|-----------------------------------|---------------|------------------------------|--|
| Created by:                 | Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu  |             |               |               |                |                 |                                   |               |                              |  |
| What is this data?          | Beta, Unlevered beta and other risk measures  |             |               |               |                |                 |                                   |               | US companies                 |  |
| Home Page:                  | <a href="http://www.damodaran.com">http://www.damodaran.com</a>   |             |               |               |                |                 |                                   |               |                              |  |
| Data website:               | <a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html</a>                         |             |               |               |                |                 |                                   |               |                              |  |
| Companies in each industry: | <a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls</a>                         |             |               |               |                |                 |                                   |               |                              |  |
| Variable definitions:       | <a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm</a> |             |               |               |                |                 |                                   |               |                              |  |
| Industry Name               | Number of firms   | Beta        | D/E Ratio     | Tax rate      | Unlevered beta | Cash/Firm value | Unlevered beta corrected for cash | HiLo Risk     | Standard deviation of equity |  |
| Advertising                 | 44  | 1,08        | 56,26%        | 3,90%         | 0,70           | 5,18%           | 0,74                              | 0,6415        | 71,03%                       |  |
| Aerospace/Defense           | 92  | 1,33        | 20,50%        | 13,51%        | 1,13           | 5,53%           | 1,20                              | 0,4706        | 46,90%                       |  |
| Air Transport               | 20  | 1,27        | 69,78%        | 18,34%        | 0,81           | 4,42%           | 0,85                              | 0,4583        | 51,95%                       |  |
| Apparel                     | 63  | 1,06        | 27,86%        | 13,84%        | 0,85           | 3,43%           | 0,88                              | 0,5264        | 60,62%                       |  |
| Auto & Truck                | 19  | 0,96        | 128,04%       | 8,01%         | 0,44           | 6,94%           | 0,47                              | 0,5315        | 33,71%                       |  |
| Auto Parts                  | 65  | 1,29        | 32,91%        | 9,64%         | 0,99           | 8,65%           | 1,08                              | 0,5060        | 55,06%                       |  |
| Bank (Money Center)         | 9   | 1,11        | 216,41%       | 25,82%        | 0,43           | 9,98%           | 0,47                              | 0,1576        | 32,77%                       |  |
| Banks (Regional)            | 644   | 0,51        | 78,59%        | 24,11%        | 0,32           | 11,86%          | 0,36                              | 0,1768        | 28,93%                       |  |
| Retail (Automotive)         | 26  | 1,06        | 53,16%        | 21,18%        | 0,75           | 1,05%           | 0,76                              | 0,3211        | 46,34%                       |  |
| Retail (Building Supply)    | 5   | 1,47        | 18,73%        | 23,18%        | 1,29           | 1,52%           | 1,31                              | 0,3598        | 50,34%                       |  |
| Retail (Distributors)       | 83  | 1,22        | 60,34%        | 16,42%        | 0,81           | 1,85%           | 0,83                              | 0,5010        | 52,36%                       |  |
| <b>Retail (General)</b>     | <b>19</b>   | <b>1,16</b> | <b>39,49%</b> | <b>24,75%</b> | <b>0,90</b>    | <b>3,12%</b>    | <b>0,92</b>                       | <b>0,2935</b> | <b>46,87%</b>                |  |
| Retail (Grocery and Food)   | 17  | 1,04        | 46,89%        | 23,56%        | 0,76           | 1,23%           | 0,77                              | 0,3836        | 51,57%                       |  |
| Retail (Online)             | 39  | 1,58        | 8,49%         | 11,14%        | 1,46           | 4,03%           | 1,53                              | 0,5392        | 50,54%                       |  |
| Retail (Special Lines)      | 124   | 1,07        | 46,68%        | 19,95%        | 0,78           | 3,47%           | 0,81                              | 0,4567        | 50,69%                       |  |
| <b>Total Market</b>         | <b>7480</b>   | <b>1,13</b> | <b>71,49%</b> | <b>10,95%</b> | <b>0,69</b>    | <b>4,81%</b>    | <b>0,73</b>                       | <b>0,4681</b> | <b>51,65%</b>                |  |

## Riesgo País.

Fuente: NYU Stern School of Business<sup>7</sup>.

| Country                   | Africa                           | Moody's rating | Rating-based Default Spread | Total Equity Risk Premium | Country Risk Premium | CDS Default Spread (net of US) | Total Equity Risk Premium | Country Risk Premium |
|---------------------------|----------------------------------|----------------|-----------------------------|---------------------------|----------------------|--------------------------------|---------------------------|----------------------|
| Abu Dhabi                 | Middle East                      | Aa2            | 0,55%                       | 7,02%                     | 0,77%                | 0,82%                          | 7,39%                     | 1,14%                |
| Albania                   | Eastern Europe & Russia          | B1             | 4,99%                       | 13,20%                    | 6,95%                | NA                             | NA                        | NA                   |
| Andorra (Principality of) | Western Europe                   | Baa3           | 2,44%                       | 9,65%                     | 3,40%                | NA                             | NA                        | NA                   |
| Angola                    | Africa                           | Ba2            | 3,33%                       | 10,89%                    | 4,64%                | NA                             | NA                        | NA                   |
| Argentina                 | Central and South America        | Caa1           | 8,31%                       | 17,83%                    | 11,58%               | NA                             | NA                        | NA                   |
| Cape Verde                | Africa                           | B2             | 6,10%                       | 14,75%                    | 8,50%                | NA                             | NA                        | NA                   |
| <b>Chile</b>              | <b>Central and South America</b> | <b>Aa3</b>     | <b>0,67%</b>                | <b>7,18%</b>              | <b>0,93%</b>         | <b>1,27%</b>                   | <b>8,02%</b>              | <b>1,77%</b>         |

En cuanto al premio por riesgo del Proyecto, se estima en 3,0% de acuerdo a la información obtenida de la Fuente Universidad de Chile.

<sup>6</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

<sup>7</sup> [www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctryprem.xls](http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctryprem.xls)

## Anexo n°7.2: Presupuesto Habilitación local y Mobiliario Internacional.

PRESUPUESTO HABILITACIÓN LOCAL COMERCIAL 60 M2  
 OBRA: LOCAL MANICURE "AIR NAILS"  
 UBICACIÓN: AEROPUERTO COMODORO ARTURO MERINO BENITEZ  
 FECHA: 15-04-2016



| Código            | Descripción  | Unid. | Cant. | P. Unit \$ | Parcial \$          |
|-------------------|--|-------|-------|------------|---------------------|
| <b>TM 1.0</b>     | <b>OBRAS PRELIMINARES</b>  |       |       |            |                     |
| <b>TM 1.1</b>     | <b>CIERROS PROVISORIOS</b>   |       |       |            |                     |
| TM 1.1.1          | Cierro de faenas placa OSB incluye estructura (Incluye instalación pendón cooperativo)   | m2    | 34,0  | \$ 14.520  | \$ 493.680          |
|                   | <b>Sub-Total Cierros Provisorios</b>   |       |       |            | <b>\$ 493.680</b>   |
| <b>TM 1.2</b>     | <b>EXTRACCIÓN DE EXCEDENTES</b>  |       |       |            |                     |
| TM 1.2.1          | Retiro de Escombros  | gl    | 1,0   | \$ 270.000 | \$ 270.000          |
| TM 1.2.2          | Limpieza y Aseo Final  | gl    | 1,0   | \$ 140.000 | \$ 140.000          |
|                   | <b>Sub-Total Extracción de Excedentes</b>  |       |       |            | <b>\$ 410.000</b>   |
| <b>TM 1.3</b>     | <b>REPLANTEO GENERAL, TRAZADOS Y NIVELES</b>   |       |       |            |                     |
| TM 1.3.1          | Replanteo general, trazados y niveles  | gl    | 1,0   | \$ 120.000 | \$ 120.000          |
|                   | <b>Sub-Total Replanteo y trazados y niveles</b>  |       |       |            | <b>\$ 120.000</b>   |
|                   | <b>TOTAL OBRAS PRELIMINARES:</b>   |       |       |            | <b>\$ 1.023.680</b> |
| <b>TM 2.0</b>     | <b>TERMINACIONES</b>   |       |       |            |                     |
| <b>TM 2.1</b>     | <b>PAVIMENTOS</b>  |       |       |            |                     |
| TM 2.1.1          | Sobrelosa h25 con malla acma (Según proyecto de cálculo) local   | m2    | 60,0  | \$ 14.280  | \$ 856.800          |
| TM 2.1.2          | Provisión e instalación Porcelanato blanco pulido 60x60 cm.  | m2    | 60,0  | \$ 24.480  | \$ 1.468.800        |
|                   | <b>Subtotal Pisos</b>  |       |       |            | <b>\$ 2.325.600</b> |
| <b>TM 2.2</b>     | <b>JUNTAS</b>  |       |       |            |                     |
| TM 2.2.1          | Juntas acero inoxidable entre pavimentos - provisión e instalación   | ml    | 1,9   | \$ 8.000   | \$ 14.800           |
|                   | <b>Subtotal Juntas</b>   |       |       |            | <b>\$ 14.800</b>    |
| <b>TM 2.3</b>     | <b>GUARDAPOLVOS</b>  |       |       |            |                     |
| TM 2.3.1          | Provisión e instalación de Guardapolvo de porcelanato instalacion h = 10 cm (en esquinas bicelado unido en 90°)                        | ml    | 46,0  | \$ 13.450  | \$ 618.700          |
|                   | <b>Subtotal Guardapolvos</b>   |       |       |            | <b>\$ 618.700</b>   |
| <b>TM 2.4</b>     | <b>CIELOS</b>  |       |       |            |                     |
| <b>TM 2.4.1</b>   | <b>CIELO FALSO VOLCANITA</b>   |       |       |            |                     |
| TM 3.4.1.1        | Cielo falso volcanita e=10 mm. Borde rebajado enhuinchado junta join gard y empastes. Incluido estructura metalcon perfiles cielos 40R | m2    | 60,0  | \$ 19.000  | \$ 1.140.000        |
|                   | <b>Subtotal Cielos</b>   |       |       |            | <b>\$ 1.140.000</b> |
| <b>TM 2.5</b>     | <b>TABIQUES, PILARES Y REVESTIMIENTOS VERTICALES</b>   |       |       |            |                     |
| <b>TM 2.5.1</b>   | <b>TABIQUES</b>  |       |       |            |                     |
| <b>TM 2.5.1.1</b> | <b>ADOSADOS A MUROS PERIMETRALES – (TRASERAS)</b>  |       |       |            |                     |
| TM 2.5.1.1.1      | Tabiques murogal 60CA085 en PI Yeso, 15 mm., una cara (Perimetral en local)  | m2    | 175,0 | \$ 18.800  | \$ 3.290.000        |
| <b>TM 2.5.1.2</b> | <b>TABIQUES DIVISORIOS</b>   |       |       |            |                     |
| TM 2.5.1.2.1      | Tabiques murogal 90CA085 en pl. fibrocemento tipo permanit e=10mm para recibir revestimiento chapa de ladrillo 2 caras. Fachada        | m2    | 20,0  | \$ 23.640  | \$ 472.800          |
| <b>TM 2.5.2</b>   | <b>REVESTIMIENTOS INTERIORES / EXTERIORES</b>  |       |       |            |                     |
| TM 2.5.2.1        | Empaste de muros y tabiques volcanita  | m2    | 175,0 | \$ 1.440   | \$ 252.000          |
| TM 2.5.2.2        | Enlucido de yeso cielos  | m2    | 60,0  | \$ 4.000   | \$ 240.000          |
| TM 2.5.2.3        | Provisión e instalación revestimiento chapa de ladrillo en tabiques fibrocemento, fachada local.                                       | m2    | 20,0  | \$ 19.560  | \$ 391.200          |
| <b>TM 2.5.3</b>   | <b>REFUERZOS EN TABIQUES</b>   |       |       |            |                     |
| TM 2.5.3.1        | Refuerzos horizontales interior tabiques de madera pino 2x4"   | ml    | 92,0  | \$ 3.360   | \$ 309.120          |
|                   | <b>Subtotal Tabiques, Pilares y Revestimientos Verticales</b>  |       |       |            | <b>\$ 4.955.120</b> |

## PRESUPUESTO HABILITACIÓN LOCAL COMERCIAL 60 M2

OBRA: LOCAL MANICURE "AIR NAILS"

UBICACIÓN: AEROPUERTO COMODO RO ARTURO MERINO BENITEZ

FECHA 15-04-2016



| Código        | Descripción   | Unid. | Cant. | P. Unit \$   | Parcial \$           |
|---------------|---|-------|-------|--------------|----------------------|
| <b>TM 2.6</b> | <b>PINTURAS Y AFINES</b>  |       |       |              |                      |
| TM 2.6.1      | <b>MUROS INTERIORES, TABIQUES, CIELOS, PUERTAS Y OTROS</b>  |       |       |              |                      |
| TM 2.6.1.1    | Esmalte al agua color blanco SW-7000 - Ibis White, terminación Mate, en cielos Falso Volcanita  | m2    | 60,0  | \$ 3.500     | \$ 210.000           |
| TM 2.6.1.2    | Esmalte al agua color blanco SW-7000 - Ibis White, terminación Mate, en tabiques interiores de volcanita                              | m2    | 175,0 | \$ 3.500     | \$ 612.500           |
| TM 2.6.1.3    | Esmalte al agua color blanco SW-7000 - Ibis White, terminación Mate, en fachada local chapa de ladrillo.                              | m2    | 20,0  | \$ 3.500     | \$ 70.000            |
| TM 2.6.1.4    | Esmalte al agua color blanco SW-7000 - Ibis White, terminación Mate, puertas acceso local en fachada.                                 | gl    | 1,0   | \$ 92.000    | \$ 92.000            |
|               | <b>Subtotal Pinturas y Afines</b>   |       |       |              | <b>\$ 984.500</b>    |
| <b>TM 2.7</b> | <b>PUERTAS Y QUINCALLERIAS</b>  |       |       |              |                      |
| TM 2.7.1      | <b>PUERTAS DE VIDRIO</b>  |       |       |              |                      |
| TM 2.7.1.1    | Puertas batientes vidrio templado e=10 mm. Quicio hidráulico. 2 hojas. Manillon acero inoxidable tubular 25 mm L=90 cm en cada hoja   | un    | 1,0   | \$ 565.000   | \$ 565.000           |
| TM 2.7.2      | <b>TOPES DE PUERTA</b>  |       |       |              |                      |
| TM 2.7.2.1    | Topes de puertas tipo media luna acero inoxidable fijas a piso.   | un    | 2,0   | \$ 3.840     | \$ 7.680             |
| TM 2.7.4      | <b>REFUERZOS DE VANO</b>  |       |       |              |                      |
| TM 2.7.4.1    | Piezas de alamo 2"x 3", perimetro vano tabiquerias  | un    | 27,2  | \$ 4.900     | \$ 133.280           |
|               | <b>Subtotal Puertas y Quincalleria</b>  |       |       |              | <b>\$ 705.960</b>    |
| <b>TM 2.8</b> | <b>VIDRIOS Y VITRINAS</b>   |       |       |              |                      |
| TM 2.8.1      | Provisión e instalación de Cristales laminados de 10 mm. (5+5) con lámina antiexplosiva y jambas y marcos de madera terminación color | un    | 2,0   | \$ 980.000   | \$ 1.960.000         |
|               | <b>Subtotal Vidrios y Vitrinas</b>  |       |       |              | <b>\$ 1.960.000</b>  |
|               | <b>TOTAL TERMINACIONES:</b>   |       |       |              | <b>\$ 12.704.680</b> |
| <b>TM 3.0</b> | <b>INSTALACIONES</b>  |       |       |              |                      |
| <b>TM 3.1</b> | <b>INSTALACIÓN FUERZA Y CORRIENTES DÉBILES</b>  |       |       |              |                      |
| TM 3.1.1      | Arranque en piso caja batik (2 enchufes triples/ 1 pto. Internet/ 1 pto. Teléfono/ 1 punto datos) - para mostrador caja de pago       | uni   | 2,0   | \$ 103.800   | \$ 207.600           |
| TM 3.1.2      | Canalizaciones conduit y cableados  | gl    | 1,0   | \$ 456.000   | \$ 456.000           |
| TM 3.1.3      | Tablero de Fuerza y alumbrado   | gl    | 1,0   | \$ 996.000   | \$ 996.000           |
| TM 3.1.4      | Rack Telecomunicaciones   | gl    | 1,0   | \$ 276.000   | \$ 276.000           |
|               | <b>Subtotal Electricidad Fuerza y Corrientes Débiles:</b>   |       |       |              | <b>\$ 1.935.600</b>  |
| <b>TM 3.2</b> | <b>ALUMBRADO E ILUMINACIÓN - (Según proyecto)</b>   |       |       |              |                      |
| TM 3.2.1      | Centros de Iluminación  | uni   | 62,0  | \$ 12.240    | \$ 758.880           |
| TM 3.2.2      | Arranque iluminación letrero Marca y Logo Cooperativo en fachada  | uni   | 1,0   | \$ 12.240    | \$ 12.240            |
| TM 3.2.3      | Bandeja eléctrica chapa color blanco h=3,60 mt.   | ml    | 43,0  | \$ 35.400    | \$ 1.522.200         |
| TM 3.2.4      | Bandeja eléctrica pasacables rejilla color blanco h=3,25 mt.  | ml    | 4,0   | \$ 35.400    | \$ 141.600           |
| TM 3.2.5      | Provisión e Instalación equipo de iluminación suspendida tipo Campana Policarbonato Haluro metal 400 W.                               | uni   | 9,0   | \$ 66.000    | \$ 594.000           |
| TM 3.2.6      | Provisión e Instalación equipo de iluminación suspendida direccional tipo AR-111 50W color blanco                                     | uni   | 53,0  | \$ 57.600    | \$ 3.052.800         |
|               | <b>Subtotal Alumbrado e Iluminación:</b>  |       |       |              | <b>\$ 6.081.720</b>  |
| <b>TM 3.3</b> | <b>AIRE ACONDICIONADO - CLIMATIZACIÓN - (Según proyecto)</b>  |       |       |              |                      |
| TM 3.3.1      | Red ductos Inyección aire Acondicionado   | gl    | 1,0   | \$ 540.000   | \$ 540.000           |
| TM 3.3.2      | Red Extracción  | gl    | 1,0   | \$ 300.000   | \$ 300.000           |
|               | <b>Subtotal Aire Acondicionado - Climatización:</b>   |       |       |              | <b>\$ 840.000</b>    |
| <b>TM 3.4</b> | <b>SEGURIDAD INCENDIO</b>   |       |       |              |                      |
| TM 3.4.1      | Provisión Extintores CO2 - 2 kg.  | unid  | 2,0   | \$ 36.000    | \$ 72.000            |
| TM 3.4.2      | Red Extensión Sprinklers  | gl    | 1,0   | \$ 1.960.000 | \$ 1.960.000         |
| TM 3.4.3      | Red Detección   | gl    | 1,0   | \$ 1.680.000 | \$ 1.680.000         |
|               | <b>Subtotal Seguridad Incendio:</b>   |       |       |              | <b>\$ 3.712.000</b>  |
|               | <b>TOTAL INSTALACIONES:</b>   |       |       |              | <b>\$ 12.569.320</b> |

PRESUPUESTO HABILITACIÓN LOCAL COMERCIAL 60 M2  
**OBRA:** LOCAL MANICURE "AIR NAILS"  
**UBICACIÓN:** AEROPUERTO COMODORO ARTURO MERINO BENITEZ  
**FECHA:** 15-04-2016



| Código                                 | Descripción   | Unid. | Cant. | P. Unit \$   | Parcial \$          |
|--|---|-------|-------|--------------|---------------------|
| <b>TM 4.0</b>                          | <b>OBRAS COMPLEMENTARIAS</b>  |       |       |              |                     |
| TM 4.1.                                | Letrero Luminoso, Presencia de Marca en acceso local, letrero acrílico transluminado LED  | uni   | 1,0   | \$ 216.000   | \$ 216.000          |
| TM 4.2                                 | Letrero Presencia de Marca interior local MDF lacado detrás de caja, retroiluminación LED | uni   | 1,0   | \$ 180.000   | \$ 180.000          |
| TM 4.3                                 | Cierro rollo cortina embalada microperforada galvanizada L=7 ml.                          | uni   | 1,0   | \$ 1.900.000 | \$ 1.900.000        |
| <b>Subtotal Obras complementarias:</b> |   |       |       |              | <b>\$ 2.296.000</b> |
| <b>TOTAL OBRAS COMPLEMENTARIAS:</b>    |   |       |       |              | <b>\$ 2.296.000</b> |

|   |  |  |  |     |                      |
|---|--|--|--|-----|----------------------|
| <b>TOTAL COSTO OBRAS LOCAL COMERCIAL:</b> |  |  |  |     | <b>\$ 28.593.680</b> |
| <b>GASTOS GENERALES:</b>                  |  |  |  | 11% | <b>\$ 3.145.305</b>  |
| <b>UTILIDADES:</b>                        |  |  |  | 10% | <b>\$ 2.859.368</b>  |
| <b>TOTAL NETO:</b>                        |  |  |  |     | <b>\$ 34.598.353</b> |

+ IVA

**NOTAS:**

- 1 Se considera un tiempo de trabajo máximo aproximado de 45 días
- 2 Los Valores Unitarios Incluyen impuestos y corresponden a sistema Suma Alzada considerando materiales + mano de Obra, incluido Leyes Sociales.
- 3 Los Valores son para obra en Región Metropolitana.
- 4 Los Valores Son MÁS IVA

Mauricio Fonseca M.  
Arquitecto



PRESUPUESTO MOBILIARIO HABILITACIÓN LOCAL COMERCIAL 60 M2  
**OBRA:** MOBILIARIO LOCAL MANICURE "AIR NAILS"  
**UBICACIÓN:** AEROPUERTO COMODORO ARTURO MERINO BENITEZ  
**N° Local:**  
**FECHA:** 15-04-2016



| Código                        | Descripción  | Unid. | Cant. | P. Unit \$   | Parcial \$           |
|-------------------------------|--|-------|-------|--------------|----------------------|
| <b>TM 5.0</b>                 | <b>MOBILIARIO</b>  |       |       |              |                      |
| TM 5.1                        | Mueble Mostrador Caja de Pago  | unid  | 1,0   | \$ 1.500.000 | \$ 1.500.000         |
| TM 5.2                        | Mueble exhibición trasera  | ml    | 15,0  | \$ 300.000   | \$ 4.500.000         |
| TM 5.3                        | Espejos sobrepuestos   | unid  | 10,0  | \$ 85.000    | \$ 850.000           |
| TM 5.4                        | Mueble Rapiwall  | unid  | 4,0   | \$ 420.000   | \$ 1.680.000         |
| TM 5.5                        | Sitiales Clientes estructura madera teñida y asiento y respaldo ecocuero vintage en ecocuero | unid  | 5,0   | \$ 210.000   | \$ 1.050.000         |
| TM 5.6                        | Muebles Mesas puesto atención cliente cristal templado e=20 mm                               | unid  | 5,0   | \$ 680.000   | \$ 3.400.000         |
| <b>Sub-Total Mobiliario:</b>  |  |       |       |              | <b>\$ 12.980.000</b> |
| <b>TOTAL NETO MOBILIARIO:</b> |  |       |       |              | <b>\$ 12.980.000</b> |

|   |  |  |  |     |                      |
|---|--|--|--|-----|----------------------|
| <b>TOTAL COSTO OBRAS LOCAL COMERCIAL:</b> |  |  |  |     | <b>\$ 12.980.000</b> |
| <b>GASTOS GENERALES:</b>                  |  |  |  | 11% | <b>\$ 1.427.800</b>  |
| <b>UTILIDADES:</b>                        |  |  |  | 10% | <b>\$ 1.298.000</b>  |
| <b>TOTAL NETO:</b>                        |  |  |  |     | <b>\$ 15.705.800</b> |

+ IVA

**NOTAS:**

- 1 Se considera un tiempo de fabricación máximo aproximado de 40 días
- 2 Tiempo de montaje mobiliario 3 días
- 2 Los Valores Unitarios a sistema Suma Alzada considerando materiales + mano de Obra, incluido Leyes Sociales.
- 3 Los Valores son para obra en Región Metropolitana.
- 4 Los Valores Son MÁS IVA

Mauricio Fonseca M.  
Arquitecto







| Estimacion de Ingresos Proyectados AIR NAILS                   |                  |                   |                   |                   |                   | 2016              | 2017               | 2018               | 2019               | 2020               |
|--|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1. Ingresos  | Agosto           | Septiembre        | Octubre           | Noviembre         | Diciembre         | Total Año 1       | Año 2              | Año 3              | Año 4              | Año 5              |
| Ingresos de Manicure Express                                   | 3.931.681        | 5.191.008         | 7.982.353         | 7.754.286         | 8.319.496         | 33.178.824        | 107.797.809        | 166.555.505        | 188.710.096        | 262.405.853        |
| Ingresos Manicure Tradicional                                  | 1.271.429        | 1.675.294         | 2.580.252         | 2.505.462         | 2.692.437         | 10.724.874        | 34.850.007         | 53.835.326         | 60.999.511         | 84.824.870         |
| Ingresos Manicure con masaje exfoliante                        | 502.941          | 661.765           | 1.014.706         | 988.235           | 1.058.824         | 4.226.471         | 13.732.324         | 21.221.120         | 24.036.780         | 33.427.612         |
| Ingresos Manicure con baño de parafina y masaje exfoliante     | 510.504          | 680.672           | 1.043.697         | 1.021.008         | 1.089.076         | 4.344.958         | 14.103.643         | 21.808.181         | 24.718.587         | 34.359.703         |
| Ingresos Manicure Permanente                                   | 1.889.664        | 2.508.403         | 3.846.218         | 3.729.160         | 4.013.445         | 15.986.891        | 51.931.475         | 80.260.740         | 90.928.109         | 126.443.065        |
| Ingresos Retiro de Esmalte permanente                          | 29.748           | 39.664            | 59.496            | 54.538            | 59.496            | 242.941           | 791.542            | 1.220.302          | 1.381.519          | 1.919.607          |
| Ingresos Pack Retiro esmalte permanente + Manicure tradicional | 268.655          | 350.420           | 537.311           | 525.630           | 560.672           | 2.242.689         | 7.278.811          | 11.264.351         | 12.751.022         | 17.734.898         |
| Ingresos Manicure Infantil                                     | 84.286           | 114.034           | 173.529           | 168.571           | 178.487           | 718.908           | 2.333.772          | 3.608.308          | 4.090.380          | 5.686.279          |
| Ingresos Baño de parafina                                      | 54.538           | 74.370            | 114.034           | 109.076           | 118.992           | 471.008           | 1.532.017          | 2.366.966          | 2.676.355          | 3.727.610          |
| Ingresos Tattoo nail   | 25.714           | 34.034            | 52.185            | 50.672            | 54.454            | 217.059           | 705.766            | 1.089.607          | 1.234.690          | 1.716.921          |
| Ingresos Adicional Calcio o aceite de cutículas                | 17.395           | 22.689            | 34.790            | 34.034            | 36.303            | 145.210           | 471.290            | 729.346            | 825.606            | 1.148.303          |
| Ingresos Pedicure Express                                      | -                | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | 17.719.664         | 27.382.853         | 31.040.151         | 43.148.024         |
| Ingresos Pedicure Tradicional                                  | -                | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | 7.016.303          | 10.821.318         | 12.253.752         | 17.045.347         |
| <b>(A) Total Ingresos por Atenciones</b>                       | <b>8.586.555</b> | <b>11.352.353</b> | <b>17.438.571</b> | <b>16.940.672</b> | <b>18.181.681</b> | <b>72.499.832</b> | <b>260.264.422</b> | <b>402.163.925</b> | <b>455.646.557</b> | <b>633.588.091</b> |
| Ingresos Crema Hidratante Manos                                | 150.756          | 197.143           | 301.513           | 295.714           | 318.908           | 1.264.034         | 4.562.813          | 7.055.698          | 7.989.671          | 11.113.879         |
| Ingresos Exfoliantes   | 97.227           | 127.143           | 194.454           | 186.975           | 201.933           | 807.731           | 2.942.684          | 4.546.447          | 5.156.845          | 7.163.438          |
| Ingresos Esmaltes  | 322.269          | 421.429           | 649.496           | 629.664           | 679.244           | 2.702.101         | 9.758.947          | 15.074.943         | 17.082.078         | 23.755.140         |
| Ingresos Set útiles de higiene                                 | 65.042           | 97.563            | 140.924           | 140.924           | 151.765           | 596.218           | 2.132.619          | 3.300.647          | 3.731.341          | 5.197.581          |
| <b>(B) Total Ingreso por Venta de Productos</b>                | <b>635.294</b>   | <b>843.277</b>    | <b>1.286.387</b>  | <b>1.253.277</b>  | <b>1.351.849</b>  | <b>5.370.084</b>  | <b>19.397.064</b>  | <b>29.977.735</b>  | <b>33.959.935</b>  | <b>47.230.038</b>  |
| <b>(C) Total Ingresos NETO (A + B)</b>                         | <b>9.221.849</b> | <b>12.195.630</b> | <b>18.724.958</b> | <b>18.193.950</b> | <b>19.533.529</b> | <b>77.869.916</b> | <b>279.661.486</b> | <b>432.141.660</b> | <b>489.606.492</b> | <b>680.818.130</b> |
| <b>(D) IVA 19% sobre B</b>                                     | <b>120.706</b>   | <b>160.223</b>    | <b>244.413</b>    | <b>238.123</b>    | <b>256.851</b>    | <b>1.020.316</b>  | <b>3.685.442</b>   | <b>5.695.770</b>   | <b>6.452.388</b>   | <b>8.973.707</b>   |
| <b>INGRESOS TOTALES (A + (B*IVA))</b>                          | <b>9.342.555</b> | <b>12.355.853</b> | <b>18.969.371</b> | <b>18.432.072</b> | <b>19.790.381</b> | <b>78.890.232</b> | <b>283.346.928</b> | <b>437.837.430</b> | <b>496.058.880</b> | <b>689.791.837</b> |

| Estimacion de Costos Proyectados AIR NAILS                      |                   |                   |                   |                   |                   | 2016              | 2017               | 2018               | 2019               | 2020               |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|   | Agosto            | Septiembre        | Octubre           | Noviembre         | Diciembre         | Total Año 1       | Año 2              | Año 3              | Año 4              | Año 5              |
| <b>2. Costos de Venta</b>                                       |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |
| Costo de Manicure Express                                       | 280.482           | 370.321           | 569.453           | 553.183           | 593.504           | 2.366.944         | 7.690.186          | 11.881.900         | 13.462.386         | 18.719.767         |
| Costo de Manicure Tradicional                                   | 60.129            | 79.228            | 122.026           | 118.489           | 127.331           | 507.202           | 1.648.131          | 2.545.987          | 2.884.797          | 4.011.549          |
| Costo de Manicure con masaje exfoliante                         | 25.276            | 33.258            | 50.996            | 49.666            | 53.213            | 212.410           | 690.147            | 1.066.513          | 1.208.020          | 1.679.976          |
| Costo de Manicure con baño de parafina y masaje exfoliante      | 28.955            | 38.607            | 59.197            | 57.910            | 61.771            | 246.440           | 792.696            | 1.214.858          | 1.365.022          | 1.881.283          |
| Costo de Manicure Permanente                                    | 43.557            | 57.819            | 88.656            | 85.958            | 92.511            | 368.502           | 1.196.431          | 1.847.243          | 2.094.649          | 2.913.724          |
| Costo de Retiro de Esmalte permanente                           | 480               | 640               | 960               | 880               | 960               | 3.920             | 12.710             | 19.488             | 22.185             | 30.960             |
| Costo Pack Retiro esmalte permanente + Manicure tradicional     | 9.975             | 13.011            | 19.950            | 19.516            | 20.817            | 83.270            | 270.017            | 417.447            | 473.021            | 658.433            |
| Costo Manicure Infantil   | 6.013             | 8.135             | 12.379            | 12.026            | 12.733            | 51.286            | 166.489            | 257.413            | 291.804            | 405.653            |
| Costo Baño de parafina  | 2.200             | 3.000             | 4.600             | 4.400             | 4.800             | 19.000            | 60.000             | 90.000             | 98.800             | 133.600            |
| Costo Tatroo nail   | 1.020             | 1.350             | 2.070             | 2.010             | 2.160             | 8.610             | 27.180             | 42.098             | 47.808             | 66.561             |
| Costo Adicional Calcio + aceite de cutículas                    | 2.070             | 2.700             | 4.140             | 4.050             | 4.320             | 17.280            | 54.450             | 84.537             | 95.904             | 133.551            |
| Costo de Pedicure Express                                       | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | 1.113.326          | 1.720.465          | 1.950.253          | 2.710.990          |
| Costo Pedicure Tradicional                                      | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | 279.060            | 430.398            | 487.370            | 677.947            |
| <b>(A) Subtotal Costos por Atenciones SIN IVA</b>               | <b>460.157</b>    | <b>608.070</b>    | <b>934.428</b>    | <b>908.088</b>    | <b>974.121</b>    | <b>3.884.864</b>  | <b>14.000.823</b>  | <b>21.618.347</b>  | <b>24.482.019</b>  | <b>34.023.994</b>  |
| Costo Crema Hidratante Manos                                    | 90.454            | 118.286           | 180.908           | 177.429           | 191.345           | 758.420           | 2.737.688          | 4.233.419          | 4.793.803          | 6.668.328          |
| Costo Exfoliantes   | 58.336            | 76.286            | 116.672           | 112.185           | 121.160           | 484.639           | 1.765.610          | 2.727.868          | 3.094.107          | 4.298.063          |
| Costo Esmaltes  | 225.588           | 295.000           | 454.647           | 440.765           | 475.471           | 1.891.471         | 6.831.263          | 10.552.460         | 11.957.454         | 16.628.598         |
| Costo Set útiles de higiene                                     | 45.529            | 68.294            | 98.647            | 98.647            | 106.235           | 417.353           | 1.492.834          | 2.310.453          | 2.611.939          | 3.638.307          |
| <b>(B) Subtotal Costos de Venta de Productos</b>                | <b>419.908</b>    | <b>557.866</b>    | <b>850.874</b>    | <b>829.025</b>    | <b>894.210</b>    | <b>3.551.882</b>  | <b>12.827.395</b>  | <b>19.824.200</b>  | <b>22.457.303</b>  | <b>31.233.295</b>  |
| <b>(C) Subtotal Costo directo de Venta ( A + B )</b>            | <b>880.065</b>    | <b>1.165.935</b>  | <b>1.785.302</b>  | <b>1.737.113</b>  | <b>1.868.331</b>  | <b>7.436.746</b>  | <b>26.828.218</b>  | <b>41.442.547</b>  | <b>46.939.322</b>  | <b>65.257.289</b>  |
| Sueldos Liquido Personal administrativo                         | 2.300.000         | 2.300.000         | 2.300.000         | 2.300.000         | 2.300.000         | 11.500.000        | 28.428.000         | 32.880.840         | 33.867.265         | 34.883.283         |
| Honorarios Manicuristas (40% de ventas individuales)            | 3.434.622         | 4.540.941         | 6.975.429         | 6.776.269         | 7.272.672         | 28.999.933        | 104.105.769        | 160.865.570        | 182.258.623        | 253.435.236        |
| Prevision (afp 7% ; isapre/fonasa 13%, seguros cesantia , etc)  | 575.000           | 575.000           | 575.000           | 575.000           | 575.000           | 2.875.000         | 7.107.000          | 8.220.210          | 8.466.816          | 8.720.821          |
| 10% Retencion Honorarios Manicuristas                           | 343.462           | 454.094           | 697.543           | 677.627           | 727.267           | 2.899.993         | 10.410.577         | 16.086.557         | 18.225.862         | 25.343.524         |
| <b>(D) Subtotal Costo indirecto del Personal</b>                | <b>6.653.084</b>  | <b>7.870.035</b>  | <b>10.547.971</b> | <b>10.328.896</b> | <b>10.874.939</b> | <b>46.274.926</b> | <b>150.051.346</b> | <b>218.053.177</b> | <b>242.818.567</b> | <b>322.382.864</b> |
| Honorarios Liquido Contador externo                             | 250.000           | 250.000           | 250.000           | 250.000           | 250.000           | 1.250.000         | 3.090.000          | 3.182.700          | 3.278.181          | 3.376.526          |
| Honorarios Liquido Abogado                                      | 800.000           |                   |                   |                   |                   | 800.000           | 300.000            | 330.000            | 363.000            | 399.300            |
| Honorarios Liquido Asesor de seguridad (prevencionista de rie   | 250.000           |                   |                   |                   |                   | 250.000           | 250.000            | 275.000            | 302.500            | 332.750            |
| Honorarios Liquido Community Manager Redes Sociales             | 300.000           | 100.000           | 100.000           | 100.000           | 100.000           | 700.000           | 1.236.000          | 1.273.080          | 1.311.272          | 1.350.611          |
| 10% Retencion Honorarios Personal Indirecto (Suma B69 a B7      | 160.000           | 35.000            | 35.000            | 35.000            | 35.000            | 300.000           | 487.600            | 506.078            | 525.495            | 545.919            |
| Comisiones de Tarjetas de Credito 2% sobre (40% de la venta)    | 147.550           | 195.130           | 299.599           | 291.103           | 312.536           | 1.245.919         | 4.474.584          | 6.914.267          | 7.833.704          | 10.893.090         |
| Otros : Incentivos + movilizacion                               | 960.000           | 1.560.000         | 960.000           | 960.000           | 1.860.000         | 6.300.000         | 13.020.000         | 13.513.600         | 13.919.008         | 14.336.578         |
| <b>(E) Subtotal Costos indirectos</b>                           | <b>2.867.550</b>  | <b>2.140.130</b>  | <b>1.644.599</b>  | <b>1.636.103</b>  | <b>2.557.536</b>  | <b>10.845.919</b> | <b>22.858.184</b>  | <b>25.994.725</b>  | <b>27.533.161</b>  | <b>31.234.774</b>  |
| Gastos de Marketing   | 1.000.000         | 1000000           | 1000000           | 1000000           | 1000000           | 5.000.000         | 5.000.000          | 5.150.000          | 5.304.500          | 5.463.635          |
| Gastos Generales (aseo, utiles, etc)                            | 250.000           | 250.000           | 250.000           | 250.000           | 250.000           | 1.250.000         | 3.000.000          | 3.090.000          | 3.182.700          | 3.278.181          |
| Gastos Arriendo (12% de la venta mes)                           | 1.106.622         | 1.463.476         | 2.246.995         | 2.183.274         | 2.344.024         | 9.344.390         | 33.559.378         | 51.856.999         | 58.752.779         | 81.698.176         |
| Gastos Comunicación y Servicios (luz , agua, telefono, internet | 145.000           | 145.000           | 145.000           | 145.000           | 145.000           | 725.000           | 1.740.000          | 3.232.200          | 3.329.166          | 3.429.041          |
| Gasto Arriendo POS 2 uf : 26017,39                              | 52.035            | 52.035            | 52.035            | 52.035            | 52.035            | 260.174           | 624.417            | 1.286.300          | 1.324.889          | 1.364.635          |
| <b>( F ) Subtotal Gastos Indirectos</b>                         | <b>2.553.657</b>  | <b>2.910.510</b>  | <b>3.694.030</b>  | <b>3.630.309</b>  | <b>3.791.058</b>  | <b>16.579.564</b> | <b>43.923.796</b>  | <b>64.615.499</b>  | <b>71.894.034</b>  | <b>95.233.668</b>  |
| <b>TOTAL COSTOS y GASTOS ( C+ D + E + F )</b>                   | <b>12.954.355</b> | <b>14.086.611</b> | <b>17.671.902</b> | <b>17.332.421</b> | <b>19.091.866</b> | <b>81.137.154</b> | <b>243.661.543</b> | <b>350.105.948</b> | <b>389.185.083</b> | <b>514.108.595</b> |
| <b>Nota : IVA 19% del Costos Directo</b>                        | <b>79.782</b>     | <b>105.994</b>    | <b>161.666</b>    | <b>157.515</b>    | <b>169.900</b>    | <b>674.858</b>    | <b>2.437.205</b>   | <b>3.766.598</b>   | <b>4.266.888</b>   | <b>5.934.326</b>   |
| <b>Costo Directo de Venta con IVA : 1,19% sobre (C)</b>         | <b>13.034.137</b> | <b>14.192.606</b> | <b>17.833.568</b> | <b>17.489.935</b> | <b>19.261.765</b> | <b>81.812.012</b> | <b>246.098.748</b> | <b>353.872.546</b> | <b>393.451.971</b> | <b>520.042.921</b> |

| ESTADOS DE RESULTADO AIR NAILS  |                    |                    |                    |                    |                    | 2016               | 2017                | 2018                | 2019                | 2020                |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|   | agosto             | sept               | oct                | nov                | dic                | AÑO 1              | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               |
| Igresos por Ventas S/IVA  | 9.221.849          | 12.195.630         | 18.724.958         | 18.193.950         | 19.533.529         | 77.869.916         | 279.661.486         | 432.141.660         | 489.606.492         | 680.818.130         |
| Costo Directo de Ventas S/IVA   | - 880.065          | - 1.165.935        | - 1.785.302        | - 1.737.113        | - 1.868.331        | - 7.436.746        | - 26.828.218        | - 41.442.547        | - 46.939.322        | - 65.257.289        |
| <b>Margen bruto</b>   | <b>8.341.784</b>   | <b>11.029.695</b>  | <b>16.939.656</b>  | <b>16.456.837</b>  | <b>17.665.198</b>  | <b>70.433.170</b>  | <b>252.833.268</b>  | <b>390.699.113</b>  | <b>442.667.170</b>  | <b>615.560.840</b>  |
| Gastos de Marketing   | - 1.000.000        | - 1.000.000        | - 1.000.000        | - 1.000.000        | - 1.000.000        | - 5.000.000        | - 5.000.000         | - 5.150.000         | - 5.304.500         | - 5.463.635         |
| Gastos Generales (aseo, utiles, etc)  | - 250.000          | - 250.000          | - 250.000          | - 250.000          | - 250.000          | - 1.250.000        | - 3.000.000         | - 3.090.000         | - 3.182.700         | - 3.278.181         |
| Gastos de Remuneraciones Personal Administrativo                              | - 2.300.000        | - 2.300.000        | - 2.300.000        | - 2.300.000        | - 2.300.000        | -11.500.000        | - 28.428.000        | - 32.880.840        | - 33.867.265        | - 34.883.283        |
| Gastos Previsionales (25%)  | - 575.000          | - 575.000          | - 575.000          | - 575.000          | - 575.000          | - 2.875.000        | - 7.107.000         | - 8.220.210         | - 8.466.816         | - 8.720.821         |
| Gastos de Honorarios Personal Indirecto                                       | - 1.600.000        | - 350.000          | - 350.000          | - 350.000          | - 350.000          | - 3.000.000        | - 4.876.000         | - 5.060.780         | - 5.254.953         | - 5.459.187         |
| 10% Retencion Honorarios personal Indirecto                                   | - 160.000          | - 35.000           | - 35.000           | - 35.000           | - 35.000           | - 300.000          | - 487.600           | - 506.078           | - 525.495           | - 545.919           |
| Gastos Incentivos   | - 960.000          | - 1.560.000        | - 960.000          | - 960.000          | - 1.860.000        | - 6.300.000        | - 13.020.000        | - 13.513.600        | - 13.919.008        | - 14.336.578        |
| Gastos Arriendo Contrato Concesionaria  | - 1.106.622        | - 1.463.476        | - 2.246.995        | - 2.183.274        | - 2.344.024        | - 9.344.390        | - 33.559.378        | - 51.856.999        | - 58.752.779        | - 81.698.176        |
| Gastos Comunicación y Servicios (luz , agua, telefono, internet, alarma, web, | - 145.000          | - 145.000          | - 145.000          | - 145.000          | - 145.000          | - 725.000          | - 1.740.000         | - 3.232.200         | - 3.329.166         | - 3.429.041         |
| Honorarios Manicuristas (comision 40% de ventas individuales)                 | - 3.434.622        | - 4.540.941        | - 6.975.429        | - 6.776.269        | - 7.272.672        | -28.999.933        | -104.105.769        | -160.865.570        | -182.258.623        | -253.435.236        |
| 10% Retencion Honorarios Manicuristas   | - 343.462          | - 454.094          | - 697.543          | - 677.627          | - 727.267          | - 2.899.993        | - 10.410.577        | - 16.086.557        | - 18.225.862        | - 25.343.524        |
| Gasto Arriendo POS 2 uf   | - 52.035           | - 52.035           | - 52.035           | - 52.035           | - 52.035           | - 260.174          | - 624.417           | - 1.286.300         | - 1.324.889         | - 1.364.635         |
| Comisiones de Tarjetas de Credito / Debito                                    | - 147.550          | - 195.130          | - 299.599          | - 291.103          | - 312.536          | - 1.245.919        | - 4.474.584         | - 6.914.267         | - 7.833.704         | - 10.893.090        |
| <b>Total Gastos</b>   | <b>-12.074.290</b> | <b>-12.920.676</b> | <b>-15.886.600</b> | <b>-15.595.308</b> | <b>-17.223.534</b> | <b>-73.700.409</b> | <b>-216.833.325</b> | <b>-308.663.401</b> | <b>-342.245.761</b> | <b>-448.851.306</b> |
| <b>EBITDA</b>   | <b>- 3.732.506</b> | <b>- 1.890.981</b> | <b>1.053.056</b>   | <b>861.529</b>     | <b>441.664</b>     | <b>- 3.267.238</b> | <b>35.999.943</b>   | <b>82.035.712</b>   | <b>100.421.409</b>  | <b>166.709.534</b>  |
| DEPRECIACION  | - 363.986          | - 363.986          | - 363.986          | - 363.986          | - 363.986          | - 1.819.928        | - 4.367.827         | - 9.407.421         | - 9.240.755         | - 9.240.755         |
| AMORTIZACION  | - 576.639          | - 576.639          | - 576.639          | - 576.639          | - 576.639          | - 2.883.196        | - 6.919.671         | - 12.455.407        | - 12.455.407        | - 12.455.407        |
| <b>EBIT</b>   | <b>- 4.673.131</b> | <b>- 2.831.606</b> | <b>112.431</b>     | <b>- 79.096</b>    | <b>- 498.961</b>   | <b>- 7.970.362</b> | <b>24.712.445</b>   | <b>60.172.884</b>   | <b>78.725.247</b>   | <b>145.013.373</b>  |
| <b>Utilidad antes de Impuesto</b>   | <b>- 4.673.131</b> | <b>- 2.831.606</b> | <b>112.431</b>     | <b>- 79.096</b>    | <b>- 498.961</b>   | <b>- 7.970.362</b> | <b>24.712.445</b>   | <b>60.172.884</b>   | <b>78.725.247</b>   | <b>145.013.373</b>  |
| Impuesto la renta (25% renta atribuida)                                       |                    |                    |                    |                    |                    |                    | - 4.185.521         | - 15.043.221        | - 19.681.312        | - 36.253.343        |
| <b>Resultado del Ejercicio (utid despues imp)</b>                             | <b>- 4.673.131</b> | <b>- 2.831.606</b> | <b>112.431</b>     | <b>- 79.096</b>    | <b>- 498.961</b>   | <b>- 7.970.362</b> | <b>20.526.925</b>   | <b>45.129.663</b>   | <b>59.043.935</b>   | <b>108.760.029</b>  |

## Anexo n°7.6 Detalle Depreciaciones.

Años de vida útil por tipo de Inversión de acuerdo al SII.

En el caso de la Habilitación del local, se amortiza a los años de contrato.

TABLA DEPRECIACION LOCAL 1

| TIPO                                     | MONTO             | V.UTIL   | AÑOS PROYECT | ANUAL             | MES            |              |
|--|-------------------|----------|--------------|-------------------|----------------|--------------|
| <b>Inversion Habilitacion Local</b>      | <b>34.598.353</b> | <b>5</b> | <b>5</b>     | <b>6.919.671</b>  | <b>576.639</b> | <b>AMORT</b> |
|  |                   |          |              |                   |                |              |
| <b>Inversion Mobiliario local</b>        | <b>15.705.800</b> | <b>5</b> | <b>5</b>     | <b>3.141.160</b>  | <b>261.763</b> | <b>DEP</b>   |
| Inversion PC                             | 3.000.000         | 5        | 5            | 600.000           | 50.000         |              |
| Inversion Carritos Moviles               | 2.000.000         | 5        | 5            | 400.000           | 33.333         |              |
| Inversion en TV Led                      | 300.000           | 5        | 5            | 60.000            | 5.000          |              |
| Inversion en Maquinaria/Equipos livianos | 500.000           | 3        | 5            | 166.667           | 13.889         |              |
|  | <b>21.505.800</b> |          |              | <b>4.367.827</b>  | <b>363.986</b> |              |
|  |                   |          |              |                   |                |              |
| <b>Total inversión local 1</b>           | <b>56.104.153</b> |          |              | <b>11.287.497</b> | <b>940.625</b> |              |
|  |                   |          |              |                   |                |              |
| Iva C. F.                                | 10.659.789        |          |              |                   |                |              |
|  |                   |          |              |                   |                |              |

TABLA DEPRECIACION LOCAL 2

| TIPO                                     | MONTO             | V.UTIL   | AÑOS PROYECTO | ANUAL            | MES            |
|--|-------------------|----------|---------------|------------------|----------------|
| Inversion Habilitacion Local             | 13.839.341        | 5        | 5             | 2.767.868        | 230.656        |
|  |                   |          |               |                  |                |
| <b>Inversion Mobiliario local</b>        | <b>4.711.740</b>  | <b>5</b> | <b>5</b>      | <b>942.348</b>   | <b>78.529</b>  |
| Inversion PC                             | 1.000.000         | 5        | 5             | 200.000          | 16.667         |
| Inversion Carritos Moviles               | 3.000.000         | 5        | 5             | 600.000          | 50.000         |
| Inversion en TV Led                      | 300.000           | 5        | 5             | 60.000           | 5.000          |
| Inversion en Maquinaria/Equipos livianos | 300.000           | 3        | 5             | 100.000          | 8.333          |
|  | <b>9.311.740</b>  |          |               | <b>1.902.348</b> | <b>158.529</b> |
|  |                   |          |               |                  |                |
| <b>Total inversión local 2</b>           | <b>23.151.081</b> |          |               | <b>4.670.216</b> | <b>389.185</b> |
|  |                   |          |               |                  |                |
| Iva C. F.                                | 4.398.705         |          |               |                  |                |

Anexo n°7.7 Detalle de Flujo de Caja Libre

| FLUJO DE CAJA LIBRE                       | AÑO 0       | 2016       |            |           |         |          | 2016       | 2017       | 2018        | 2019       | 2020        |
|---|-------------|------------|------------|-----------|---------|----------|------------|------------|-------------|------------|-------------|
|   |             | agosto     | sept       | oct       | nov     | dic      | AÑO 1      | AÑO 2      | AÑO 3       | AÑO 4      | AÑO 5       |
| UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO              |             | -4.673.131 | -2.831.606 | 112.431   | -79.096 | -498.961 | -7.970.362 | 20.526.925 | 45.129.663  | 59.043.935 | 108.760.029 |
| DEPRECIACION                              |             | 363.986    | 363.986    | 363.986   | 363.986 | 363.986  | 1.819.928  | 4.367.827  | 9.407.421   | 9.240.755  | 9.240.755   |
| AMORTIZACION                              |             | 576.639    | 576.639    | 576.639   | 576.639 | 576.639  | 2.883.196  | 6.919.671  | 12.455.407  | 12.455.407 | 12.455.407  |
| Flujo de Caja Libre                       |             | -3.732.506 | -1.890.981 | 1.053.056 | 861.529 | 441.664  | -3.267.238 | 31.814.422 | 66.992.491  | 80.740.097 | 130.456.191 |
| Inversion Habilitacion Local iva incluido | -41.172.040 |            |            |           |         |          |            |            | -16.468.816 |            |             |
| Inversion Mobiliario local iva incluido   | -25.591.902 |            |            |           |         |          |            |            | -11.080.971 |            |             |
| Inversion Evento Lanzamiento iva incluido | -3.458.029  |            |            |           |         |          |            |            | -1.000.000  |            |             |
| Gastos de Honorarios Personal Indirecto   | -1.600.000  |            |            |           |         |          |            |            | 0           |            |             |
| Garantia por Arriendo                     | -3.319.866  |            |            |           |         |          |            |            | -2.323.906  |            |             |
| Patentes, Permisos y Otros Similares      | -5.000.000  |            |            |           |         |          |            |            | 0           |            |             |
| VALOR DE DESECHO                          |             |            |            |           |         |          |            |            | 0           |            | 9.340.432   |
| INVERSION                                 | -80.141.837 |            |            |           |         |          |            |            | -30.873.693 |            |             |
| KT  | -4.773.568  |            |            |           |         |          |            |            |             |            |             |
| Aporte Socios                             | -84.915.405 |            |            |           |         |          |            |            |             |            |             |
| INVERSION TOTAL (1º)                      | -84.915.405 |            |            |           |         |          |            |            |             |            |             |
| FLUJO DE CAJA NETO MES                    |             | -3.732.506 | -1.890.981 | 1.053.056 | 861.529 | 441.664  | -3.267.238 | 31.814.422 | 36.118.799  | 80.740.097 | 139.796.624 |

## Anexo n°7.8 Balance

| BALANCE AIR ANILS                 | 2016              | 2017               | 2018               | 2019               | 2020               |
|-----------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                   | AÑO 1             | AÑO 2              | AÑO 3              | AÑO 4              | AÑO 5              |
| <b>ACTIVOS</b>                    |                   |                    |                    |                    |                    |
| <b>Activos Circulantes</b>        |                   |                    |                    |                    |                    |
| Caja / Bancos                     | 1.418.547         | 42.468.494         | 50.261.498         | 62.933.626         | 113.024.594        |
| Iva C.F.                          | 9.968.872         | 7.472.398          | 9.941.932          | 7.756.432          | 4.717.051          |
| PPM                               | 778.699           | 2.796.615          | 4.321.417          | 4.896.065          | 6.808.181          |
| G.O.P.M                           | 13.377.895        | 10.702.316         | 8.026.737          | 5.351.158          | 2.675.579          |
| <b>Activos Corrientes Totales</b> | <b>25.544.013</b> | <b>63.439.822</b>  | <b>72.551.583</b>  | <b>80.937.281</b>  | <b>127.225.405</b> |
| <b>Activos Fijos</b>              |                   |                    |                    |                    |                    |
| Muebles y Equipos                 | 21.505.800        | 21.505.800         | 30.817.540         | 30.817.540         | 30.817.540         |
| Instalaciones                     | 34.598.353        | 34.598.353         | 48.437.694         | 48.437.694         | 48.437.694         |
| Depreciación                      | - 1.819.928       | - 4.367.827        | - 9.038.043        | - 8.871.376        | - 8.871.376        |
| Amortización                      | - 2.883.196       | - 6.919.671        | - 9.687.539        | - 9.687.539        | - 9.687.539        |
| <b>Activos Fijos Totales</b>      | <b>51.401.029</b> | <b>44.816.656</b>  | <b>60.529.652</b>  | <b>60.696.319</b>  | <b>60.696.319</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>              | <b>76.945.042</b> | <b>108.256.478</b> | <b>133.081.236</b> | <b>141.633.600</b> | <b>187.921.724</b> |
| <b>PASIVOS</b>                    |                   |                    |                    |                    |                    |
| Cuentas por pagar                 | -                 | 3.628.629          | 2.992.947          | 2.992.948          | 2.992.947          |
| Impuestos sobre la renta a pagar  |                   | 4.185.521          | 15.043.221         | 19.681.312         | 36.253.343         |
| <b>TOTAL PASIVOS CIRCULANTE</b>   | <b>-</b>          | <b>7.814.149</b>   | <b>18.036.168</b>  | <b>22.674.260</b>  | <b>39.246.290</b>  |
| <b>Patrimonio</b>                 |                   |                    |                    |                    |                    |
| Capital Social                    | 84.915.405        | 84.915.405         | 84.915.405         | 84.915.405         | 84.915.405         |
| Retiro Socios                     |                   | - 5.000.000        | - 15.000.000       | - 25.000.000       | - 45.000.000       |
| Resultado Ejercicio               | - 7.970.362       | 20.526.925         | 45.129.663         | 59.043.935         | 108.760.029        |
| <b>Total Patrimonio</b>           | <b>76.945.042</b> | <b>100.442.329</b> | <b>115.045.068</b> | <b>118.959.340</b> | <b>148.675.434</b> |
| <b>Total Pasivos y Patrimonio</b> | <b>76.945.042</b> | <b>108.256.479</b> | <b>133.081.236</b> | <b>141.633.600</b> | <b>187.921.724</b> |

## Anexo n°7.9: Gráfico Punto de Equilibrio

