



# **“AIR NAIL MANICURE”**

## **Parte I**

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

**Alumno: Nayadeth Sepúlveda Vigué**  
**Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso**

**Santiago, julio 2016**

## INDICE DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>1</b>
<b>I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....</b>	<b>2</b>
<b>II. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA ...</b>	<b>4</b>
<b>II.1 Análisis de la Industria .....</b>	<b>4</b>
<b>II.2 Competidores .....</b>	<b>5</b>
<b>II.3 Clientes y Mercado Potencial .....</b>	<b>6</b>
II.3.1 Clientes Objetivo .....	7
II.3.2 Usuarios .....	7
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR .....</b>	<b>9</b>
<b>III.1 Modelo de negocios .....</b>	<b>9</b>
<b>III.2 Propuesta de Valor .....</b>	<b>9</b>
<b>III.3 Descripción de la empresa .....</b>	<b>11</b>
III.3.1 Misión .....	11
III.3.2 Visión.....	11
III.3.3 Valores .....	11
III.3.4 Ventajas Competitivas .....	12
<b>III.4 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....</b>	<b>13</b>
<b>III.5 RSE y sustentabilidad.....</b>	<b>15</b>
<b>IV. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>16</b>
<b>IV.1 Objetivos de marketing.....</b>	<b>16</b>
<b>IV.2 Marca e Imagen Corporativa.....</b>	<b>17</b>
<b>IV.3 Estrategia de segmentación .....</b>	<b>18</b>
IV.3.1 Macrosegmentación .....	18
IV.3.2 Microsegmentación:.....	19
IV.3.3 Matriz Clasificación de Clientes .....	19
<b>IV.4 Estrategia de producto/servicio .....</b>	<b>19</b>
<b>IV.5 Estrategia de Precio .....</b>	<b>20</b>
<b>IV.6 Estrategia de Distribución .....</b>	<b>20</b>
<b>IV.7 Estrategia de Comunicación y ventas .....</b>	<b>21</b>

IV.7.1	Mix de Comunicación .....	22
<b>IV.8</b>	<b>Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual .....</b>	<b>23</b>
IV.8.1	Pasajeras de Vuelo Internacional .....	23
IV.8.2	Vendedoras y Funcionarias del Embarque internacional .....	24
<b>IV.9</b>	<b>Presupuesto de Marketing y cronograma .....</b>	<b>27</b>
<b>V.</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>29</b>
V.1	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	29
V.2	Logística y abastecimiento.....	29
V.3	Diagrama de flujo operacional interno.....	30
V.4	Plan de desarrollo e implementación.....	30
V.5	Dotación.....	30
<b>VI.</b>	<b>EQUIPO DEL PROYECTO .....</b>	<b>31</b>
VI.1	Equipo Gestor.....	31
VI.1.1	Roles Del Equipo Gestor .....	31
VI.2	Estructura organizacional.....	31
VI.3	Incentivos y compensaciones .....	31
<b>VII.</b>	<b>PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>32</b>
VII.1	Supuestos.....	32
VII.2	Plan de Inversiones.....	32
VII.3	Estado de Resultado .....	32
VII.4	Flujo de Caja.....	33
VII.5	Evaluación financiera del Proyecto .....	33
VII.5.1	Tasa de descuento .....	33
VII.5.2	VAN - TIR .....	34
VII.5.3	Análisis de Sensibilidad .....	34
<b>VIII.</b>	<b>PUNTOS CRÍTICOS: CLAVES DEL ÉXITO y RIESGOS ASOCIADOS ...</b>	<b>35</b>
VIII.1	Obtención de Permisos y Patentes .....	35
VIII.2	Ausencia de servicio de manicure .....	35
VIII.3	Volumen .....	35
VIII.4	Financiamiento .....	35
VIII.5	Eventos de fuerza mayor .....	35
<b>IX.</b>	<b>PROPUESTA INVERSIONISTA .....</b>	<b>36</b>

IX.1	Factibilidad Económica - Financiera.....	36
IX.2	Ventaja Competitiva .....	36
IX.3	Bajos Riesgos Corporativos.....	36
X.	CONCLUSIONES .....	37
XI.	BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION .....	38
XII.	ANEXOS .....	39
XII.1	Anexo n°1.1: Carta factibilidad de instalación de Manicure en Aeropuerto. 39	
XII.2	Anexo n°1.2: Resumen estadístico transporte aéreo comercial en Chile. .	40
XII.3	Anexo n°1.3: Encuesta y Resultados cuantitativos de la Encuesta. ....	42
XII.4	Anexo n°1.4: Antecedentes de Ampliación Aeropuerto .....	46
XII.5	Anexo n°2.1: Análisis de Porter.....	50
XII.6	Anexo n°: 2.2 Listado de Precios y servicios. ....	51
XII.7	Anexo n°3.1: Modelo Canvas.....	52
XII.8	Anexo n°3.2: Análisis Pestel.....	53
XII.9	Anexo n°3.3: Análisis Vrio. ....	54
XII.10	Anexo n°4.1: Fashion Bloggers.....	55
XII.11	Anexo n°5.1: Carta Gantt Implementación y Actividades. ....	57
XII.12	Anexo n°6.1: Organigrama Air Nails. ....	58
XII.13	Anexo n°7.1: Variables económicas.....	59
XII.14	Anexo n°7.2 Detalle Mensual Estimación de Ingresos.....	61

## INDICE DE CUADROS

Cuadro II-1. Servicios Ofrecidos y FODA.....	6
Cuadro II-2: Precio Promedio Ponderado .....	8
Cuadro III-1: Actividades complementarias al crecimiento.....	14
Cuadro IV-1: Propuesta de Valor. ....	16
Cuadro IV-2: Logo de la empresa. ....	17
Cuadro IV-3: Segmentación de clientes. ....	18
Cuadro IV-4: Cantidad de Pasajeros.....	24
Cuadro IV-5: Cantidad de horas y tipo de manicure.....	24
Cuadro IV-6: Cantidad de atenciones embarque internacional. ....	25
Cuadro IV-7: Cantidad de horas por tipo de manicure embarque nacional. ....	25
Cuadro IV-8: Cantidad de atenciones embarque nacional. ....	26
Cuadro IV-9: Estimación de la demanda.....	26
Cuadro IV-10: Cronograma de Actividades y Eventos Anual. ....	28
Cuadro V-1: Flujograma del servicio de manicure.....	29
Cuadro V-2: Dotación.....	30
Cuadro VII-1. Estado de Resultado Proyectado AIR NAILS .....	33
Cuadro VII-2. Flujo de Caja .....	33
Cuadro VII-3. Calculo Tasa de Descuento .....	34
Cuadro VII-4. VAN – TIR - PAYBACK.....	34
Cuadro VII-5: Análisis de Sensibilidad. ....	34

## RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente ha habido un incremento en la oferta de vuelos, ya sea por menores precios o por mayor oferta de líneas aéreas. Y junto con esto, también se puede observar que los pasajeros cuentan con un tiempo de espera ocioso antes de abordar su vuelo, el cual pueden utilizar de varias maneras. Pero en el Aeropuerto de Santiago no está presente la oferta de un servicio de Manicure, que es la esencia de este negocio, denominado **Air Nails**.

Las razones del por qué se ha elegido realizar este emprendimiento se fundamentan en lo siguiente:

El servicio de Manicure constituye un negocio innovador, único, ya que actualmente no hay competidores directos, y distintivo en el Aeropuerto de Santiago de Chile.

El volumen de pasajeros anuales del Aeropuerto, que actualmente alcanza 18 millones y que se espera que para su ampliación al 2020 esta cifra crezca a 30 millones al año.

La principal ventaja competitiva y comparativa de Air Nails es que se tiene el permiso para operar y “La Exclusividad” en el aeropuerto, por lo menos hasta los cinco primeros años de duración del contrato.

Considerando la evaluación financiera, se puede ver que es un negocio rentable y atractivo, dadas las condiciones de la industria, la baja penetración del mercado, el bajo nivel de riesgo y los flujos futuros estimados:

El monto de inversión inicial de \$84.915.405 es razonable y aportado en su totalidad por los socios.

La evaluación presenta un VAN positivo de \$86.392.717 y un Payback de 3,3 años o 33 meses, considerando que el año 1 solo considera 5 meses.

El EBITDA a partir del segundo año de operación es de \$35.999.943, y supera el resultado negativo del año 1, que sólo considera 5 meses de operación. Los siguientes años, este valor va en aumento sostenido.

## I. 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 que se observa y que Air Nails detecta, es que hoy más personas tienen acceso a viajar en avión, ya sea por negocios, vacaciones u otros motivos, debido a la gran variedad de aerolíneas y agencias de viajes que ofrecen el servicio low cost. Todas estas personas disponen de un *tiempo ocioso* antes de abordar los vuelos internacionales y la idea es ofrecerles un servicio de manicure durante en ese tiempo.

Por razones de seguridad, el embarque internacional exige que los pasajeros deban presentarse al menos 3 horas antes del despegue. Sumado a lo anterior, los posibles atrasos en los itinerarios, huelgas y pérdidas de vuelos generan un tiempo ocioso que Air Nails aprovechará para brindar a los pasajeros la oportunidad de utilizar ese tiempo en realizarse el servicio de manicure (en las dependencias 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 justificar la factibilidad de operar un local de Manicure en el Embarque Internacional del Aeropuerto de Santiago, se dispone de la aprobación y autorización por parte de la Administración de Nuevo Pudahuel (Anexo n°1.1).

Considerando la gran afluencia de pasajeros del embarque internacional que, de acuerdo a los datos obtenidos de los informes estadísticos de la Junta de Aeronáutica Civil de Chile, en el periodo enero-diciembre 2015 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 (Anexo n°1.2). Aquí radica la primera instancia de gran potencial de público objetivo a captar.

Otro punto importante es la gran cantidad de tiendas que se encuentran dentro del embarque internacional.

En ellas trabajan vendedores que están todo el día dentro de este embarque y que también pueden aprovechar la cercanía física con Air Nails para hacer uso de los servicios ofrecidos por la empresa.

Para sustentar la factibilidad de la oportunidad detectada, se realizó un muestreo desde donde se obtuvo la información esencial para desarrollar una encuesta dirigida al público objetivo.

De los resultados del trabajo de campo, se observa que, del total de encuestados de 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 manicure si estuviera disponible en el Aeropuerto (Anexo n°1.3).

De estos 62 encuestados se puede obtener que el segmento objetivo de Air Nails está conformado por:

- **91,9%** son pasajeros de vuelo internacional (que acaban de ingresar o que están en tránsito).
- **8,1%** son vendedores de tiendas dentro de embarque internacional y funcionarios del mismo aeropuerto.

Como opción de crecimiento para el largo plazo, se tiene en antecedentes que el Aeropuerto de Santiago se encuentra en una etapa de expansión de sus instalaciones, que triplicará la capacidad desde que se inauguró en 1994 (Anexo n°1.4). La inversión referencial en el nuevo terminal aéreo asciende a novecientos millones de dólares (US\$ 900 millones). El plan de desarrollo físico que llevará a cabo la Sociedad Concesionaria Nuevo Pudahuel S.A. (SCNP) es el requerido para que el recinto responda a la demanda de pasajeros y a las operaciones proyectadas para el año 2030. Como parte de la segunda concesión - que se inició el 1 de octubre de 2015 - el terminal recibirá una serie de obras que permitirán ampliar su capacidad actual, en beneficio de los usuarios<sup>1</sup>. Por lo tanto, este aumento de capacidad se transformará en un aumento de flujo de pasajeros (estimado de 18 millones actuales a 30 millones) y, por consiguiente, en un crecimiento del mercado objetivo abordado por la empresa.

---

<sup>1</sup> [http://www.concesiones.cl/proyectos/Paginas/detalle\\_adjudicacion.aspx?item=117](http://www.concesiones.cl/proyectos/Paginas/detalle_adjudicacion.aspx?item=117)

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

### II.1 Análisis de la Industria

Para el presente análisis, se considerará como Industria la correspondiente a Servicios dentro del Aeropuerto de Santiago, ya que la variable a considerar es qué pueden hacer las personas que transitan dentro del embarque internacional para utilizar el tiempo ocioso.

En el momento en que se realiza este Plan de negocios, no existe otra empresa como Air Nails que ofrezca el mismo servicio integral de Manicure dentro del mismo aeropuerto, pero si se puede encontrar otro tipo de servicios que los pasajeros pueden utilizar en sus tiempos de espera o en el caso de los vendedores y funcionarios, que los utilicen en su jornada laboral. Dentro de los principales servicios que acá se pueden encontrar están restaurantes y tiendas (venta de productos).

De acuerdo con el análisis de Porter, presentado en el Anexo n°2.1, se concluye que existen Altas barreras de entrada para nuevos competidores, principalmente por la obtención de patentes, permisos e inversión.

En cuanto a la rivalidad entre los actuales competidores es Media, ya que existen varias 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.

Cabe destacar que es un sector en crecimiento, ya que la gente está cada vez más dispuesta a invertir en cuidar su presentación personal y darse momentos de relax, por lo que la opción que ofrece Air Nails será valorada para utilizar el tiempo de espera en el aeropuerto.

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

Es importante tomar en consideración que en la industria de los servicios dentro del Aeropuerto en Chile existe la tendencia de:

- Ampliar las opciones de los servicios ofrecidos dentro del mismo, con el objetivo de que los pasajeros tengan mayores alternativas en qué utilizar el tiempo ocioso, impulsando a aumentar el consumo y así generar una mayor rentabilidad. Para esto se han estado incorporando nuevas Tiendas de Lujo y cadenas conocidas de Restaurantes.
- La incorporación en desarrollo de servicios de manicure, belleza y similares en hombres.

Ambos puntos anteriores potencian el atractivo a ingresar a esta industria y en específico el servicio de manicure, que actualmente no existe en las instalaciones del aeropuerto.

## **II.2 Competidores**

Aunque inicialmente no existe un competidor que ofrezca los mismos servicios de manicure que Air Nails, por lo que el gran desafío es mantener esta posición competitiva dominante, para lo que se hace necesario obtener, en el corto plazo, un contrato de exclusividad con las autoridades del aeropuerto. Pero si existen competidores que ofrecen otro tipo de servicios dentro del mismo Aeropuerto. En el cuadro 2.1. que se presenta a continuación se describen los servicios ofrecidos, así como también las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos.

## Cuadro II-1. Servicios Ofrecidos y FODA.

COMPETIDOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>RESTORAN/CAFETERIA</b> (como por ejemplo Johnny Rockets, La Pausa, Starbucks, Gatsby)	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Cadenas reconocidas por los pasajeros.</li> <li>*Variedad de productos.</li> <li>*Rapidez en la entrega del producto/servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Sólo lo consumen las personas que tengan apetito.</li> <li>*Pasajeros podrían esperar a recibir la alimentación que se entrega en el vuelo.</li> <li>*Funcionarias tienen alternativas más económicas (ej. llevar su propia comida)</li> <li>*Tienen como sustituto el snack que se puede comprar en las otras Tiendas.</li> </ul>
<b>TIENDAS DE VENTA DE PRODUCTOS EN GENERAL</b> (ej. Duty Free, Mac Online, Michael Kors, Juguetería Alemana)	<ul style="list-style-type: none"> <li>*En su mayoría, Cadenas reconocidas por los pasajeros.</li> <li>*Variedad de productos y de diseño innovador.</li> <li>*inmediatez en la entrega del producto.</li> <li>*Cada una tiene experiencia en su rubro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Precios altos, que limitan que todos los clientes objetivos los puedan adquirir.</li> <li>*Tope de monto en compras por pasajero (U\$500) en Duty Free.</li> <li>*Inconvenientes en la posibilidad de cambio o devolución de productos.</li> </ul>
<b>TIENDAS DE COSMÉTICOS</b> (MAC y Bath & Body Works)	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Alcance internacional.</li> <li>*Precios promedios asequibles.</li> <li>*Productos innovadores.</li> <li>*Realizan promociones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Inconvenientes en la posibilidad de cambio o devolución de productos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### II.3 Clientes y Mercado Potencial

De acuerdo al estudio realizado a través del trabajo de campo (Anexo n°1.3), se concluye que el cliente objetivo son **Mujeres que transitan por el embarque internacional**. Esto dado a que el 89,7% de las encuestadas (61 de las 68 mujeres encuestadas), sí se realizaría el servicio de manicure si este estuviese disponible en el aeropuerto, versus sólo un 3,2% de hombres que sí se la harían (1 de 31 hombres encuestados).

Este grupo de Mujeres se puede segmentar de la siguiente manera:

### **II.3.1 Clientes Objetivo**

Pasajeras de vuelo internacional (que acaban de ingresar o que están en tránsito dentro del embarque internacional).

Vendedoras de tiendas dentro de embarque internacional y Funcionarias del mismo aeropuerto.

### **II.3.2 Usuarios**

Clientes Objetivos, hijas y parientes género femenino (niñas, adolescentes) que se encuentren en el Embarque Internacional del Aeropuerto y que se realicen la Manicure.

De los datos obtenidos de la encuesta, también se puede concluir que la principal razón por la que las clientas objetivo se realizan la manicure es por su presentación personal (46%) y relajo (38%).

Y el 69% de las encuestadas que sí se harían la manicure estaría dispuestas a invertir media hora o menos de su tiempo en la realización de este servicio.

De los datos de la Junta de aeronáutica antes mencionados, se concluye que el mercado potencial del año 2015 es de 8.255.428 pasajeros de origen o destino internacional.

Ahora bien, considerando que en este embarque transita gente de distintos países, y de acuerdo a datos de la ONU, se observa que el 49,6% de la población mundial son mujeres<sup>2</sup> y dentro de este total de mujeres, aproximadamente el 66,7% tiene entre más de 20 años (para efectos de estimación de tamaño de mercado, se considerarán sólo las mujeres mayores de 20 años, ya que disponen de poder adquisitivo para pagar por este servicio, aunque las menores de 20 también pueden ser usuarias).

Aplicando estas estadísticas al total de pasajeros del embarque internacional, se obtiene el mercado objetivo de 2.731.160 pasajeras mujeres mayores de 20 años

---

<sup>2</sup> Naciones Unidas (2015). *2015 Revision of World Population Prospects páginas 1-2.*  
[http://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/Key\\_Findings\\_WPP\\_2015.pdf](http://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/Key_Findings_WPP_2015.pdf)

en el año. Considerando un precio promedio neto de venta de \$6.639, da un valor anualizado de \$18.132.171.240.

Y de este total se realiza el **supuesto que el 50%** de estas pasajeras se realizó la manicure previo a ingresar al Aeropuerto, lo que da un valor de **\$9.066.085.620**.

Además, se debe considerar el tamaño del grupo objetivo Vendedoras y Funcionarias. Según datos entregados por la DGAC<sup>3</sup>, 3.875 personas trabajan dentro del Aeropuerto. Aplicando los criterios del Censo 2012, tenemos que 1.988 (3.875 \* 51,3%) serían mujeres. De los resultados de la encuesta, el 57,1% del total de este segmento estaría dispuesta a realizarse la manicure si estuviera disponible en el aeropuerto (disposición de uso), lo que da un total de 1.135 mujeres (1.988\*57,1%). Con el **supuesto que se la hacen una vez al mes**, sería un total 13.620 (1.135\*12 meses) atenciones al año por un precio promedio (Anexo 2.2: Listado de Precios) de **\$5.311** (obtenido de un descuento de 20% del precio de lista de \$6.639 por la promoción que se les ofrece al trabajar ahí) da un valor anualizado de **\$72.335.820** (13.620 \* \$5.311).

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

El precio de venta promedio ponderado se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro II-2: Precio Promedio Ponderado**

Tipo Servicio de Manicure	% Participación en la venta	Precio Venta a Público (c / Iva)	Precio Neto (s / Iva)
Express	70%	\$5.900	\$4.958
Tradicional	20%	\$8.900	\$7.479
Permanente	10%	\$19.900	\$16.723
<b>PRECIO DE VENTA PROMEDIO PONDERADO</b>			<b>\$6.639</b>

Fuente: Elaboración propia

<sup>3</sup> Fuente de información: Aeropuerto de Santiago de Chile.

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

#### III.1 Modelo de negocios

El modelo más desarrollado y conocido es el Canvas, que aplicado a este emprendimiento permite una visión estratégica y multidisciplinaria de Air Nails.

El modelo Canvas además permite entender, a nivel corporativo, las interrelaciones entre los distintos elementos y evaluar escenarios futuros.

De acuerdo al Análisis Canvas (Anexo n°3.1), complementado con los modelos de 5 fuerzas de Porter (Anexo n°2.1), Pestel (Anexo n°3.2) y Vrio (Anexo n°3.3), se puede concluir que:

Air Nails **es factible de llevar a cabo como negocio**, dado su potencial de crecimiento en base al aumento en forma sostenida del tráfico de pasajeros en el embarque internacional, según informes de la junta de aeronáutica, como asimismo las proyecciones de crecimiento de las principales aerolíneas aéreas que operan en el Aeropuerto de Santiago.

#### III.2 Propuesta de Valor

Mediante el análisis del modelo Canvas se determina una propuesta de valor de Air Nails para cada uno de los segmentos de clientes:

1) Pasajeras de vuelo internacional (que acaban de ingresar o están en tránsito).

**Permitir a los clientes aprovechar su tiempo ocioso y transformarlo en una experiencia grata y relajante para embellecer sus manos, es decir, “premiarse”.**

2) Vendedoras de tiendas dentro de embarque internacional y Funcionarias del mismo aeropuerto.

**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”.**

El negocio considera en su propuesta de valor los siguientes **Objetivos Estratégicos Corporativos:**

- Ser Pioneros en Servicios de Manicure en el Aeropuerto de Santiago.
- Lograr un nivel de excelencia en el servicio mediante la atención personalizada, con profesionales altamente capacitados en cada uno de los servicios que se ofrecen. Lo que se logrará mediante entrenamiento y capacitación permanente del personal.
- Mejora continua y permanente de la calidad del servicio, tanto en los productos que se utilicen en la prestación del servicio, como en el servicio en sí, escuchando siempre al cliente y adaptándose a sus requerimientos y expectativas.
- Posicionarse en la mente del cliente como una empresa de servicios, que brinda experiencias positivas de relajación y belleza de manos e higiene
- Impulsar la venta de nuestros servicios y productos.
- Brindar un servicio integral de manicure, con productos de alta calidad, tales como OPI, ESSIE y Orly entre otros.
- Monitorear en forma constante nuevas tendencias asociadas a la manicure, con el objetivo de agregar permanentemente valor al servicio ofrecido a nuestros clientes potenciales, transformarlos en clientes leales, por medio de la excelencia de nuestros servicios y experiencias positivas.

### **III.3 Descripción de la empresa**

Air Nails se crea con la motivación de brindar un servicio de Manicure para embellecer las manos y que les permita a sus clientas tener un momento de relajación y recompensa personal.

#### **III.3.1 Misión**

Brindar un servicio personalizado, eficaz y de alta calidad, enfocado en el cuidado y belleza de manos, que permita a nuestros clientes relajarse y aprovechar de mejor manera su tiempo de espera en el Aeropuerto.

#### **III.3.2 Visión**

Posicionarnos en las preferencias de los clientes, a través de la prestación de servicios integrales de belleza y relajación. Ser un espacio que entregue atención de calidad, que haga que nuestros clientes se sientan y se vean bien.

#### **III.3.3 Valores**

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

- Lograr la excelencia en el servicio y transformar en experiencias positivas las relaciones con los clientes.
- Respeto y lealtad.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Compromiso, consecuencia e integridad.
- Comunicación efectiva.
- Ética y honestidad.

Pensado en entregar la oportunidad de que los pasajeros aprovechen su tiempo, que puedan relajarse mientras esperan en el aeropuerto y que puedan llegar a sus destinos con las manos en perfecto estado, Air Nails tendrá a disposición de sus clientes un local para realizar la atención y carros móviles de complemento, como se explicará en mayor detalle más adelante. Para esto, la empresa cuenta con

personal calificado para brindar un servicio de calidad. La experiencia de la visita será originada por el relax que produce el diseño de las dependencias, la calidad de servicio y música de relajación, aromaterapia y acompañado con un té o café para disfrutar del momento.

Dentro de los servicios que ofrecerá la empresa se encuentran: Manicure Express, que se enfocará en aquellos pasajeros que disponen de poco tiempo antes de embarcar (menos de media hora), Manicure Permanente y la Manicure Tradicional, que incluye limpieza y exfoliación de las manos, limado, repujado y aceite de cutículas, crema humectante y esmaltado a elección para aquellos que disponen de más tiempo. Estos servicios se llevarán a cabo en una primera instancia en un local fijo ubicado en el área de embarque Internacional de dicho aeropuerto, complementado con carros móviles que recorrerán las puertas de embarque.

Para lograr lo anterior, inicialmente, se contará con un Local ubicado en Embarque Internacional de Aeropuerto de Santiago, que cuente con 5 sillones de atención y de 2 Carros Móviles especialmente diseñados para poder brindar Manicure Express en las puertas de embarque en donde esté esperando el cliente. El horario de atención será de lunes a viernes de 7:00 a 22:00 hrs. y sábados y domingo de 8:00 a 21:00 hrs. También se dispondrá de una página web y una aplicación móvil, para que los pasajeros puedan agendar sus horas con anticipación y estar enterados de todas las novedades que AIR NAILS ofrece.

Junto con brindar esta atención a los clientes, también estará a su disposición la venta de productos para el cuidado y belleza de las manos, tales como cremas hidratantes y reparadoras, esmaltes de uñas, quitaesmalte, set de manicure (cuidado de las uñas) y limas, que corresponden a las mismas marcas y calidad de productos de productos con los que se realiza la manicure en el local.

### **III.3.4 Ventajas Competitivas**

El aspecto distintivo es el aprovechamiento del tiempo de espera ocioso de los pasajeros frecuentes y proporcionarles un espacio de relajamiento, muy

necesarios antes de iniciar un viaje internacional. Air Nails ofrece transformar esos momentos en una experiencia gratificante, donde además de embellecer sus manos, se relajen y disfruten de un momento especial.

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

Complementando la ventaja competitiva anteriormente mencionada, existen otras variables que refuerzan esta distinción y brindan a Air Nails un aspecto distintivo, único y atractivo para los clientes:

- La presencia de Air Nails en el embarque internacional a través de carros móviles, que permiten brindar los servicios de manicure donde se encuentre el cliente, además del local.
- La calidad de los productos para la prestación del servicio de manicure.
- Personal técnico-especializado.

#### **III.4 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.**

Las prioridades estratégicas para Air Nails se concentrarán en el funcionamiento equilibrado de la empresa como un todo, enfocando todos sus esfuerzos y recursos disponibles, en incrementar la eficiencia y productividad, con el objetivo de evitar desviar recursos en áreas no rentables.

Las estrategias de crecimiento que llevará a cabo Air Nails, con el fin de ser sustentable en el tiempo serán:

- A partir del segundo año de funcionamiento, **ampliar la oferta con servicios de Pedicure.** Se selecciona este servicio, dado que es uno de mayor preferencia en la encuesta (Anexo n°1.3, 33% respondieron que les gustaría encontrar servicio de pedicure). El objetivo de ampliar la oferta de servicios es para aumentar la venta en un 25%.

- Apertura de un segundo local en el **Embarque Nacional**: Esta expansión tiene por objetivo aumentar la presencia en el aeropuerto y también aumentar las ventas de la empresa en un 50%. Esta apertura está pensada para el tercer año de operación (desde 2018 en adelante).
- A partir del 2021, es decir, después del plazo de evaluación del proyecto se incrementa en **3 carros móviles adicionales** con el objetivo de abarcar las nuevas superficies construidas del embarque internacional del aeropuerto (desde 2020 en adelante). Lo anterior para incrementar las ventas en un 35%.
- Apertura de tercer y cuarto local en los **Aeropuertos de Antofagasta y Concepción** a partir del 6to año de operación (desde el 2021). Lo anterior sujeto a la obtención de permiso para operar a los concesionarios de dichos aeropuertos.
- **Evaluar la posibilidad de llevarla fuera del Aeropuerto**, es decir, competir directamente en la industria del embellecimiento, específicamente Manicure, instalándose en los principales Centros Comerciales y calles de alto flujo.

Para lograr lo anterior, en el cuadro 3.1, se definen las actividades complementarias y lo que se quiere lograr con ellas.

**Cuadro III-1: Actividades complementarias al crecimiento.**

Actividad	Lo que se pretende lograr
Capacitación: Equipo permanentemente capacitado en nuevas tendencias y/o técnicas	Aumentar el grado de satisfacción y fidelización de los clientes recurrentes. Lograr un incremento en el desempeño de los clientes participantes.
Compromiso Personal con Air Nails, 1 solo equipo	Desarrollar un mayor grado de vinculación con los clientes, aumentando su fidelización.
Desarrollo de la Marca	Desarrollar una marca, para generar la asociación de Air Nails con el Aeropuerto.
Comunicación Efectiva de Beneficios	Conocimiento y Recordación de Marca. Ser una marca más cercana. Fidelizar y desarrollar clientes rentables. Aumentar la tasa de clientes que vienen por recomendación.

Fuente: Elaboración propia

### **III.5 RSE y sustentabilidad**

Las condiciones de trabajo, el trato a los trabajadores, el reconocimiento y respeto de sus derechos, los planes de capacitación para el desarrollo profesional y personal, y las oportunidades reales que la empresa ofrece a sus trabajadores, constituyen hoy conductas empresariales que están siendo permanentemente observadas y evaluadas por el entorno de la empresa y todos los stakeholders.

Por lo anterior, se debe trabajar en una nueva conciencia como sociedad, que tiene como fin crear y maximizar el valor para sus grupos de interés, mediante un comportamiento ético y que a la vez genere valor y respeto por el medio ambiente.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para AIR NAILS está relacionada con un modelo de negocio sustentable en el tiempo y es uno de los pilares de su estrategia el que logre ser responsable con cada uno de sus grupos de interés:

- En el caso de los Colaboradores, AIR NAILS se preocupará de entregar oportunidades de desarrollo, pudiendo acceder a cursos de nuevas técnicas en el tratamiento de uñas y otros procedimientos. Esto tiene como fin que los trabajadores crezcan y se desarrollen en conjunto con el crecimiento de la empresa.
- En cuanto al Medio Ambiente, optimizar el uso de los recursos y fomentar el uso eficiente de la energía a nivel de prácticas, reduciendo el impacto que la empresa produce en el consumo energético y uso del papel. Utilización de productos eco friendly, y finalmente, un manejo óptimo de los desechos (productos químicos) en concordancia con las políticas del aeropuerto.
- Con los Clientes, la preocupación por su bienestar, relajo y embellecimiento, mediante el uso exclusivo de productos certificados por el Instituto de Salud Pública (ISP), que aseguran no tener ningún efecto nocivo en su aplicación.

## IV. PLAN DE MARKETING

Se contará con una propuesta de valor integral en términos de productos y servicios, ajustada a las necesidades del cliente objetivo, con un modelo de atención personalizado, que asegura los más altos estándares de calidad de servicio, procesos ágiles, amigables y eficientes, brindando una experiencia de relajación única al cliente con los servicios de Air Nails.

### IV.1 Objetivos de marketing

La Propuesta de Valor descrita en el punto 3.1 Modelo de Negocios, se puede representar para cada segmento de clientes objetivos en el siguiente cuadro.

**Cuadro IV-1: Propuesta de Valor.**

	Foco	Modelo de Servicio	Comunicación
<p>Pasajeras de vuelo internacional (que acaban de ingresar o están en tránsito dentro del embarque internacional).</p>	<p>* Atención personalizada.</p> <p>*Profesionales altamente capacitados en el servicio ofrecido.</p>	<p>* Disponibilidad de atención (priority pass) dado el menor tiempo de espera para embarcar.</p> <p>* Servicio premium, que consiste en un coffee para amenizar el tiempo que llevan esperando en el aeropuerto.</p>	<p>*Resaltar la principal fortaleza de Air Nails, que es la ubicación estratégica única.</p> <p>* Destacar dentro de la comunicación que pueden utilizar su tiempo ocioso en relajarse y embellecer sus manos.</p>
<p>Vendedoras de Tiendas dentro del embarque internacional y Funcionarias del mismo Aeropuerto.</p>	<p>* Énfasis en la relación con el cliente.</p> <p>*Posicionamiento como una empresa de servicios, que brinda experiencias positivas de relajo y belleza de manos.</p>	<p>* Oferta de servicios a precios especiales por ser funcionarios del Aeropuerto (en horarios de menor flujo de clientes).</p>	<p>* Estrategia de Fidelización basada en el desarrollo de eventos y promociones y en la generación de alianzas que complementen nuestra oferta de valor.</p> <p>* Resaltar la calidad de los productos con los que se realiza el servicio y que también estarán disponibles para la venta.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos son:

- **Posicionar** a Air Nails como una compañía que brinda un servicio de manicure de calidad, en una ubicación privilegiada y única (Aeropuerto de Santiago). Esto se medirá a través de un estudio de mercado (LD Group: <http://www.ldgroup.cl/servicios/>) al finalizar el primer año de operación.

- **Lograr en el primer año de funcionamiento ventas de \$77.869.916.** Y para el segundo año se proyectan ventas de \$279.661.486 (Anexo 7.2)
- **Medición mensual de la satisfacción de los clientes** que se realizaron el servicio durante el mes, a través de encuestas online. A partir del séptimo mes de funcionamiento, estas mediciones serán de carácter trimestral. Y dentro de esta misma encuesta, incluir el porcentaje de clientes nuevos que vienen por recomendación. Lo que nos permitirá tener una Base de Datos, para luego realizar acciones de marketing dirigidas a cada tipo de cliente. Lo anterior se realizará también con LD Group.
- **Estrategia comunicacional** diferenciada por tipo de cliente objetivo, detalladas en el punto 4.7.
- Formar una **cartera cautiva** de clientes (BBDD) y lograr un crecimiento en volumen de ventas que permita un nivel de rentabilidad tanto para asegurar la continuidad de la empresa como para los inversionistas. Según se estima el punto de equilibrio que logra este objetivo alcanza las 6.026 atenciones en el primer año de operaciones (Cuadro 7.14). Lo anterior con el objetivo de segmentar y tener un conocimiento integral de los clientes, para poder aplicar eficazmente estrategias de fidelización y retención.

#### **IV.2 Marca e Imagen Corporativa**

La marca se ha definido como “Air Nails”, cuyo nombre nace de la idea de que los clientes puedan asociar de manera rápida la marca con el servicio ofrecido (uñas) en el aeropuerto. En lo que respecta a la imagen corporativa, se muestra el logo de la empresa.

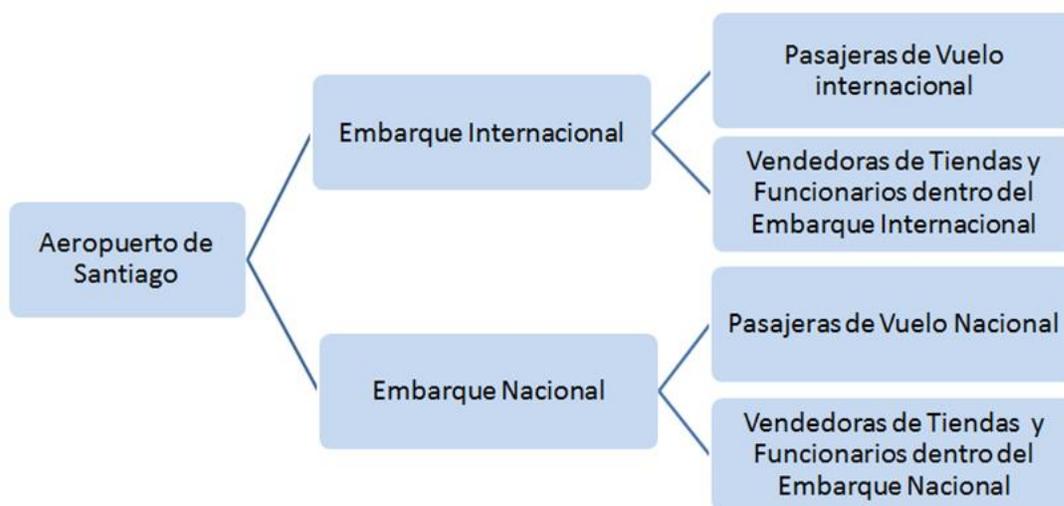
**Cuadro IV-2: Logo de la empresa.**



### IV.3 Estrategia de segmentación

La segmentación estará definida en primera instancia por la ubicación de la empresa, que sería en Aeropuerto de Santiago, ya que el mercado potencial corresponde sólo a personas que tengan acceso a ingresar a los embarques.

**Cuadro IV-3: Segmentación de clientes.**



#### IV.3.1 Macrosegmentación

Con la estrategia y la propuesta de valor definidas, se puede identificar que las variables más relevantes para la segmentación, y que determinan el segmento de mercado son:

- Ubicación Geográfica: Aeropuerto. Y dentro de este, los dos embarques, Nacional e Internacional.
- Demográfica: Mujeres (del análisis de la encuesta realizada).

### **IV.3.2 Microsegmentación:**

- Pasajeras de vuelos internacionales (que acaban de llegar al aeropuerto o están en tránsito).
- Vendedoras de tiendas dentro de embarque internacional y Funcionarias del aeropuerto dentro de embarque internacional.

### **IV.3.3 Matriz Clasificación de Clientes**

De acuerdo a los resultados cuantitativos del trabajo de campo (Anexo 1.3), los clientes de la industria es que son clasificados como Mercenarios. Si bien está satisfecho con el producto/servicio, mantiene un bajo grado de fidelización.

La misión de Air Nails será aprovechar cada contacto de los potenciales clientes con la marca para fidelizarlos y transformarlos así en Apóstoles, que corresponden a clientes satisfechos y que repiten la compra.

Lo anterior Air Nails lo realizará incrementando la comunicación y percepción de valor, que se detallan en el punto 4.8 Estrategia de Comunicación.

### **IV.4 Estrategia de producto/servicio**

Lo que la empresa ofrecerá será, en un principio, una gama de servicios integrales de manicure, brindados por expertos y a precios de mercado. También estarán disponible para la venta los mismos productos que se utilizan para la realización del servicio (esmaltes, cremas, etc.). El detalle de los servicios y productos ofrecidos se encuentra en el Anexo n°2.2

Se propone seguir una Estrategia de Penetración de mercado, la que se enfocará en:

- Realizar publicidad, para generar conocimiento de que existe este nuevo local de Manicure dentro del Aeropuerto.

- Implementar precios de lanzamiento y promociones de “oferta especial” para generar e incentivar la utilización del servicio.
- Introducir un programa de fidelización de clientes (inscripción en la base de datos).
- Como servicio complementario, el local tendrá Wi-Fi gratis para sus clientes, dado que, en los resultados de la encuesta, uno de los servicios que los pasajeros les gustaría encontrar disponibles en el aeropuerto es el de internet.

#### **IV.5 Estrategia de Precio**

Del trabajo de campo, se pudo observar que uno de los paradigmas de estar ubicados en el aeropuerto era que el precio de los servicios de manicure sería elevado, en relación a un local ubicado fuera de él.

De lo anterior, una de las condiciones planteadas por los clientes objetivos para utilizar el servicio, es que el **precio debe ser de mercado**.

Y dado que no existen intermediarios en la prestación del servicio de manicure y es realizado de manera directa por Air Nails al cliente final, permite que los precios establecidos sean de mercado.

El listado con tarifas de precios se encuentra en el Anexo n°2.2.

Dentro de las formas de pago, se contará con modalidades de Efectivo (USD, CP) y Tarjetas de Débito/Crédito. Air Nails no contará con políticas de crédito y otras condiciones de pago diferentes a las ya mencionadas, debido al bajo precio de los servicios ofrecidos.

Finalmente, la prestación del servicio no mantiene garantías una vez finalizada la realización del servicio y que el cliente haya dado su conformidad.

#### **IV.6 Estrategia de Distribución**

La distribución de los servicios de Air Nails será sin intermediarios, **Directa** al cliente, ya que es la misma empresa la que produce el servicio y también es la

que lo vende o hace llegar al consumidor final. Además, es **Exclusiva**, ya que sólo Air Nails tiene el derecho de vender/utilizar la marca.

Esta estrategia permite diferenciar el servicio, con una política de alta calidad de los productos que se utilizan, como también del servicio brindado. Sumado a lo anterior, el no contar con intermediarios, permite a Air Nails fijar precios competitivos de mercado.

Con respecto a los canales de distribución, serán del tipo **Convencional**, y son dos los medios que se utilizarán:

Local físico, ubicado en el embarque internacional.

Carritos móviles (2 unidades), que circularán por las puertas del embarque, publicitando los servicios y ubicación, como también prestando el servicio de manicure express.

A partir del 2018 (año 3) se ampliará un nuevo local (más pequeño que el anterior) en el embarque nacional, con 3 carritos móviles adicionales

Dado que Air Nails es la prestadora del servicio, no existen conflictos de índole legal y/o ético en relación a la distribución Estrategia de Distribución.

#### **IV.7 Estrategia de Comunicación y ventas**

Para lograr que la Estrategia de Comunicación sea acorde y encaje con la Estrategia Global Marketing de Air Nails, se ha definido realizar una Estrategia de Pull, que concentre los esfuerzos de promoción sobre el consumidor final sin intermediarios.

Esta estrategia de comunicación debe **“Enfatizar las experiencias positivas: relajo y presentación personal. Además de dar a conocer la Marca”**, de manera que permita y asegure a Air Nails la sustentabilidad del negocio.

#### **IV.7.1 Mix de Comunicación**

- Material POP (publicidad en el punto de venta): Estética del local, con gráficas que llamen la atención de los pasajeros que transitan por el lugar, y con información de los servicios ofrecidos, destacando los precios de mercado, con el objetivo de desmitificar el alto precio del servicio.
- Pantallas del Aeropuerto (donde se informa los horarios de vuelos) serán uno de los medios de publicidad de los servicios de Air Nails.
- Página Web Propia y la del Aeropuerto: En web propia de Air Nails información de la empresa, sus productos/servicios y de las promociones vigentes. En la Web del Aeropuerto (Nuevo Pudahuel), con información de la ubicación y de los servicios ofrecidos por Air Nails.
- App móvil: que permite comunicación directa del cliente objetivo con Air Nails, de manera de fomentar la utilización tanto de los servicios (solicitud de hora) como de los productos a la venta y de las promociones vigentes.
- Promociones: Se realizarán promociones enfocadas a los distintos segmentos de clientes (2) - descritos en el punto 2.3 Clientes y Mercado Potencial.
- Para el caso de las Vendedoras de Tiendas y Funcionarias del Aeropuerto, contarán con un descuento especial del 20% aplicable en horarios de menor afluencia de público, con el fin de generar una cartera cautiva y recurrente.
- Para el caso de las Pasajeras de Vuelo Internacional, serán “prioridad” en la prestación del servicio y contarán con un Coffee adicional, a fin de amenizar la espera, sin costo alguno para el cliente.
- Promoción Madre e Hija: para ocasiones especiales, como el mes de la madre (mayo) o vacaciones. Existirá un pack que consiste en un precio especial en servicio de manicure para la madre y su hija.
- Intensa utilización de redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram, etc. y muy especialmente “Fashion Bloggers”, que publicarán en sus propias Redes Sociales. Se contará con el apoyo de reconocidas Fashion Bloggers, que realicen viajes constantes al extranjero. Ellas publicarán su visita al local en sus redes

sociales, principalmente Instagram, con el fin de que sus seguidores conozcan y se atiendan en Air Nails. El detalle de las Embajadoras se encuentra en el Anexo n°4.1.

- Alianzas Estratégicas con Líneas Aéreas: Se contará con una alianza, del tipo Cobranding, con LAN, que es la Línea Aérea con mayor participación dentro del traslado de pasajeros Internacional (52% según informe junta aeronáutica). LAN publicará dentro de su web la alianza con nuestra empresa y los pasajeros podrán acumular Kms cada vez que utilicen nuestro servicio, además de un descuento especial de un 15%.
- Alianzas con agencias de viajes y empresas de transporte al aeropuerto: Descuentos por el uso de servicios de estas empresas, por ejemplo, Viajes Falabella, Tranfers y otros.
- Alianzas con Bancos que a su vez tienen alianzas con Líneas Aéreas: Banco de Chile con Delta Airlines, Iberia y Sky y Santander con Lan Chile.
- Recientemente, con los diversos estudios de Neuromarketing, se ha demostrado que también factores como la iluminación, colores, ambientación musical y el aroma del establecimiento forman parte fundamental en la decisión de compra de las personas. Considerando lo anterior, Air Nails habilitará el local de manera de generar una experiencia de relajación que produce el diseño de las dependencias, la música de relajación, aromaterapia y calidez de atención, acompañada de un té o café para disfrutar del momento.

## **IV.8 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual**

Para la estimación de la demanda se definió que el número de potenciales clientes tanto de pasajeras de vuelo internacional como de Vendedoras y funcionarias sería de (ver punto 2.3 Clientes y Mercado Potencial):

### **IV.8.1 Pasajeras de Vuelo Internacional**

Mercado potencial 8.255.428 pasajeros de origen o destino internacional

49,6% población mundial son mujeres

66,7% tiene más de 20 años

Supuesto: 50% del total de pasajeras de vuelo internacional ya viene con la manicure realizada.

Es decir  $8.255.428 * 49,6% * 66,7% * 50% = 1.365.580$  personas

#### **IV.8.2 Vendedoras y Funcionarias del Embarque internacional**

Mercado potencial 3.875 personas que trabajan en el Embarque Internacional.

51,3% población de mujeres que trabaja en el Aeropuerto.

57,1% disposición a usar el servicio de manicure

1 servicio de manicure al mes durante por 1 año

Es decir  $3.875 * 51,3% * 57,1% * 12$  veces en el año = 13.621 personas al año.

**Cuadro IV-4: Cantidad de Pasajeros**

Tipo Cliente	Cantidad
Pasajeras	1.365.580
Vendedoras/ Funcionarias	13.621
<b>Total</b>	<b>1.379.201</b>

Dada la capacidad de prestación de servicio con la que cuenta Air Nails en el Embarque Internacional, que vienen dada por la cantidad de sillas disponibles en el local (5 sillas) más los carritos móviles (2 carros) y el total de horas de funcionamiento de atención, se tiene que la capacidad máxima de atención durante el año es la siguiente: Cantidad de horas de atención diarias por tipo de manicure (express media hora y tradicional una hora):

**Cuadro IV-5: Cantidad de horas y tipo de manicure.**

Días	Horas Diarias	Local (5 sillas)		Carritos (2)
		70% 1/2 hora	30% 1 hora	100% media hora
Lunes a viernes	15	11	4	15
Sabado y Domingo	13	9	4	13

Cantidad total de atenciones posibles, considerando la cantidad de horas diarias por tipo de manicure y la disponibilidad de asientos para atender:

**Cuadro IV-6: Cantidad de atenciones embarque internacional.**

Local		Carritos
70% 1/2 hora	30% 1 hora	100% 1/2 hora
550	100	300
180	40	104

**1.274** atenciones a la semana

**5.096** atenciones al mes (4 sem por mes)

**61.152** atenciones al año (12 meses)

Por lo tanto, el total máximo de atenciones al año es de **61.152**, que sería la capacidad máxima de producción. Por lo que se puede apreciar que los potenciales clientes son más de 20 veces la capacidad máxima anual de atención.

Para el caso del Embarque Nacional, se definen los siguientes supuestos, considerando que el comportamiento de la demanda es distinto por el público objetivo que se atiende.

- Se contará con un local de menor metraje, donde contará con menor cantidad de sillas (3 sillas), pero con un mayor número de carritos (3 carros) en atención a que la disponibilidad de tiempo del público objetivo es menor.
- Mismo horario de atención del embarque internacional.

Cantidad de horas de atención diarias por tipo de manicure (express media hora y tradicional una hora):

**Cuadro IV-7: Cantidad de horas por tipo de manicure embarque nacional.**

Días	Horas Diarias	Local (3 sillas)		Carritos (3)
		70% 1/2 hora	30% 1 hora	100% media hora
Lunes a viernes	15	11	4	15
Sabado y Domingo	13	9	4	13

Cantidad total de atenciones posibles, considerando la cantidad de horas diarias por tipo de manicure y la disponibilidad de asientos para atender:

**Cuadro IV-8: Cantidad de atenciones embarque nacional.**

Local		Carritos
70% 1/2 hora	30% 1 hora	100% 1/2 hora
330	60	450
108	24	156

**1.128** atenciones a la semana

**4.512** atenciones al mes (4 sem por mes)

**54.144** atenciones al año (12 meses)

Por lo tanto, el total máximo de atenciones al año en el embarque nacional es de **54.144**, que sería la capacidad máxima de producción.

Supuestos para la estimación de la demanda anual:

**Año 1:** Se estima que para la puesta en marcha de Air Nails, logrará operar con un 50% de capacidad máxima en el embarque internacional. Además, el año 1 sólo contempla 5 meses (agosto a diciembre).

**Año 2:** Se estima que la demanda se incrementará en un 25% por sobre el año 1, en atención a la incorporación de nuevos servicios (pedicure), como también de la experiencia adquirida en el negocio, conocimiento de la cartera de clientes y de su comportamiento de compra.

**Año 3:** Se estima un incremento de la demanda en un 50% respecto del año anterior por la apertura de nuevo local en el embarque nacional.

**Año 4:** Se estima un incremento de la demanda en un 10% respecto del año anterior. Este menor incremento se debe a un manejo controlado del aumento exponencial de los años anteriores.

**Año 5:** Se estima un incremento de la demanda en un 35% respecto del año anterior por la incorporación de 2 nuevos carros en el embarque internacional, que permitirán cubrir la ampliación de las instalaciones del aeropuerto para ese año.

De lo anterior, se obtienen los siguientes valores estimados de demanda anual:

**Cuadro IV-9: Estimación de la demanda.**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Atenciones	10.904	38.119	57.329	63.062	85.135

De la estimación de la demanda antes descrita se concluye que, desde la puesta en marcha de la empresa hasta el tercer año, la demanda se incrementará en forma exponencial, dejando el cuarto año para administrar de manera controlada este incremento y luego volver a incentivar la demanda para los próximos años (5to en adelante) y lograr la sustentabilidad del negocio.

#### **IV.9 Presupuesto de Marketing y cronograma**

Para el caso del presupuesto de Marketing se definen 3 grandes ítems:

**Evento de Apertura del local:** Para el día de apertura e inicio de las actividades de Air Nail, se realizará un evento, que consistirá en tener un cóctel (con espumante, quesos, frutos secos y chocolates) que será ofrecido a los clientes. Además, realización del servicio de manera gratuita a las primeras 10 personas, como también el 50% de descuento durante todo ese día. Presupuesto \$2.801.004 neto.

**Material POP y Exhibidores:** Consistente en imagen de marca (logo), parantes con las distintas promociones que se tengan en ese momento, gráficas dirigidas a las distintas campañas (Navidad, Día de la Madre, Día de la Mujer, Nuevos colores de Verano/Invierno). Presupuesto \$400.000 neto mensual.

**Actualización Periódica** de Página Web, APP Móvil, Publicidad en Pantallas del aeropuerto. Todos estos en concordancia con las campañas y/o promociones que se tengan en ese momento. Promociones dirigidas a cada Partner (Alianzas con Bancos, Agencias, Líneas Aéreas). Ppto \$600.000 neto mensual.

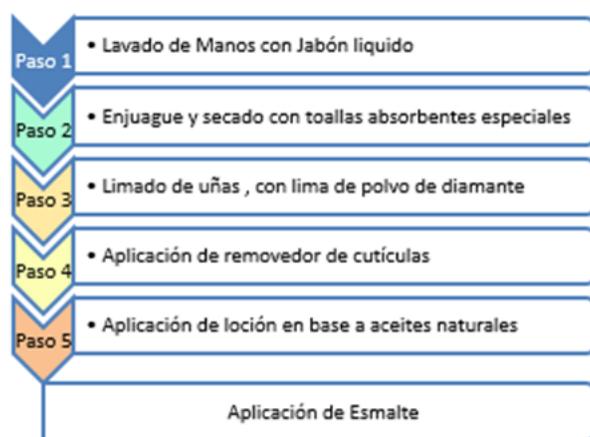


## V. PLAN DE OPERACIONES

### V.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Para la definición del plan de operaciones y el alcance con que Air Nails iniciará sus actividades, primero se describirá el proceso de prestación del servicio de manicure, definiendo un protocolo estandarizado de calidad que consiste en 5 pasos:

**Cuadro V-1: Flujograma del servicio de manicure**



### V.2 Logística y abastecimiento

La ubicación de Air Nails (Aeropuerto de Santiago) hace de la logística una de las decisiones operativas más importantes.

Se coordinará el tiempo y la disponibilidad de atención y el manejo entre el local y los carritos móviles, a través de un sistema de control en línea (PC) para evitar el desistimiento de los clientes por una larga espera. Para lograrlo, se establece un protocolo de tiempos máximos de atención por servicio que deben cumplir las manicuristas.

Además de establecer una política de compra y abastecimiento, basada en proveedores que cumplan criterios de productos de calidad y reputación de marca, disponibilidad oportuna, margen y merchandising, entre otros.

Junto a lo anterior, se define una Política de mantenimiento del local, equipos y carritos móviles, que permitan la correcta prestación del servicio.

### V.3 Diagrama de flujo operacional interno

Los turnos y horarios de atención serán los siguientes:

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

### V.4 Plan de desarrollo e implementación

La implementación de Air Nails es posible debido a que ya se cuenta con la autorización exclusiva para operar en el Embarque Internacional del Aeropuerto. En el Anexo nº5.1 se muestra la Carta Gantt Implementación y Actividades.

### V.5 Dotación

De acuerdo a la conjunción de turnos y horarios de apertura, se ha establecido que, para dar inicio a las actividades, se debe contar con una dotación mínima de:

**Cuadro V-2: Dotación.**

12 Profesionales Manicuristas (para cubrir 4 turnos entre local y carritos móviles)
1 Coordinar 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.

**Nota:** El detalle completo del Plan de Operaciones se encuentra en Parte II.

## **VI. EQUIPO DEL PROYECTO**

### **VI.1 Equipo Gestor**

El equipo gestor está conformado por los alumnos que presentan este plan de negocios, quienes cuentan con la capacidad de haber identificado la oportunidad, observando otros Aeropuertos Internacionales y de transformar la misma en una idea concreta de negocios, constituyéndose en una innovación en el Aeropuerto de Santiago de Chile, dado que actualmente no existe.

#### **VI.1.1 Roles Del Equipo Gestor**

**Jefe Comercial:** cargo desempeñado por la socia Nayadeth Sepúlveda, quien será responsable de las ventas, marketing y del personal; de la relación comercial con el Aeropuerto, desarrollando actividades comerciales y la relación con los clientes.

**Jefe Administración, Finanzas y Abastecimiento:** cargo desempeñado por el socio José Ricardo Ibarra, que estará a cargo de todas las actividades relacionadas con el financiamiento, recursos e insumos, procesos logísticos y apoyo integral para lograr los objetivos comerciales, de rentabilidad y creación de valor del negocio.

### **VI.2 Estructura organizacional**

Está compuesta por un Jefe Comercial, Jefe de Finanzas, Manicuristas y Encargada de Local. En el Anexo n°6.1 se encuentra el Organigrama Air Nails.

### **VI.3 Incentivos y compensaciones**

Las remuneraciones del personal sujeto a un sueldo fijo: Jefe Comercial y Jefe de Finanzas: \$1.000.000/ líquido mes c/u.; Coordinadora de Local: \$300.000/ líquido mes. Y para las Manicuristas es variable: 40% de comisión ventas individual. Como Incentivos adicionales al sueldo y, considerando la ubicación geográfica del local, se estipula un monto fijo destinado a movilización de \$80.000 bruto mensual para cada manicurista y un aguinaldo en los meses de septiembre y diciembre de \$40.000 y \$60.000 brutos respectivamente para las Manicuristas y el personal fijo.

**Nota:** El detalle completo de este Capítulo se encuentra en Parte II.

## **VII. PLAN FINANCIERO**

### **VII.1 Supuestos**

- Reajustes anuales según IPC, en un 3% anual. Y valor UF 25.993,9.
- Tasa de Impuesto a la Renta de acuerdo a reforma tributaria: 22,5% año 2016 y 25% desde el año 2017 en adelante, dado que Air Nails se acoge voluntariamente al sistema de Renta Atribuida (Art. 2 N° 2 de la LIR).
- La estimación mensual de atenciones se obtiene de la estacionalidad de tráfico de pasajeros (Anexo n°1.2).
- En agosto, primer mes de funcionamiento, se proyecta satisfacer sólo un 50% de la demanda estimada y el 70% para septiembre, ya que el público objetivo no tiene completo conocimiento de que existe Air Nails. El resto de los meses del año 1 se consideran como normales.
- Estimación de venta de productos corresponde a 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 set útiles de higiene 0,5%.
- Medio de pago: 20% efectivo, 40% débito y 40% crédito. Con cuota comercio.
- Un frasco de esmalte de 15 ml alcanza para 50 atenciones.

Cálculo de la tasa de descuento considera los valores del Anexo 7.1.

### **VII.2 Plan de Inversiones**

La inversión inicial asciende a \$84.915.405, la cual considera la construcción del local, muebles, equipos, marketing y capital de trabajo requerido para dar inicio a las operaciones de Air Nails. Los socios aportarán el 100% en efectivo. Para el año 2018 se requiere de \$30.873.693 para la habilitación de un segundo local, ubicado en el embarque nacional. Esta se autofinanciará con los resultados.

### **VII.3 Estado de Resultado**

En el Estado de Resultado proyectado para el periodo de evaluación del proyecto, cabe destacar que el primer año sólo contempla 5 meses de operación y

ya a partir del segundo año las utilidades después de impuesto son positivas y sostenidas.

**Cuadro VII-1. Estado de Resultado Proyectado AIR NAILS**

ESTADOS DE RESULTADO AIR NAILS	2016	2017	2018	2019	2020
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos 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 atribuida)		- 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>

#### VII.4 Flujo de Caja

Se observa que el año 1 existe déficit de caja, pero a partir del segundo año de operación, genera saldos positivos hacia adelante.

**Cuadro VII-2. 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
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>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 (Iº)</b>	<b>-84.915.405</b>					
<b>FLUJO DE CAJA NETO MES</b>		<b>-3.267.238</b>	<b>31.814.422</b>	<b>36.118.799</b>	<b>80.740.097</b>	<b>139.796.624</b>

#### VII.5 Evaluación financiera del Proyecto

##### VII.5.1 Tasa de descuento

### Cuadro VII-3. Calculo Tasa de Descuento

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 País	0,97	<b>Tasa de dcto</b>	<b>11,61%</b>
Premio por Riesgo Proyecto	3,0		

(Fuentes Anexo 7.1)

## VII.5.2 VAN - TIR

### Cuadro VII-4. VAN – TIR - PAYBACK

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)						

De lo anterior, se puede comentar que:

- El VAN es positivo y de \$86.392.717, más allá del retorno del capital invertido en el proyecto, por lo que se puede decir que Air Nails es un emprendimiento generador de riqueza.
- La TIR es de 35,12%, lo que constituye 3,02 veces la tasa de descuento exigida por Air Nails de 11,6%.
- El Payback, o periodo de recuperación de la inversión inicial, es de 3,3 años, donde el año 1 comprende sólo 5 meses, por lo tanto, se necesitan 33 meses para recuperar la inversión inicial. Período menor al periodo de evaluación.

## VII.5.3 Análisis de Sensibilidad

Se variaron las variables: Ventas y Costo de venta.

### Cuadro VII-5: Análisis de Sensibilidad.

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

**Nota:** El detalle completo del Plan Financiero se encuentra en Parte II.

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

### **VIII.1 Obtención de Permisos y Patentes**

Punto fundamental para validar la factibilidad de llevar a cabo este emprendimiento, ya que tiene como requisito esencial la obtención del permiso para operar dentro del Aeropuerto, lo que ya se encuentra autorizado por la concesionaria (Anexo n°1.1). Por tanto, este riesgo se encuentra resuelto.

### **VIII.2 Ausencia de servicio de manicure**

Actualmente no existe el servicio de manicure en el Aeropuerto y Air Nails tiene la exclusividad por los 5 años que dura el contrato.

### **VIII.3 Volumen**

Obtener el volumen de clientes necesario para tener rentabilidad positiva. Y como se menciona en el capítulo IV, el mercado potencial es 20 veces más que la capacidad máxima de atención, por lo que este riesgo se encontraría mitigado.

### **VIII.4 Financiamiento**

Como el financiamiento para la inversión inicial requerida es aportado 100% por los socios gestores, no existe riesgo de financiar la partida de Air Nails.

### **VIII.5 Eventos de fuerza mayor**

Pueden existir eventos de fuerza mayor (terremotos, incendios, huelgas) que impliquen el cierre temporal del local o de los carritos móviles, pero su probabilidad de ocurrencia es baja, la que se estima inferior a 5%. Y estos riesgos se reducen en gran parte al contratar seguros pertinentes a cada caso y aplicando planes de seguridad y mantención tanto del aeropuerto como los propios de Air Nails.

Por lo anterior, se puede concluir que el mayor riesgo que presenta el proyecto, la obtención del permiso, ya se encuentra mitigado y el resto de los factores son de menor incidencia. Es decir, la factibilidad de Air Nails se encuentra dada.

**Nota:** El detalle completo de este Capítulo se encuentra en Parte II.

## **IX. PROPUESTA INVERSIONISTA**

Por todo lo antes expuesto y analizado en este Plan de negocios, Air Nails es un emprendimiento rentable, atractivo y con una potente propuesta de valor. Y lo que lo hace atractivo para el inversionista se puede resumir en los siguientes puntos:

### **IX.1 Factibilidad Económica - Financiera**

La evaluación del negocio, desarrollada en el capítulo VII se presenta atractiva, dados los siguientes indicadores de interés para los inversionistas:

- La inversión inicial de \$84.915.405 es un monto bastante razonable.
- Presenta un VAN positivo y de \$86.392.717.
- Un Payback de 3,3 años, que implica que la inversión inicial se recupera en aproximadamente 33 meses.
- El Resultado del ejercicio, a partir del 2° año de operación es de positivo y supera ampliamente el negativo del año 1 (que contempla sólo 5 meses de operación).
- El siguiente año crece a un poco más del doble y así hasta el año quinto.

### **IX.2 Ventaja Competitiva**

Considerando que no existe ningún competidor en el embarque internacional que brinde el servicio de manicure que entregará Air Nails, lo convierte en un emprendimiento capaz de generar un flujo de clientes que prefieran este servicio nuevo, sin competencia directa, es EXCLUSIVO y una alternativa para utilizar su tiempo ocioso.

### **IX.3 Bajos Riesgos Corporativos**

Dado lo expuesto en el capítulo VIII, los riesgos son sustancialmente menores a las oportunidades y rentabilidad, y se encuentran mitigados en su totalidad, lo que asegura la factibilidad de este negocio.

**Nota:** El detalle completo de este Capítulo se encuentra en Parte II.

## **X. CONCLUSIONES**

En síntesis, esta oportunidad de negocio se presenta como una alternativa de inversión atractiva. La conjunción de los tiempos de espera que tienen los pasajeros, la ampliación que tendrá el Aeropuerto de Santiago de Chile, que actualmente atiende 18 millones de pasajeros y se espera que para el 2020 esta cifra ascienda a 30 millones y el que actualmente el servicio de Manicure no se encuentra ofrecido en el Aeropuerto, hacen de Air Nails un emprendimiento factible y sólido.

De los análisis de la Industria (Canvas; Porter; FODAC; PESTEL y VRIO) y los estudios de Factibilidad Operacional, Logístico y Financiero, se puede concluir que:

- Air Nails está inmersa en una industria atractiva, de gran potencial de crecimiento y con bajo riesgo.
- A lo anterior se suma una baja inversión inicial y una rentabilidad sostenida en el tiempo, como queda de manifiesto en los análisis financieros presentados en este informe.
- Y el análisis de sensibilidad confirma que, al establecer diferentes escenarios probabilísticos (a favor y en contra), los indicadores de rentabilidad y desempeño financiero siguen siendo positivos y la inversión se recupera en menos plazo que el plazo de evaluación del proyecto.

Además, se cuenta con el permiso para operar dentro del embarque y la EXCLUSIVIDAD que otorga ser la única empresa facultada para ofrecer este servicio durante el plazo que dure el contrato (5 años).

## **XI. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION**

1. Profesor Arturo Toutin D. – Material & Slides de clase Plan de Negocios, MBA (Taller AFE).
2. Profesora Leslier 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.

## XII. ANEXOS

### XII.1 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

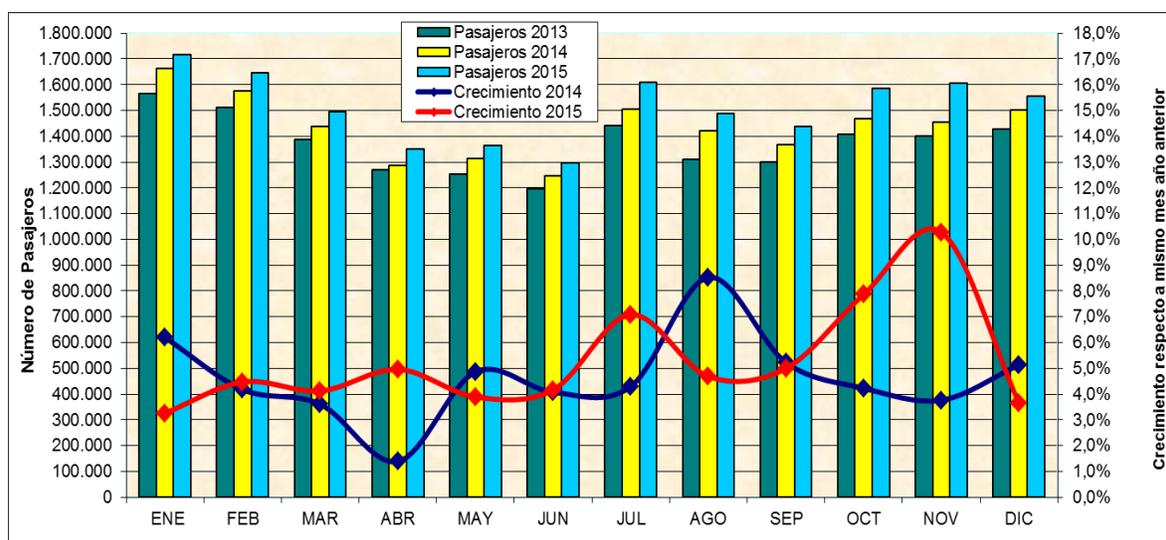
## XII.2 Anexo n°1.2: Resumen estadístico transporte aéreo comercial en Chile<sup>4</sup>.

### 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%.

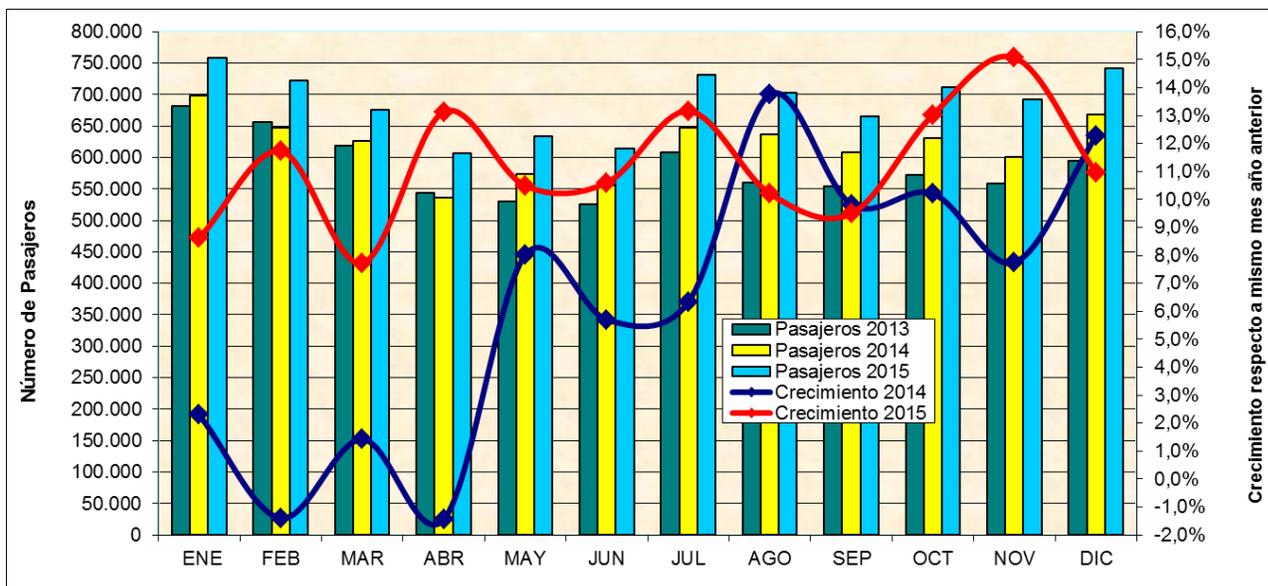


#### 1.1. Tráfico internacional de pasajeros:

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%.

## XII.3 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>

## XII.4 Anexo nº1.4: Antecedentes de Ampliación Aeropuerto

28 **Economía** La Segunda lunes 23 mayo 2016

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"

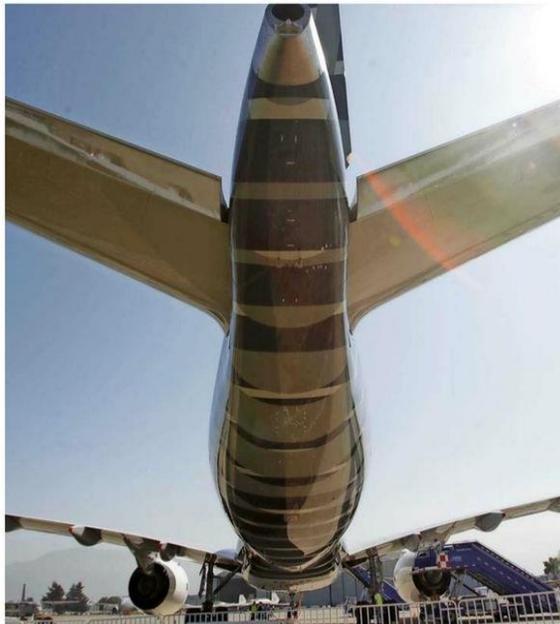
"Como la mayor oferta de aerolíneas viene de Europa, ese destino se ha hecho mucho más asequible para el turista chileno", advierte el gerente general de Turismo Cocha, Sergio Purcell.

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 Astaldi-Concessioni (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 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 harto 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 de 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 prontos 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.

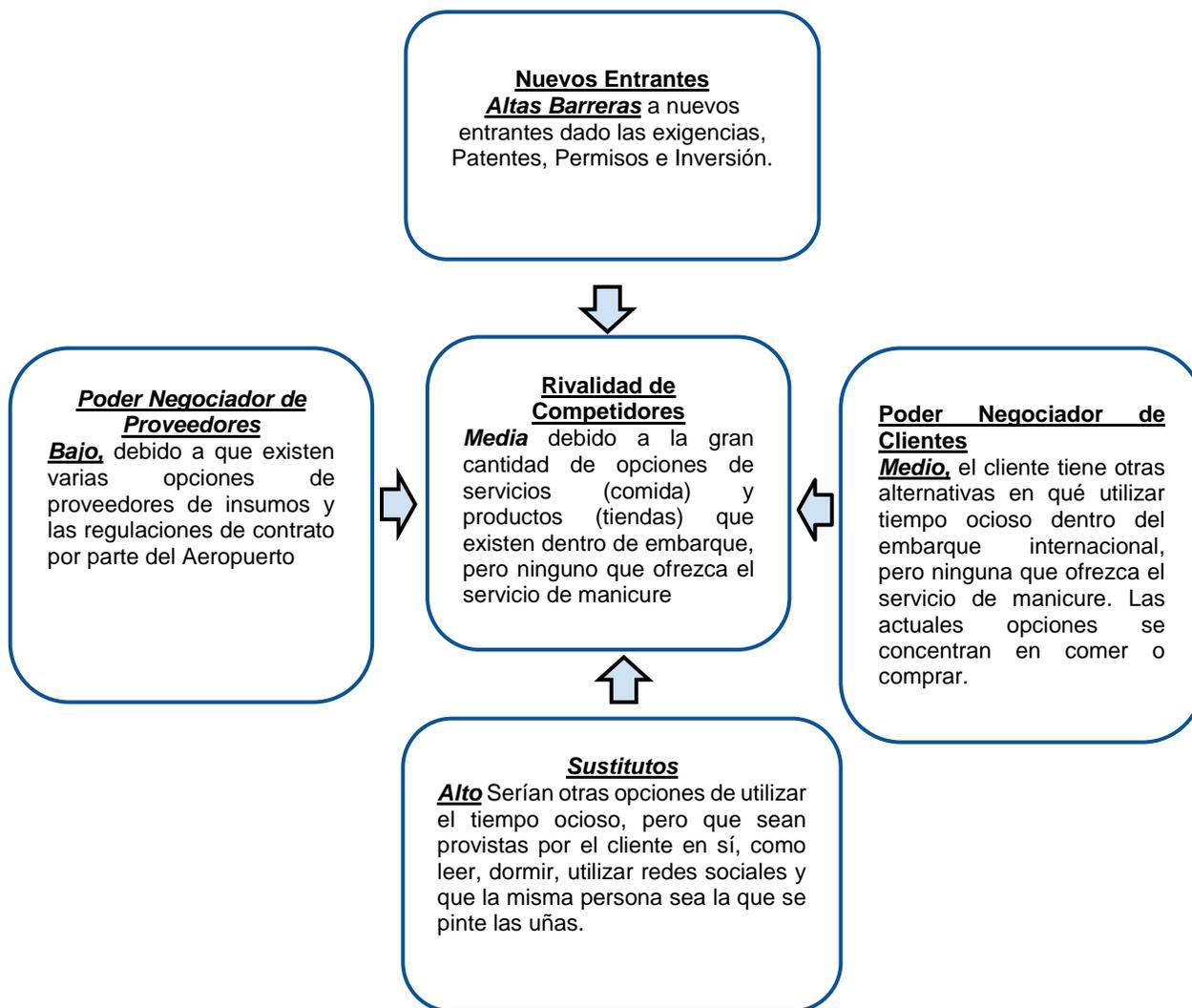
Esto se suma a una serie de innovaciones que ya se han desarrollado en el terminal, dentro de las que se incluye la instalación de redes Wifi gratuitas e ilimitadas, así como el acceso a una serie de libros digitales a través de las redes de Internet del aeropuerto, dentro de los que se incluyen obras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

## XII.5 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 relajó, 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.

## XII.6 Anexo n°: 2.2 Listado de Precios y servicios.

Los precios venta público se muestran con IVA.

MANICURE	PRECIO
Manicure Express :Limado, masaje y cambio de esmalte	\$ 5.900
Manicure Tradicional (aprox.50 minutos incluye masaje con crema hidratante)	\$ 8.900
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

## XII.7 Anexo nº3.1: Modelo Canvas.

<b>MODELO DE NEGOCIOS CANVAS APLICADO A: MANICURE EXPRESS</b>				
<p><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><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/Seleccion 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><u>PROPUESTA DE VALOR</u></p> <p>( 1 ) Pasajeras de vuelo internacional : 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 : 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><u>RELACION CLIENTE</u></p> <p>La relacion se gestiona</p> <p>( 1 ) Directamente (cara a cara) a través de las Manicuristas e</p> <p>( 2 ) Indirectamente a través : Web y aplicación app movil</p>	<p><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><u>RECURSOS CLAVES</u></p> <p>( 1 ) Patentes y Permisos</p> <p>( 2 ) Capital Humano - Personas y Talentos</p> <p>Especializados con foco en la fidelizacion y en el manejo de la experiencia;</p> <p>( 3 ) Ubicacion , local fisico</p> <p>( 4 ) Insumos de calidad internacional</p>	<p><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><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>		
<p><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>				

## XII.8 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><u>Mayor poder adquisitivo y acceso a crédito (pago con Tarjeta de crédito de la clase media emergente, tanto para el pago del servicio como para el acceso a viajar.</u></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><u>Nuevas tendencias al cuidado personal e higiene en hombres, lo que amplía el mercado potencial a captar.</u></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 ecológica	
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>Obtención de Patentes y/o Permisos para operar</u></b>	

## XII.9 Anexo n°3.3: Análisis Vrio.

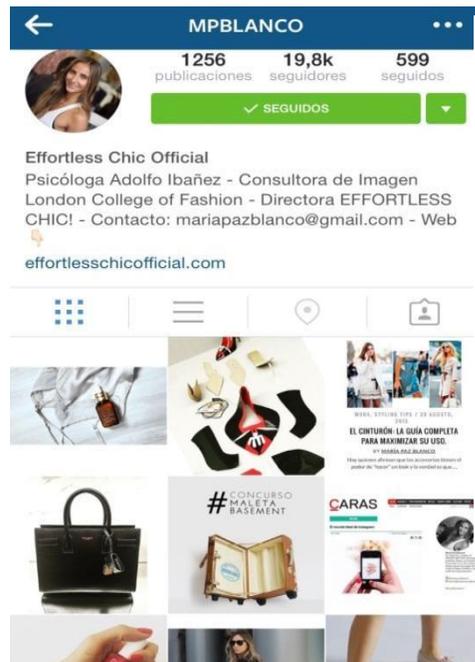
Recurso /Capacidad	Valor	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia Competitiva
Capacitación	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
Reputación	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
Calidad de productos	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
Capacidad de Gestión	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Experiencia y Servicio 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

## XII.10 Anexo nº4.1: 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

### VESTA LUGG



- 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

**SOYTENDENCIA**

**1204** publicaciones **60,5k** seguidores **213** seguidos

✓ SEGUIDOS

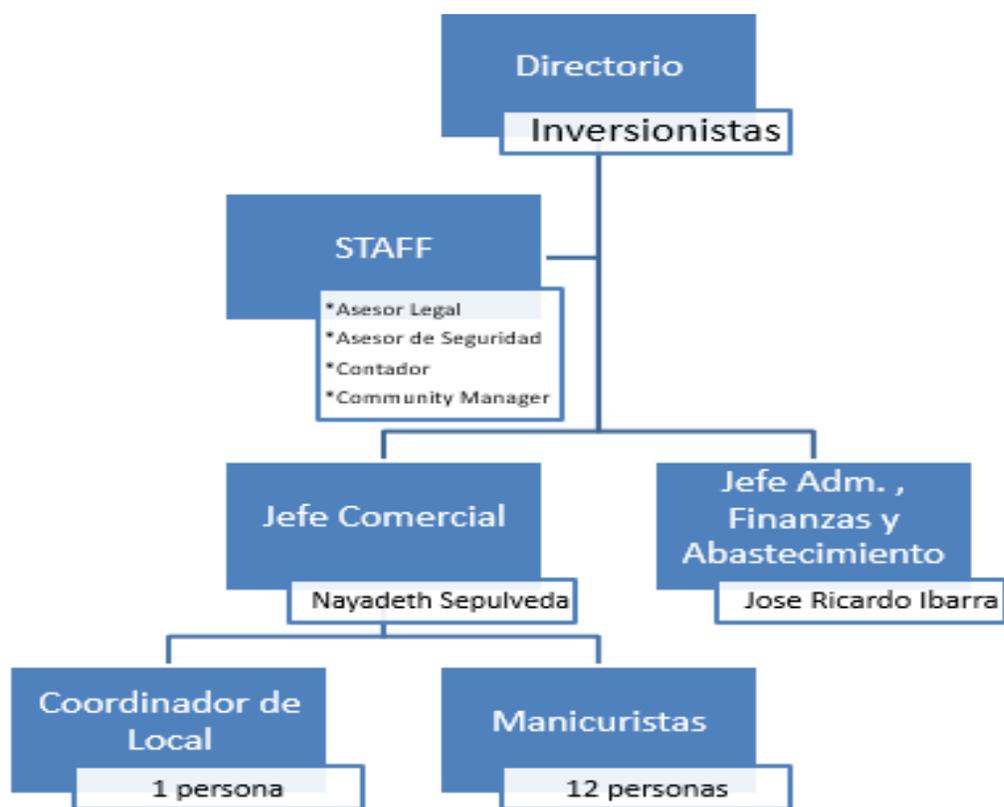
**Vale Urzúa**  
Fashion and travel blog! ✈️. Showroom exclusivo colecciones limitadas de verano /Snapchat 📷  
SoyTendencia contacto@soytendencia.com  
soytendencia.com/2015/08/03/concurso-lookriccadonna/

Grid of images showing fashion and travel content.

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



## XII.12 Anexo n°6.1: Organigrama Air Nails.



Fuente: Elaboración propia

## XII.13 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)

## XII.14 Anexo n°7.2 Detalle Mensual Estimación de Ingresos.

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>