



## **Air Beauty**

---

### **Business Plan, Parte I**

**Alumno:** Christyan Nieto Vivar.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>I. Oportunidad de negocio</b> .....	9
<b>II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.</b> .....	10
<b>II.1. Industria</b> .....	10
<b>II.2. Competidores</b> .....	14
<b>II.3. Clientes</b> .....	17
<b>III. Descripción de la empresa y propuesta de valor</b> .....	17
<b>III.1. Modelo de negocios</b> .....	17
<b>III.2. Descripción de la empresa</b> .....	22
<b>III.2.1. Visión, Misión y propuesta de valor de Air Beauty</b> .....	22
<b>III.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.</b> .....	24
<b>III.3.1. Estrategia de Entrada</b> .....	25
<b>III.4. RSE y Sustentabilidad</b> .....	26
<b>III.5. Mapa de Stakeholders</b> .....	26
<b>IV. Plan de Marketing</b> .....	27
<b>IV.1. Objetivos de marketing</b> .....	27
<b>IV.2. Estrategia de segmentación</b> .....	27
<b>IV.3. Estrategia de Producto/Servicio</b> .....	30
<b>IV.4. Estrategia de Precio</b> .....	31
<b>IV.5. Estrategia de Distribución</b> .....	32
<b>IV.6. Estrategia de Comunicación y ventas</b> .....	33
<b>IV.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual</b> .....	34
<b>IV.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma</b> .....	36
<b>V. Plan de Operaciones</b> .....	37
<b>V.1. Flujo de operaciones</b> .....	38
<b>VI. Equipo del Proyecto</b> .....	40
<b>VI.1. Equipo Gestor</b> .....	40
<b>VI.2. Incentivos y compensaciones</b> .....	40
<b>VII. Plan Financiero</b> .....	41
<b>VIII. Riesgos críticos</b> .....	42

<b>IX. Propuesta Inversionista.....</b>	<b>42</b>
<b>X. Conclusiones.....</b>	<b>43</b>
<b>XI. Bibliografía.....</b>	<b>45</b>
<b>XII. Anexos .....</b>	<b>46</b>
<b>XII.1. Principales fortalezas y debilidades de los competidores de Air Beauty.....</b>	<b>46</b>
<b>XII.2. Información Aeropuerto Arturo Merino Benítez de Santiago de Chile .....</b>	<b>47</b>
<b>XII.3. Figura 1: Grafico cantidad de búsquedas en internet de frases relacionadas con aeropuerto (que hacer en el aeropuerto, que ver en el aeropuerto y que comprar en el aeropuerto).....</b>	<b>48</b>
<b>XII.4. Gráfico 1: Evolución de pasajeros transportados (Cantidad) en el Aeropuerto Nuevo Pudahuel (Cifras Estadísticas del Aeropuerto Nuevo Pudahuel). .....</b>	<b>49</b>
<b>XII.5. Gráfico 2: Cantidad de pasajeros que transitaron por el aeropuerto Arturo Merino Benítez año 2019 (Cifras estadísticas de JAC). .....</b>	<b>50</b>
<b>XII.6. Mapa de empatía.....</b>	<b>50</b>
<b>XII.7. Análisis de las 5 fuerzas de Porter complementado con el modelo de A. Brundenberger B. Nabeluff y el modelo de A. HAX .....</b>	<b>51</b>
<b>XII.8. Detalle de aeropuertos de Latinoamérica donde se ofrecen servicios similares a los de Air Beauty.....</b>	<b>52</b>
<b>XII.9. Identificación de las principales brechas digitales de Air Beauty .....</b>	<b>52</b>
<b>XII.10. Técnica utilizada para la investigación de tamaño de mercado.....</b>	<b>53</b>
<b>XII.11. Listado de servicios ofrecidos y sus valores .....</b>	<b>54</b>
<b>XII.12. CANVAS.....</b>	<b>55</b>
<b>XII.13. Encuesta Digital.....</b>	<b>56</b>
<b>XII.13.1. Pasajeros con Conexiones:.....</b>	<b>56</b>
<b>XII.13.2. Pasajeros sin Conexiones: .....</b>	<b>58</b>
<b>XII.13.3. Resultados Encuesta Digital .....</b>	<b>60</b>
<b>XII.14. Investigación de mercado en terreno (Encuesta Aeropuerto).....</b>	<b>64</b>
<b>XII.14.1. Resultados Investigación de mercado en terreno (Encuesta Aeropuerto).....</b>	<b>70</b>
<b>XII.15. Análisis Valor, Rareza, Imitabilidad; Organizacional (VRIO) .....</b>	<b>76</b>
<b>XII.16. Imagen de Marca .....</b>	<b>77</b>
<b>XII.17. Plano de las Instalaciones .....</b>	<b>78</b>
<b>XII.18. Variables Consideradas para los Ingresos .....</b>	<b>79</b>

---

<b>XII.19. Uso Tarjeta de Crédito .....</b>	<b>79</b>
<b>XII.20. Incremento Anual en las Ventas .....</b>	<b>79</b>
<b>XII.21. Detalle de la Estructura de Insumos .....</b>	<b>80</b>
<b>XII.22. Costo de Venta por Servicio.....</b>	<b>80</b>
<b>XII.23. Remuneración Mano de Obra Indirecta.....</b>	<b>80</b>
<b>XII.24. Gastos en Insumos Generales.....</b>	<b>81</b>
<b>XII.25. Presupuesto Marketing.....</b>	<b>81</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Ilustración 1. Mapa de posicionamiento de la Industria.....</b>	<b>16</b>
<b>Ilustración 2. Modelo CANVAS Puntos más importantes .....</b>	<b>18</b>
<b>Ilustración 3. Mapa posicionamiento Air Beauty .....</b>	<b>29</b>
<b>Ilustración 4. Tamaño del Mercado .....</b>	<b>34</b>
<b>Ilustración 5. Tamaño del Mercado .....</b>	<b>35</b>
<b>Ilustración 6. Disposición instalaciones .....</b>	<b>38</b>
<b>Ilustración 7. Estructura de Operaciones .....</b>	<b>39</b>
<b>Ilustración 10. Mapa de Busquedas en Internet .....</b>	<b>48</b>
<b>Ilustración 11. Evolución de Pasajeros Transportados .....</b>	<b>49</b>
<b>Ilustración 12. Tráfico de Pasajeros 2019 .....</b>	<b>50</b>
<b>Ilustración 13. Mapa de Empatía.....</b>	<b>50</b>
<b>Ilustración 14. Análisis de las Fuerzas de Porter .....</b>	<b>51</b>
<b>Ilustración 15. Identificación de Brechas Digitales .....</b>	<b>52</b>
<b>Ilustración 16. Tamaño de Mercado .....</b>	<b>54</b>
<b>Ilustración 17. CANVAS.....</b>	<b>55</b>
<b>Ilustración 18. Encuesta Realizada – Pregunta 1 .....</b>	<b>56</b>
<b>Ilustración 19. Encuesta Digital – Pregunta 2.....</b>	<b>56</b>
<b>Ilustración 20. Encuesta Digital – Pregunta 3 y 4.....</b>	<b>57</b>
<b>Ilustración 21. Encuesta Digital – Pregunta 5 y 6.....</b>	<b>57</b>
<b>Ilustración 22. Encuesta Digital – Pregunta 7.....</b>	<b>58</b>
<b>Ilustración 23. Encuesta Digital – Pregunta 8.....</b>	<b>58</b>
<b>Ilustración 24. Encuesta Digital – Pregunta 9 y 10.....</b>	<b>59</b>
<b>Ilustración 25. Encuesta Digital – Pregunta 11 y 12.....</b>	<b>59</b>
<b>Ilustración 26. Encuesta Digital - Cantidad de Vuelos por Año.....</b>	<b>60</b>
<b>Ilustración 27. Encuesta Digital - Vuelos con Espera .....</b>	<b>60</b>
<b>Ilustración 28. Encuesta Digital - Duración de Esperas.....</b>	<b>61</b>
<b>Ilustración 29. Encuesta Digital - Anticipación a los vuelos.....</b>	<b>61</b>
<b>Ilustración 30. Encuesta Digital - Actividades en Espera .....</b>	<b>62</b>
<b>Ilustración 31. Encuesta Digital - Deseabilidad .....</b>	<b>62</b>
<b>Ilustración 32. Encuesta Digital - Deseabilidad de Servicios .....</b>	<b>63</b>

---

<b>Ilustración 33. Encuesta Digital – Pregunta 1 y 2 .....</b>	<b>64</b>
<b>Ilustración 34. Encuesta Digital – Pregunta 2 y 3 .....</b>	<b>65</b>
<b>Ilustración 35. Encuesta Digital – Pregunta 4 .....</b>	<b>65</b>
<b>Ilustración 36. Encuesta Digital – Pregunta 5 y 6 .....</b>	<b>66</b>
<b>Ilustración 37. Encuesta Digital – Pregunta 7 y 8 .....</b>	<b>67</b>
<b>Ilustración 38. Encuesta Digital – Pregunta 9 y 10 .....</b>	<b>68</b>
<b>Ilustración 39. Encuesta Digital – Pregunta 11, 12 y 13 .....</b>	<b>69</b>
<b>Ilustración 40. Investigación de Mercado – Género Encuestados .....</b>	<b>70</b>
<b>Ilustración 41. Investigación de Mercado – Rango Edad Encuestados .....</b>	<b>70</b>
<b>Ilustración 42. Investigación de Mercado – Frecuencia de Vuelo .....</b>	<b>71</b>
<b>Ilustración 43. Investigación de Mercado - Vuelos con Espera en Conexión.....</b>	<b>71</b>
<b>Ilustración 44. Investigación de Mercado - Anticipación de Llegada.....</b>	<b>72</b>
<b>Ilustración 45. Investigación de Mercado - Duración Esperas de Conexión .....</b>	<b>72</b>
<b>Ilustración 46. Investigación de Mercado - Actividades en Espera.....</b>	<b>73</b>
<b>Ilustración 47. Investigación de Mercado - Deseabilidad Servicio.....</b>	<b>73</b>
<b>Ilustración 48. Investigación de Mercado - Servicios de interés .....</b>	<b>74</b>
<b>Ilustración 49. Investigación de Mercado - Disposición a Pagar.....</b>	<b>74</b>
<b>Ilustración 50. Investigación de Mercado - Membresías Actuales .....</b>	<b>75</b>
<b>Ilustración 51. Investigación de Mercado - Aerolíneas de Membresías .....</b>	<b>75</b>
<b>Ilustración 52. Imagen de Marca .....</b>	<b>77</b>
<b>Ilustración 53. Plano de Instalaciones.....</b>	<b>78</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Competidores – Debilidades y Amenazas .....</b>	<b>16</b>
<b>Tabla 2. Mapa de Stakeholders .....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 3. Propuesta de costos de servicios .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 4. Servicios Ofertados .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 5. Presupuesto Quinquenio .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 7. Estructura Remuneración .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 8. Participación en la sociedad.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 9. Análisis VRIO .....</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 10. Variables Consideradas Ingresos.....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 11. Uso Tarjeta Crédito.....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 12. Incremento Anual en las Ventas .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 13. Estructura de Insumos .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 14. Costo Venta por Servicio .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 15. Remuneración Mano de Obra Indirecta .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 16. Gastos en Insumos Generales.....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 17. Presupuesto Marketing .....</b>	<b>81</b>

## Resumen Ejecutivo

El presente informe tiene como objetivo presentar el plan de negocio de una idea innovadora en Chile, la cual consiste en un salón de belleza para hombres y mujeres en la sala de embarque nacional del aeropuerto Arturo Merino Benítez.

El mercado de los salones de belleza en aeropuertos no es algo nuevo, en los últimos años a nivel mundial ha experimentado un crecimiento explosivo, lo que ha ocurrido también en Latinoamérica, siendo Brasil el principal exponente. En Chile a pesar de un incremento fuerte en el tráfico de pasajeros (15 millones de personas en el año 2018), aún no existe ningún establecimiento que ofrezca este servicio.

A través de un estudio de marketing, se pudo identificar el tamaño de mercado y segmento al que es dirigido el proyecto. Obteniendo de éste características claves para el éxito del proyecto tales como; diferenciación por calidad, exclusividad, precios, horarios, servicios ofrecidos, etc.

Air Beauty propone una alternativa diferente en la sala de embarque del aeropuerto Arturo Merino Benítez, en donde los clientes puedan optar por servicios tan variados como; masajes, manicure, barbería, limpieza facial. Todo esto incorporando tecnología de punta en un espacio de comodidad y relajación, con una oferta de servicio exclusivo y diferenciador a todas las alternativas actualmente presente en el aeropuerto.

En términos económicos resulta atractivo el proyecto, el cual cuenta con una inversión inicial de \$128.433.066 entregando un VAN de \$301.859.137 luego de 5 años, y una TIR de 51,1 % con una tasa de descuento de 14,17%. Además, se presenta un análisis de sensibilidad del proyecto que al tener una utilización de los servicios menor a 20,5% ya no es rentable o un precio de los servicios menor a \$26.517 en promedio.

## I. Oportunidad de negocio

Luego de un análisis de investigación de mercado donde se analizaron las cifras estadísticas de la Junta de Aeronáutica Civil, cifras declaradas por la administración de la concesión de la extensión Nuevo Pudahuel, estadísticas de tráfico del aeropuerto Arturo Merino Benítez de Santiago de Chile, la oportunidad se detecta en las cifras de los pasajeros que diariamente pasan por el aeropuerto. El mercado de transporte aéreo de pasajeros en Chile ha crecido fuertemente desde la última mitad de la década de los 90, siendo el más significativo, el aeropuerto Arturo Merino Benítez de Santiago, el que ha tenido un incremento de un 30% en los últimos 3 años (Según cifras estadísticas de la Junta de Aeronáutica Civil y estadísticas de tráfico del aeropuerto Nuevo Pudahuel). Si bien esta estadística se ve impactada durante el año 2020 por la pandemia generada por el COVID19, se proyecta que cuando se normalice la situación, los vuelos podrían incluso duplicarse, la oferta aérea será más accesible aún (Basados en que las aerolíneas actualmente están ofreciendo servicios de bajo costo y flexibles).

En base a la investigación de mercado realizada utilizando la herramienta Google Trends (Anexos XI.3), respecto de la estadística de lo más buscado en internet relacionado con aeropuertos, la evolución de cantidad de pasajeros en el aeropuerto de Santiago (Anexos XI.4) y a la declaración del Aeropuerto Arturo Merino Benítez donde estima recibir sobre 30 millones de pasajeros al año 2021 (Anexos XI.2) se detecta un alto potencial para despertar el interés de las personas que dividen su tiempo entre familia, trabajo y muchas veces, los viajes, cuyo tiempo libre se ve reducido, quedando como segunda prioridad el cuidado personal.

Adicionalmente en base a la realización de encuestas y entrevistas con pasajeros en el aeropuerto, se pudo identificar y caracterizar a los clientes potenciales por medio de un mapa de empatía (Anexos XI.6), estas encuestas arrojaron que existe una alta deseabilidad del servicio y una alta disposición a pagar por este, el servicio se percibe como una solución a las necesidades de los pasajeros que aún no son abordadas por los servicios existentes en el aeropuerto.

Se estima que para el aumento del flujo de pasajeros habrá un incremento natural en la cantidad de personal en aeropuerto y aerolíneas, por lo que también existe la oportunidad de alianzas con éstas, y considerando que la industria comercial asociada a servicios de belleza “on the go” en las salas de embarque nacional, es inexistente, la oportunidad de implementar el negocio “Air Beauty” resulta muy atractiva.

En conclusión, respecto a la oportunidad de mercado, la creación de valor está dada por dos factores que conforman un contexto específico, siendo estos, i.) la existencia de los tiempos de espera en el aeropuerto, el potencial de transformar este tiempo en un servicio, la deseabilidad del servicio y la disposición a pagar por este y ii.) el crecimiento mediante la ampliación del aeropuerto existente. La oportunidad de negocio es así, transformar el tiempo sin valor a un servicio valorado.

## **II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.**

### **II.1. Industria**

Para realizar el análisis de la industria se abarcaron dos visiones, la primera es la industria de los centros de belleza. Los centros de belleza o Spa en aeropuertos no es algo nuevo, uno de los primeros en establecerse data de fines de la década de los 90 en Europa, luego se extendió rápidamente a Estados Unidos y finalmente al resto de los aeropuertos más importantes del mundo. Actualmente existen más de 25 franquicias y sobre 1000 instalaciones en diversos aeropuertos, la mayoría en Europa, Asia, Medio Oriente y Estados Unidos. El número de turistas que buscan un tratamiento de belleza durante su tiempo de viaje ha sido un factor esencial para acelerar los ingresos de la industria. Según los datos publicados por *Global Wellness Institute* en 2018, la cantidad de viajes en que se utilizó un tratamiento de belleza y/o SPA aumentó de 691 millones en 2015 a aproximadamente 830 millones en 2017 (20%). El tamaño de mercado global se situó en 10.180 millones de dólares en 2019.

Durante el año 2020, mientras la pandemia por COVID19 azotaba la mayor parte del mundo, se vio una fuerte disminución en el tráfico de pasajeros e incluso algunas tiendas catalogadas como no esenciales se vieron forzadas a la suspensión de sus

operaciones. Esto trajo consigo una transformación y cambio en las tendencias del mercado de salones de belleza en aeropuertos, incluyendo algunos servicios impensados anteriormente, como lo es el de pruebas rápidas de COVID19, lo que los ha vuelto muy populares e incluso permitido la apertura en donde antes ni siquiera existían. El caso más emblemático es la cadena estadounidense *XpresSPA* que al incluir este servicio ha permitido el nacimiento de una nueva franquicia *XpresCheck*.

En Latinoamérica ha habido un auge en los últimos 5 años, siendo los más populares los de Sao Paulo (Bella Pimenta) y Lima (Spa Express), manteniendo la tendencia de crecimiento vista en otras partes del mundo.

Por contraparte, a pesar de ser el 5° aeropuerto latinoamericano con mayor tráfico de pasajeros (15 millones de personas el año 2019), con un tamaño de mercado total direccionable estimado en cerca de 3 millones de personas, en el cual, sobre 138.000 pasajeros están dispuestos a ocupar el servicio cada año (de acuerdo a investigación de mercado). El aeropuerto Arturo Merino Benítez de Chile aún no cuenta con la oferta de este servicio, en base a esto y considerando que, no existen competidores directos dentro del aeropuerto, se decidió mayor enfoque en la segunda visión, la industria del “ocio”, se considera forman parte de la industria del ocio, todas las tiendas en las cuales los pasajeros pueden gastar su tiempo y dinero (excluyendo restaurantes) como son; tiendas de venta de productos de cuidado personal, tiendas de ropa, tiendas de tecnología y salones VIP del aeropuerto (todas estas tiendas consideradas competidores indirectos)

Se realizó un análisis siguiendo la metodología de las fuerzas de Porter para evaluar la trascendencia de las interacciones y competencia dentro del sector, si bien el análisis apunta a maximizar los recursos y disminuir la competencia, el negocio es de carácter exclusivo y si bien existe competencia, esta competencia es indirecta y el impacto es menor, lo que facilita el desarrollo de la estrategia de negocio, este punto hace sinergia con la política del aeropuerto expuesta en las licitaciones donde se indica que existirá exclusividad en los servicios de los otros negocios establecidos. La tienda tendrá una

ventaja competitiva, ya que, basados en esa política no podrían establecerse tiendas que presten los mismos servicios dentro del aeropuerto.

Como estrategia de negocios y basados en que los competidores son indirectos, este negocio tendrá enfoque en la diferenciación y complementariedad que tienen otras tiendas establecidas dentro del aeropuerto y viceversa, la complementariedad que se pueda tener con otras tiendas, de manera tal, de no generar colisión con productos y servicios que ya están establecidos y se ofertan de manera regular dentro de las instalaciones del aeropuerto, basados en esta complementariedad surge la idea de que las relaciones de negocios no sólo serán de manera B to C, sino que, también se generarán relaciones comerciales B to B por un lado con algunas aerolíneas para complementar sus servicios (en caso de que los vuelos se atrasen, cancelen o tengan inconvenientes, las aerolíneas podrán dar tickets de atención en Air Beauty a sus clientes) y por otro lado con las tiendas establecidas dentro del aeropuerto (Personal de las tiendas podrá atenderse en Air Beauty y abrir la posibilidad de marketing cruzado para productos y servicios)

El resumen del análisis de la industria utilizando el modelo de las Fuerzas de Porter se encuentra en el anexo XI.7.

En el anexo XI.8 se puede encontrar el detalle de los principales aeropuertos de Latinoamérica donde es ofrecido este servicio.

Adicionalmente se realizó un análisis PESTEL para identificar los principales riesgos del negocio.

**Factores Políticos:** Chile se enfrenta a un momento histórico en que su gobernanza ha sufrido cuestionamientos acerca de su modelo económico y social de crecimiento, ya que, a pesar del progreso económico y una drástica reducción de la pobreza, el marco político no ha sido suficiente para continuar fomentando un crecimiento en la productividad y diversificación económica, tampoco ha podido resolver la profunda desigualdad ni los resultados del mercado laboral.

La última parte del año 2019 estuvo marcada por protestas que expusieron la vulnerabilidad del sistema socioeconómico, generando incertidumbre y demandas por un cambio en la manera como es conducido el país. Lo anterior derivó en un plebiscito nacional, en que se optó por la creación de una convención constituyente, la cual está encargada de crear una nueva constitución para el país. La elección presidencial por desarrollarse a final del año 2021 y la convención constituyente, han propiciado la aparición de nuevos rostros en la política, reforzando un ambiente de cambios y nuevas demandas sociales, generando una incertidumbre que rodea a la política en el país.

**Factores Económicos:** La pandemia del COVID19 ha provocado un desplome de la economía en el país. Se han impuesto medidas restrictivas tanto personales como al comercio, las cuales, si bien han permitido controlar de buena manera la propagación del virus, han provocado que el sector productivo se haya visto muy afectado, contrayendo un 6% el PIB en el año 2020. Las restricciones a los desplazamientos han impactado directamente a los aeropuertos, reduciendo en un 65,9% el tráfico de pasajeros con relación al año 2019. De acuerdo con los expertos, terminada la pandemia, se prevé un mayor dinamismo en la economía y el crecimiento de la productividad, logrando un aumento del tráfico de pasajeros en el aeropuerto, incluso a niveles mayores al periodo pre-pandemia.

**Factores Sociales:** Existe una clara tendencia en el país a una mayor preocupación del cuidado y salud personal. La sociedad motivada por una economía en crecimiento y un mayor poder adquisitivo, ha adoptado el hábito de disponer recursos para servicios y productos que permitan una mejor apariencia y cuerpo más saludable.

**Factores Tecnológicos:** Existe una fuerte penetración de la tecnología en el rubro, a través de productos cosméticos y herramientas que permiten ir de manera constante actualizando y mejorando los procesos establecidos. Los diferentes tratados de libre comercio en el país, la economía en crecimiento del país permite la rápida actualización y fácil acceso a los medios tecnológicos.

**Factores Medioambientales (ecológicos):** En un segmento de fuerte crecimiento en el país, existe cada vez mayor conciencia de cuidado con el medio ambiente, en donde la importancia de la sustentabilidad y la coexistencia con las demás especies juega un rol fundamental en la decisión de compra y/o adquisición de servicios. Lo anterior permite utilizar como herramienta de marketing la promoción de los servicios ofrecidos a través de la venta y uso de materiales eco y pet friendly.

**Factores Legales:** El marco legal en el país es robusto, existen leyes bien definidas para los diferentes sectores que están en constante actualización. El mercado laboral es regido principalmente por el código del trabajo y las leyes tributarias, siendo esta última, actualizada el año 2018 por una reforma.

**Conclusiones del análisis PESTEL:** Chile ha sido durante un largo tiempo un país política y económicamente estable, sin embargo, durante el último año está enfrentando una serie de situaciones que generan una incertidumbre por los cambios que se están efectuando. La pandemia COVID19 ha golpeado fuertemente el mundo entero y Chile ha tenido un desempeño destacable en el manejo de ésta, incluyéndolo dentro de los líderes a nivel mundial y muy por encima de sus vecinos más cercanos. Chile es un país en que se respeta a las personas y el medioambiente, se respetan los acuerdos y la legalidad. En lo económico, ha tenido un crecimiento sostenible durante las últimas décadas y hay expectativas de una fuerte recuperación una vez terminada la pandemia. En general Chile posee crecimiento económico sostenible, una conexión con el mundo y fácil acceso a la tecnología, un marco regulatorio que vela por el cumplimiento de los acuerdos y una sociedad que evoluciona constantemente lo que lo hace un buen lugar para invertir.

## II.2. Competidores

Actualmente no existen competidores directos del negocio, ya que, no existe un servicio similar en el aeropuerto. En base a lo anterior, los principales competidores de “Air Beauty” (competidores indirectos) son las tiendas del aeropuerto y Salones VIP (excluyendo restaurantes).

Basados en la premisa de que lo que el cliente busca es administrar mejor su tiempo dentro del aeropuerto y poder utilizar sus tiempos de espera en algo que le agregue valor, las principales fortalezas y debilidades de los competidores son:

Tiendas de venta de productos de belleza y cosméticos (Victoria's Secret, Bath and Body Works, MAC, Bobby Brown, The Body Shop, entre otras): Dentro de sus principales fortalezas se encuentra el posicionamiento de mercado, son marcas reconocidas, estrategias de marketing (publicidad), alta calidad de materiales para producción, innovación en productos y ofertas (promociones y precios más bajos que las tiendas de la misma firma establecidas fuera del aeropuerto). Respecto de sus debilidades estas tiendas tienen poca variedad en su oferta y poco stock, por lo que las compras son rápidas y en la mayoría de las tiendas el cambio de productos (de colección de productos, arribo de nuevas propuestas, etc.) se realiza semestral (Victoria's Secret) y en algunas anual (Bath and Body Works), por lo que los pasajeros que viajan regularmente ven limitada la oferta para utilizar el tiempo libre dentro del aeropuerto.

Tiendas de venta de productos que no son de belleza y/o Cosméticos (Swarovski, Britt Shop, Santiago Duty Free, Andes Gear, Samsung, entre otras). Dentro de sus principales fortalezas se encuentra el reconocimiento y posicionamiento en el mercado, son marcas reconocidas, estrategias de marketing (publicidad), innovación en productos y ofertas (promociones y precios más bajos que las tiendas de la misma firma establecidas fuera del aeropuerto), enfoque mixto (hombres y mujeres). Las principales debilidades de estas tiendas son la poca variedad en su oferta y poco stock, lo que hace que los pasajeros pasen poco tiempo dentro de ellas.

Salones VIP (Salón Pacifico, Salón Prime Class). Dentro de sus principales fortalezas se encuentra que es un servicio gratuito asociado a las tarjetas bancarias. Clientes pueden descansar y comer gratuitamente, respecto de sus debilidades destaca que el pase de acceso por persona es costoso (si no tienes tarjetas de crédito asociadas), capacidad de pasajeros (existen días que se encuentran colapsados de personas).

Competidores	Tipo	Puntos fuertes	Puntos debiles	Característica de Éxito
Salon Vip	Indirecto/Potencial	Gratuito, Cómodo	Capacidad Limitada	Lugar comodo, con variedad de comidas y bebidas de forma gratuita
Victoria's Secret	Indirecto	Popular	Poca Variedad	
Bath and Body Works	Indirecto	Alta Variedad Productos	Lugar Pequeño, Incomodo	
MAC	Indirecto			
Bobby Brown	Indirecto		Lugar Pequeño, Incomodo	
The Body Shop	Indirecto	Alta Variedad Productos	Lugar Pequeño, Incomodo	
Swarovski	Indirecto	Popular	Lugar Pequeño, Incomodo	
Britt Shop	Indirecto	Popular, Variedad		
Santiago Duty Free	Indirecto	Popular, Variedad		
Andes Gear	Indirecto	Popular, Atención		
Samsung	Indirecto	Llamativo	Variedad, Incomodidad	

Tabla 1. Competidores – Debilidades y Amenazas

De acuerdo con lo analizado anteriormente, los competidores más importantes son los Salones VIP, debido a que podrían satisfacer el uso del tiempo en un rango similar al salón de belleza.

Se desarrolló un mapa de posicionamiento de las tiendas existentes en el aeropuerto y se agruparon según el impacto personal que tienen en los pasajeros, es decir, tiendas que impactan físicamente (descanso, belleza, etc.) y tiendas en las que se obtienen productos (tiendas de tecnología, maquillaje, ropa, etc.), adicionalmente se evaluó el parámetro de rango de precios de productos y servicios, considerando como punto de inflexión \$35.000 el valor promedio de los servicios en Air Beauty.

Este mapa de posicionamiento indica que actualmente no se encuentra un negocio con las características de Air Beauty dentro del aeropuerto y refuerza la idea de la exclusividad y la estrategia de precios.



Ilustración 1. Mapa de posicionamiento de la Industria

## **II.3. Clientes**

Relacionamiento comercial B to B, los clientes serán algunas aerolíneas y tiendas establecidas dentro del aeropuerto, en este caso uno de los usuarios de los servicios serían los pasajeros de esas aerolíneas a los que se les brinda una compensación por inconvenientes y también serían usuarios los trabajadores de las tiendas establecidas en el aeropuerto y de las aerolíneas que podrían tener convenios, incentivos y/o premios por parte de estas empresas.

Para el relacionamiento B to C Los clientes de la industria son usualmente los mismos usuarios;

- Hombres y mujeres
- Estratos económicos AB, C1, C2
- 30 a 50 años
- Viajan 2 o más veces por semana
- Esperan más de 2 horas en conexiones

Quienes además cuidan de su salud y presentación personal, y no tienen actividades definidas en los tiempos de espera dentro del aeropuerto antes de sus próximos vuelos.

## **III. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

### **III.1. Modelo de negocios**

El modelo de negocios de Air Beauty es desarrollado utilizando el modelo CANVAS identificando socios, actividades y recursos claves. Se establecen las fuentes de ingreso y estructura de costos para generar una propuesta de valor. También se identifican los clientes y los canales utilizados para las relaciones que se tienen con ellos. El modelo de CANVAS de Air Beauty con el detalle de la información se encuentra en el anexo XI.12

<p style="text-align: center;"><b>SOCIOS CLAVES</b></p> <p>         Empresa administradora del aeropuerto          Proveedores de insumos          Tiendas establecidas en el aeropuerto (Complementarias)          Embajadores de la marca (canjes con farándula)          Aerolíneas (alianzas con aerolíneas para tickets a clientes)       </p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">    </div>	<p style="text-align: center;"><b>ACTIVIDADES CLAVES</b></p> <p>         Servicio de barbería          Servicio de manicure - pedicura          Servicio de masajes relajación y capilar          Servicio de limpieza facial          Servicio de encrepado permanente de pestañas          Área de ventas de productos relacionados          Área Comercial, administración de redes sociales y relación con clientes          Medición satisfacción de clientes          Administración          RR.HH       </p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">   </div>
<p style="text-align: center;"><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>         B to C “Sacar el máximo provecho al tiempo cautivo de nuestros clientes transformándolo en un momento agradable, cómodo y útil mediante técnicas de belleza, cuidado integral de excelencia y productos de calidad. De esta manera el cliente podrá tener más tiempo fuera del aeropuerto pudiendo convertirlo en tiempo de calidad”       </p> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;">         B to B “Diversificar la oferta de compensación de nuestros clientes (Aerolíneas) hacia sus clientes (Usuarios de Aerolíneas), de esta manera aportar valor y diferenciación”       </p>	<p style="text-align: center;"><b>RECURSOS CLAVES</b></p> <p>         Permiso de realización de actividades en el aeropuerto          Exclusividad de servicio en el aeropuerto          Espacio físico (local)          Community Manager          Personal especializado          Equipamiento          Personal administrativo          Insumos manicure          Insumos pedicura          Insumos masajes Capilares          Productos para la venta       </p> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">  </div>
<p style="text-align: center;"><b>CLIENTES</b></p> <p>         Pasajeros en tránsito vuelos nacionales (B to C)          Pasajeros en espera de vuelos nacionales (B to C)          Aerolíneas (alianzas con aerolíneas para tickets a clientes) (B to B)          Trabajadores de tiendas establecidas en el aeropuerto       </p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 20px;">   </div>	<p style="text-align: center;"><b>RELACIÓN CLIENTE</b></p> <p>         Redes sociales (Plan de marketing)          Página web del negocio          Relación interpersonal en el aeropuerto          Medición constante de satisfacción del cliente       </p> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">  </div>

Ilustración 2. Modelo CANVAS Puntos más importantes

En la Ilustración 2 se detallan los puntos más importantes del CANVAS (Modelo completo se encuentra en el anexo XI.12).

Se definen como socios claves:

- La empresa Administradora del aeropuerto quien está a cargo de las licitaciones, entregar las instalaciones y velar por la correcta aplicación de las políticas.
- Proveedores de insumos, los que serán estratégicos y tienen un impacto directo tanto en el cumplimiento de los servicios como en los costos de éstos.
- Tiendas Establecidas en el Aeropuerto, con las cuales se implementarán estrategias de marketing cruzado y los trabajadores de éstas serán usuarios de los servicios de Air Beauty
- Embajadores de la marca, *influencers* y famosos con los que se realizarán canjes.
- Aerolíneas, se realizarán asociaciones con aerolíneas para complementar sus servicios (En caso de que los vuelos se atrasen, cancelen o tengan inconvenientes, las aerolíneas podrán dar *tickets* de atención en Air Beauty a sus clientes)

Actividades Claves de Air Beauty, se diferencian dos tipos de actividades en Air Beauty:

- Actividades Administrativas:
  - Administración, actividades relacionadas con la administración de ingresos y egresos, compra de insumos, manejo de inventario, entre otras.
  - Recursos Humanos (para el caso de la empresa, esta área se encuentra externalizada y pertenece al área de administración)
  - Área Comercial, administración de redes sociales, marketing y relación con clientes.
  - Medición de satisfacción de clientes, realizada mediante una breve encuesta digital al terminar el servicio, adicionalmente esta satisfacción se medirá por comentarios en redes sociales.

- Actividades Operacionales: las actividades operacionales están enfocadas al servicio propiamente tal.
  - Administración del tiempo, esta será quizá la actividad más importante del negocio, al ser un negocio que presta servicios principalmente a pasajeros que están por abordar un vuelo, los tiempos de realización del servicio deben cumplirse, por esta razón la administración de la agenda y el aviso del tiempo límite será crucial, en este punto existirá personal a cargo de la agenda del local, venta de productos relacionados y aviso de tiempos límites (personal estará a cargo de avisar a cada servicio cuando le queden 10 min para su finalización)
  - Servicio de barbería, este servicio está enfocado al corte de cabello y afeitado masculino, tendrá una duración máxima de 30 min.
  - Servicio de manicure – pedicure, servicio que se prestará en dos modalidades, la primera estará realizada por una manicurista profesional que realizará el procedimiento tradicional de manicure expreso y la segunda modalidad consiste en la utilización de una máquina de impresión de uñas (Autoservicio), los clientes podrán escoger su propio diseño, incluso fotos desde sus teléfonos móviles, siempre existirá personal para orientar a los clientes en su utilización en caso de que lo requieran. Ambas modalidades tendrán una duración máxima de 45 min.
  - Servicio de masajes relajación y capilar, este servicio tendrá una duración de 30 minutos y todo el personal estará capacitado para realizarlo, para el caso de los masajes de relajación se realizarán en camilla a torso descubierto dentro de un box, para el caso de los masajes capilares, se realizarán en el box de lavado de cabello.
  - Servicio de limpieza facial, este servicio tendrá una duración de 30 min y consistirá principalmente en una micro-exfoliación e hidratación de la piel, incluirá una mascarilla relajante, la que los clientes podrán aplicar inmediatamente luego del tratamiento o llevársela para aplicarla después durante su viaje.

- Servicio de encrespado permanente de pestañas, este servicio es el que tiene una mayor duración debido a los tiempos de espera de los productos, dura 1 hora.
- Área de ventas de productos relacionados, adicional a los servicios, en el local podrán encontrar un área de ventas de productos donde los clientes podrán comprar las mascarillas hidratantes, cremas de tratamiento para el cabello, etc.

## Recursos Claves Air Beauty

- Permiso de realización de actividades en el aeropuerto, este recurso es esencial para poder establecer el negocio dentro del aeropuerto, para esto la empresa debe tener toda la documentación legal requerida.
- Exclusividad de servicio en el aeropuerto, este punto es importante y se asegura en la licitación.
- Espacio físico (local), es importante contar con el espacio físico necesario para el despliegue de las operaciones
- Community Manager, encargado de la gestión y desarrollo de la marca de la empresa, marketing y atracción de clientes.
- Personal especializado, todo el personal contratado para los servicios se capacitará en la realización de la totalidad de los servicios, sabrán realizar todos los procedimientos, de esta manera podrán cubrir los turnos del personal faltante.
- Equipamiento
- Personal administrativo, personal clave para mantener la continuidad del servicio y del negocio.
- Insumos, compras y manejo de inventarios
- Productos para la venta, compras, manejo de inventarios y mermas.

Para la empresa la clave del éxito se dará en la sinergia entre recursos y actividades claves, a través de éstos el funcionamiento, crecimiento y expansión de la empresa se dará según las predicciones económicas.

**Propuesta de Valor**, la propuesta de valor posee dos focos (dos tipos de clientes)

B to C “Sacar el máximo provecho al tiempo cautivo de los clientes transformándolo en un momento agradable, cómodo y útil mediante técnicas de belleza, cuidado integral de excelencia y productos de calidad. De esta manera el cliente podrá tener más tiempo fuera del aeropuerto pudiendo convertirlo en tiempo de calidad”

B to B “Diversificar la oferta de compensación de los clientes y trabajadores (aerolíneas y tiendas del aeropuerto) hacia sus clientes y trabajadores (usuarios de aerolíneas, trabajadores de tiendas del aeropuerto), de esta manera aportar valor y diferenciación”

**Relación con clientes**, respecto de la relación con clientes, esta se realizará principalmente por redes sociales donde se enfocará la estrategia de marketing.

## **III.2. Descripción de la empresa**

Air Beauty es una empresa dedicada a prestar servicios integrales de belleza en las salas de embarque nacional del aeropuerto Arturo Merino Benítez de Santiago. Los servicios prestados son barbería (enfocado única y exclusivamente a varones), masajes de relajación, masajes capilares, manicure - pedicure expreso (este servicio se prestará en dos formatos, el primero con el formato tradicional de manicurista y el segundo será un servicio automatizado mediante una máquina de impresión de uñas), perfilado de cejas, ondulación de pestañas y limpiezas faciales.

### **III.2.1. Visión, Misión y propuesta de valor de Air Beauty**

La visión de Air Beauty es convertirse en una franquicia que pueda posicionarse en todos los aeropuertos del país y extenderse a nivel internacional.

Su misión, es ofrecer una alternativa al tiempo cautivo de hombres y mujeres que se encuentran esperando su vuelo y/o están en tránsito en el aeropuerto, sacando el máximo provecho de éste, creando momentos de satisfacción y beneficio personal, podrán ocuparse y consentirse en el establecimiento, se brindarán servicios integrales de belleza para así conseguir la imagen y satisfacción que desean y merecen.

Propuesta de valor relación clientes B to C “Ofrecer una real alternativa en las salas de espera del aeropuerto al tiempo cautivo de los clientes, transformándolo en un momento agradable, cómodo y útil mediante técnicas de belleza, cuidado integral de excelencia y productos de calidad. De esta manera el cliente podrá tener más tiempo fuera del aeropuerto pudiendo convertirlo en tiempo de calidad”

Propuesta de valor relación clientes B to B “Diversificar la oferta de compensación de los negocios (aerolíneas) hacia sus clientes (usuarios de aerolíneas), de esta manera aportar valor y diferenciación”

Considerando las ventajas competitivas, se realiza un análisis VRIO (Anexo XI.16), seleccionando las dos más importantes; exclusividad del servicio (dada la ubicación) y precios bajos sustentados por el alto uso de tecnología, siendo también esta última la mayor competencia central que desarrolla el negocio.

Considerando que las búsquedas más frecuentes en internet relacionadas con aeropuertos son las frases “¿Qué hacer en el aeropuerto?”, “¿Qué ver en el aeropuerto?” por sobre la frase “¿Que comprar en el aeropuerto?”, se infiere que la necesidad de los pasajeros está enfocada en pasar el tiempo libre, no necesariamente en comprar, los aspectos distintivos son:

- Actualmente en el Aeropuerto Arturo Merino Benítez de Santiago no existe un negocio especializado en tratamientos de belleza integral, respecto de negocios relacionados, sólo existen tiendas dedicadas a la venta de productos de belleza y venta de productos en general (no asociados a la belleza y/o cosméticos), por lo

que la propuesta de “Air Beauty” se posiciona como exclusiva en la prestación de este tipo de servicios dentro del aeropuerto.

- Se destaca por la atención a los clientes y la precisión de los tiempos de los servicios, asegurando que estos se prestarán en el tiempo establecido y no generarán inconvenientes en los tiempos de embarque de los clientes (enfoque en la satisfacción del cliente).
- Técnicas de belleza integral vanguardistas, con implementación de tecnología de punta.
- Implementación de tecnología de impresión de uñas automatizada, que permitirá a los clientes tener en sus uñas el diseño exacto que desean, incluso diseños personalizados y/o propios.
- Utilización de marcas con productos cosméticos de alta gama, productos “Pet and eco friendly” y la implementación de técnicas vanguardistas.

### **III.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.**

Respecto de la escalabilidad del negocio, la visión de futuro de Air Beauty es convertirse en una franquicia que pueda posicionarse en todos los aeropuertos del país y extenderse a nivel internacional. En base a esto, se realizó una investigación de mercado en los diferentes aeropuertos a lo largo del país, donde se registró que el destino nacional donde más vuelos se realizan (después de Santiago) es la ciudad de Calama, se evaluó la factibilidad de realizar el negocio, la deseabilidad y la disposición a pagar por los servicios. La investigación de mercado arrojó que la deseabilidad del negocio es alta (75,2%) y que la mayoría de los potenciales clientes están dispuestos a pagar sobre los \$30.000 CLP (en promedio) por los servicios. Estos datos sirven para potenciar la visión de largo plazo de la empresa, respecto del costo de crecimiento, dado que las relaciones con proveedores ya están hechas, se pueden lograr mejores precios aumentando la demanda de productos, adicionalmente el costo de arriendo de locales en los aeropuertos regionales es más bajo que el costo de arriendo de locales en el

aeropuerto de Santiago y la relación con aerolíneas se puede hacer extensiva a todos los locales.

### **III.3.1. Estrategia de Entrada**

De acuerdo con la investigación de mercado, la barrera de entrada más importante es la impuesta por la misma administración del aeropuerto, ya que entre los requisitos que se exige para optar a tener un establecimiento en el aeropuerto se tiene;

- Deben haber realizado ventas netas de 700 mil dólares en el marco de su actividad como operador en Chile y/o el extranjero.
- Acreditar a lo menos 5 años de experiencia como operador de áreas comerciales en aeropuertos o centros comerciales en Chile o el extranjero.
- La innovación: Incluir constantemente productos innovadores y/o adaptar los servicios de acuerdo con las tendencias de la industria.
- En el caso de establecimientos sin operación, se debe acreditar un plan de negocio y proyecciones que cumplan con los criterios antes mencionados por al menos 5 años,

Al ser un negocio innovador y sin competidores directos, la entrada estará enfocada en dos pilares;

- El conocimiento del consumidor: considerar canales de comunicación que permitan identificar gustos, necesidades y preferencias para ofrecer satisfacerlas a través de los servicios entregados.
- La innovación: Incluir constantemente productos innovadores y/o adaptar los servicios de acuerdo con las tendencias de la industria.

## III.4. RSE y Sustentabilidad

En base a la visión, misión y valores de la empresa, en el punto de responsabilidad social empresarial y sustentabilidad, Air Beauty posee tres pilares fundamentales, el primero enfocado en el personal y el clima laboral, con políticas claras de desarrollo y crecimiento profesional, el segundo pilar está centrado en un serio compromiso con la naturaleza (animales y medioambiente) por lo que todos los productos están certificados como “Pet and eco friendly”, existe la preocupación por la trazabilidad de estos, es decir, del origen hasta la disposición final cuando se dejan de utilizar. Finalmente, el tercer pilar lo conforman los clientes y el crecimiento del negocio, preocupándose por la experiencia que tienen los clientes al recibir los servicios, la satisfacción de estos y el cumplimiento en los tiempos de los servicios para que los clientes no tengan inconvenientes con los tiempos de embarque.

## III.5. Mapa de Stakeholders

Stakeholders	Objetivo	Nivel de Interes	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategia
				Impacto +	Impacto -	
<b>Proveedores</b>	Respetar tiempos de pagos y volúmenes de compras	Alto	Alto	Mantener el flujo de caja	No contar con los materiales en el tiempo requerido	Estrechar lazos y fortalecer relaciones con proveedores gestionando contratos a largo plazo
<b>Personal</b>	Realización de los servicios en el tiempo y con la calidad establecida	Alto	Alto	Mantener un clima laboral que motive al personal a realizar los servicios según el estándar de la empresa	Desmotivación y afición del clima laboral	Programa de capacitaciones, evaluación de desempeño, bonos de producción (Basados en la atención de clientes y evaluación)
<b>Cientes</b>	Alta satisfacción de clientes	Alto	Alto	Personal capacitado y responsable	Baja satisfacción de cliente	Selección adecuada de personal y plan de capacitaciones
<b>Comunidad</b>	Servicio reconocido por utilizar productos EcoFriendly	Alto	Alto	Influenciar al círculo cercano respecto de la importancia de utilización de productos de belleza EcoFriendly	Que la comunidad no tenga interés en la utilización de productos EcoFriendly	Resaltar dentro de las campañas publicitarias del Plan de Marketing la imagen EcoFriendly de la empresa

Tabla 2. Mapa de Stakeholders

## IV. Plan de Marketing

### IV.1. Objetivos de marketing

Se han definido cuatro objetivos de marketing, los cuales se han desarrollado utilizando la metodología SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas, en tiempo) los cuales son;

- Posicionar a Air Beauty dentro de los tres primeros lugares de recordación espontánea en el segundo año para el segmento de personas trabajadoras entre 30 y 50 años que usualmente realiza esperas en él.
- Aumento de las ventas de Air Beauty a partir del segundo año, con un crecimiento de 20% anual.
- Captación de nuevos clientes para el segundo año de 20%, con el objeto de aumentar los ingresos en la misma proporción.
- Incremento en la satisfacción de clientes para el segundo año de 20%, la satisfacción de clientes se medirá mediante una breve encuesta digital al terminar el servicio, adicionalmente el personal administrador de las redes sociales realizará diariamente el sondeo de comentarios respecto de los servicios. El nivel de satisfacción de cliente que busca Air Beauty es “totalmente satisfecho” clientes satisfechos hablarán bien del servicio y lo recomendarán.

### IV.2. Estrategia de segmentación

Para el servicio se dilucidan dos grandes grupos de clientes, el primero es el grupo de clientes que reside temporalmente en el aeropuerto, mientras esperan su vuelo, o están en tránsito (B to C). Este cliente es cautivo del tiempo muerto entre esperas, con la voluntad y el deseo de aprovechar mejor su tiempo (con tiempos de espera mayores a 30 minutos). El segundo grupo de clientes corresponde a las aerolíneas (B to B), las cuales mediante una asociación podrán considerar entregar tickets de belleza a sus pasajeros como compensación ante retrasos de vuelos y/o inconvenientes varios.

Dado que los servicios prestados corresponden a servicios integrales de belleza y están enfocados tanto para hombres como para mujeres, el usuario serán todos los pasajeros que se encuentren en la sala de embarque del aeropuerto, independiente de su edad y sexo, aunque dentro de la investigación de mercado, el segmento relevante lo componen personas (hombres y mujeres) trabajadores (viajan regularmente, entre 2 a 4 veces por semana) de edad entre los 30 y 50 años.

Para este negocio los influenciadores serían inicialmente los mismos usuarios, luego se buscarán embajadores de la marca para promocionar el negocio a través de redes sociales.

Se realizó una investigación de mercado en el aeropuerto, utilizando diversas herramientas, entre ellas una encuesta a los posibles clientes y/o usuarios frecuentes de las salas de embarque. Respecto del trabajo de campo y prueba de productos asistida, se gestionará una prueba de los servicios (basado en las preferencias de la encuesta, se seleccionarán 3 de estos servicios). También a través de una base de datos, se realizó una encuesta digital. Finalmente se coordinarán entrevistas con áreas comerciales de aerolíneas.

Para complementar el razonamiento en el anexo XI.6 se encuentra el mapa de empatía que ayudo a dilucidar la segmentación de clientes.

Considerando la data obtenida de las investigaciones de mercado realizadas, la construcción del mapa de empatía y dado que la primera “segmentación natural” se realiza porque el negocio se encuentra ubicado dentro de la sala de embarque nacional del aeropuerto (por lo que sólo personas que vayan a viajar pueden tener acceso a él) y que los servicios prestados corresponden a servicios integrales de belleza, enfocados tanto para hombres como para mujeres, se definen a los usuarios como “todos los pasajeros que se encuentren en la sala de embarque del aeropuerto, independiente de su edad y sexo”.

Dentro de estos usuarios, el segmento objetivo lo componen personas (hombres y mujeres) trabajadores (viajan regularmente, entre 2 a 4 veces por semana) que tienen entre 30 y 50 años, el perfil del cliente se definió bajo la construcción de un mapa de

empatía (anexo XI.6), el cual indica que los clientes son personas que quieren aprovechar su tiempo libre dentro de la sala de embarque y que sienten que no existen las alternativas suficientes para esto.

Para potenciar la estrategia de segmentación, la empresa desarrollará programas de fidelización con opciones a sesiones gratis, estos enfocados en el segmento específico que son personas que viajan regularmente y se preocupan por los productos que utilizan en sus rutinas de belleza (que sean amigables con el medio ambiente y no se hayan testado en animales).

En los anexos XI.13 y XI.14 se detallan los resultados de las investigaciones de mercado realizadas, el detalle de estas investigaciones de mercado sustenta el segmento objetivo del negocio.

Respecto del posicionamiento deseado, Air Beauty tiene la ventaja de exclusividad dentro del aeropuerto, y se posicionará como el único negocio de belleza dentro del aeropuerto. Respecto de los valores, estos son similares a los de otras franquicias como Palumbo, entre otras. De esta manera se posiciona como un negocio exclusivo y accesible (según la disposición a pagar detectada en la IM).



Ilustración 3. Mapa posicionamiento Air Beauty

---

## IV.3. Estrategia de Producto/Servicio

Respecto de la estrategia de productos / servicio, este negocio está enfocado en prestar servicios de belleza (servicio que actualmente no se encuentra disponible en las salas de embarque del aeropuerto) utilizando productos de alta gama “Pet and eco friendly”, los servicios destacarán por la calidad de los mismos y de los productos utilizados, adicionalmente se tendrá un sistema de aviso de tiempo respecto del embarque de los clientes, para hacer efectivo este seguimiento, los clientes deberán presentar su tarjeta de embarque, de esta manera el servicio tendrá la calidad propuesta en un tiempo suficiente como para complacer a los clientes sin tener que tener inconvenientes con sus tiempos de embarque, así la satisfacción de cliente estará completa, una vez terminado el servicio y que el cliente este conforme con este, se dará como terminado el servicio y no tendrá garantía luego de que el cliente haya dado su conformidad.

En los anexos XI.13 y XI.14 se presentan los resultados de la investigación de mercado donde destacan los servicios con mayor deseabilidad y la disposición a pagar por parte de los clientes.

Adicionalmente se potenciará la imagen de compañía “Pet and eco friendly” y se tendrá a disposición de los clientes la información de la trazabilidad de los productos que se utilizan en los servicios, todo esto acompañado de una campaña de marketing digital destacada en redes sociales y con potencial de aparecer en aplicaciones de aerolíneas dado los convenios.

## Propuesta de costos de servicios

Servicios Ofrecidos	Valor c/iva	Valor s/iva
Masajes Capilares / Relajacion	\$34,900	\$29,328
Barbería	\$19,900	\$16,723
Manicure-Pedicure	\$29,900	\$25,126
Limpieza Facial	\$24,900	\$20,924
Perfilado de cejas	\$19,900	\$16,723
Ondulacion permanente de pestañas	\$29,900	\$25,126

*Tabla 3. Propuesta de costos de servicios*

### IV.4. Estrategia de Precio

La investigación de mercado arrojó como resultado que actualmente las preferencias y mentalidad de las personas está cambiando y que están muy preocupadas por la trazabilidad de los productos que se utilizan, 46,9% de los encuestados indicó que estaría dispuesto a pagar sobre los 30 mil pesos por alguno de los servicios siempre y cuando estos incluyeran la utilización de productos “Pet and eco friendly”, incluso un 8,0% indico que estaría dispuesto a pagar “lo que se cobre por los servicios”, ya que, para ellos son servicios que realmente se requieren en la sala de embarque del aeropuerto y que ayudarían a liberar tiempo fuera del aeropuerto.

En base a lo anterior y considerando precios de mercado de firmas establecidas en Chile fuera del aeropuerto como; Palumbo, Glam&Co, SalonGlam, entre otros y locales establecidos en los aeropuertos del mundo, los valores de los servicios se fijaron de acuerdo a mercado.

## Servicios Ofertados

Servicios Ofrecidos	Valor c/iva	Valor s/iva
Masajes Capilares / Relajacion	\$39,900	\$33,529
Barberia	\$29,900	\$25,126
Manicure-Pedicure	\$34,900	\$29,328
Limpieza Facial	\$29,900	\$25,126
Perfilado de cejas	\$35,900	\$30,168
Ondulacion permanente de pestañas	\$35,900	\$30,168

Tabla 4. Servicios Ofertados

De acuerdo con la alta deseabilidad del servicio, se revisó la estrategia de precio ya que existe un margen en que se puede aumentar el valor promedio (\$35.000). Los resultados de un análisis de sensibilidad muestran que aumentando el precio un 14% (hasta \$40.000) la rentabilidad del negocio aumenta un 60%. Sin embargo, para efectos de este análisis y utilizando una estrategia conservadora, se definió mantener el precio promedio por atención de \$35.000

### IV.5. Estrategia de Distribución

Dado que es una empresa dedicada a prestar servicios, la distribución de estos será directa y se prestarán "in situ" de forma presencial en la sala de embarque del aeropuerto, el negocio se encontrará registrado (no se encuentra otro negocio similar dentro del aeropuerto). También se utilizará como canal de distribución internet, en el caso de agendar horas para servicios y/o productos.

---

## IV.6. Estrategia de Comunicación y ventas

El plan de marketing contempla una estrategia de comunicación y ventas tanto on-line como presencial, el negocio tendrá una fuerte campaña de marketing en redes sociales, se resaltarán la exclusividad del servicio y el espíritu “Pet and eco friendly”.

La comunicación por redes sociales permitirá a los clientes poder exponer su experiencia de manera transparente y motivar al resto de las personas a probar los servicios, adicionalmente se escogerán “embajadores de la marca” pudiendo firmar algún contrato con personas famosas y/o *influencers* de manera tal de poder acercar la marca a las personas y generar una imagen confiable, siempre destacando la imagen “pet and eco friendly” y manteniendo la calidad de los servicios.

Dada la digitalización de los sistemas de administración, la empresa contará con un sistema de administración que podrá anclarse a una aplicación por medio de la cual los clientes podrán agendar su hora con anticipación y poder llegar al aeropuerto con la seguridad de que serán atendidos, para reservar la hora el servicio deberá ser pagado inmediatamente, de esta manera se reducen los tiempos muertos y los clientes al tener confirmado su vuelo tendrán la seguridad de que podrán asistir al servicio.

Respecto de la comunicación presencial, los primeros 6 meses se contará con promotores de los servicios distribuidos por el aeropuerto, estos promotores explicarán los servicios y el valor de estos, así se podrá dar a conocer el negocio a las personas que viajan regularmente, esta comunicación estará enfocada más que en los servicios, en la experiencia que resulta atenderse en *Air Beauty*, dado que será presencial se podrá desarrollar un marketing experiencial.

La imagen de marca estará representada por el logo corporativo. Éste reúne lo clásico y lo innovador en una sola imagen. Las letras manuscritas emulan el concepto tradicional de belleza, mientras que el color purpura predominante se encarga de anunciar el concepto innovador de belleza dejando atrás los estereotipos y los

conceptos básicos de belleza para dar lugar a servicios enfocados no solo en la estética sino también en el impacto que producen en el mundo.



Ilustración 4. Tamaño del Mercado

Finalmente se realizará un proceso de fidelización de clientes, bajo esta modalidad los clientes podrán obtener sesiones gratis y otros beneficios.

#### **IV.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual**

Se realizó un análisis de mercado *Top-Down*, desde las variables más globales para ir descendiendo de manera progresiva hacia las variables más específicas. La técnica utilizada para establecer el tamaño de mercado se basó en el uso de 3 indicadores claves TAM, SAM, SOM.

**TAM (*Total Addressable Market*):** es el volumen total del mercado en el cual la idea de negocio está inmersa. En este caso, es la cantidad de pasajeros nacionales que tienen espera de más de 3 horas en el aeropuerto de Santiago.

**SAM (*Serviceable Available Market*):** Corresponde al volumen del mercado al que se puede llegar con el modelo de negocio, es decir, es el techo y representa al subconjunto del TAM que sería susceptible de comprar la propuesta de valor. En este caso, el total de personas que no tiene una actividad definida en esas 3 horas de espera y que además han marcado como favorable el uso de un servicio de belleza en el aeropuerto de Santiago si existiese.

**SOM (Serviceable Obtainable Market):** Representa de manera realista al mercado que se puede convertir en clientes del servicio, en base a una estrategia comercial, los recursos con que cuenta actualmente para hacer marketing o bien los recursos que se captan con el plan de financiamiento. Es el dato más importante, ya que habla de la capacidad comercial actual, o en el corto plazo. En este caso, se considera en base a 12 horas de trabajo los 365 días del año atendiendo simultáneamente a 5 clientes con una duración promedio de 30 minutos (43.800 atenciones anuales).

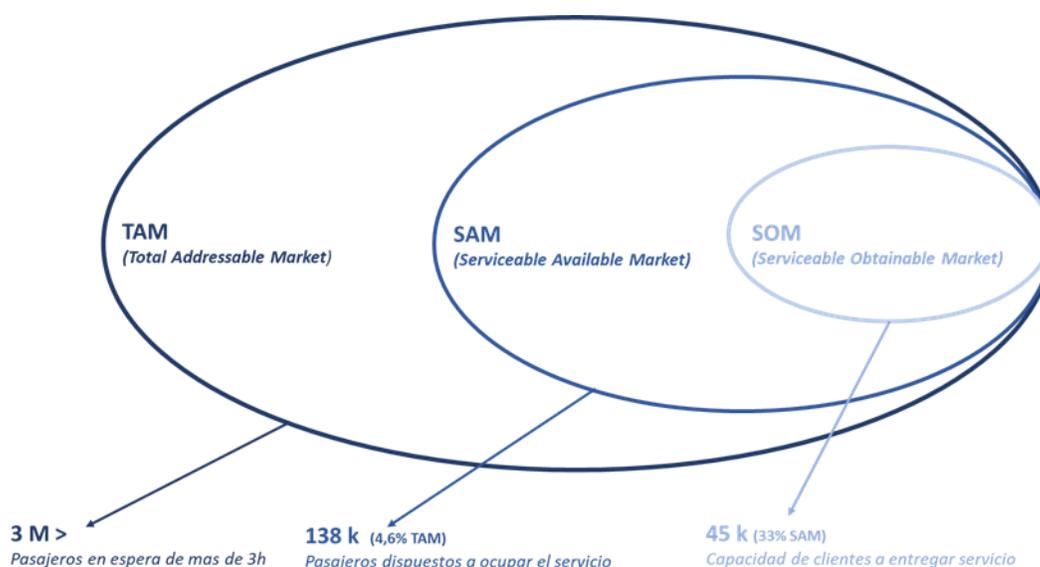


Ilustración 5. Tamaño del Mercado

De acuerdo con las estimaciones realizadas y basado en la deseabilidad del servicio, se estima que la cantidad posible de captar anualmente será de 44.520 atenciones. Asumiendo en un primer año una utilización del servicio (basado en el estudio de mercado) de 27%, la demanda al primer año será de 12.020 atenciones.

Considerando los datos del SII entre 2015 y 2019, esta industria ha tenido un crecimiento promedio en ventas de 23,7% anual, por lo cual y basado en el plan de marketing, clientes cautivos, y servicio ofrecido, se estima que el crecimiento será de 20% anual para los primeros 5 años.

## IV.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma

La inversión de marketing durante los primeros 2 años, estará orientada a dar a conocer el servicio al segmento objetivo y posicionar la marca, promocionando directamente en las salas de embarque del aeropuerto, utilizando las redes sociales, con embajadores del servicio y utilizando las mismas aerolíneas (revista de aerolínea, publicidad dentro del avión, etc). Luego en los años siguientes, el marketing se enfocará en la fidelización y captación de nuevos clientes, utilizando las redes sociales como herramienta para entregar y recibir información que pueda ser utilizada para mejorar y/o evolucionar el servicio entregado.

### Presupuesto quinquenio

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño y Dominio Página Web	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000
Lanzamiento en Local	\$1,000,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Publicidad Redes Sociales	\$5,000,000	\$5,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000
Campaña publicidad Aerolíneas	\$3,000,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000
Campaña Adwords Estable	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000
Programa Clientes Frecuentes		\$1,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000
Embajadores, Fidelidad	\$2,000,000	\$1,000,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000
Alianzas	\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000
<b>Total</b>	<b>\$16,100,000</b>	<b>\$12,600,000</b>	<b>\$9,700,000</b>	<b>\$9,700,000</b>	<b>\$9,700,000</b>

Tabla 5. Presupuesto Quinquenio

## V. Plan de Operaciones

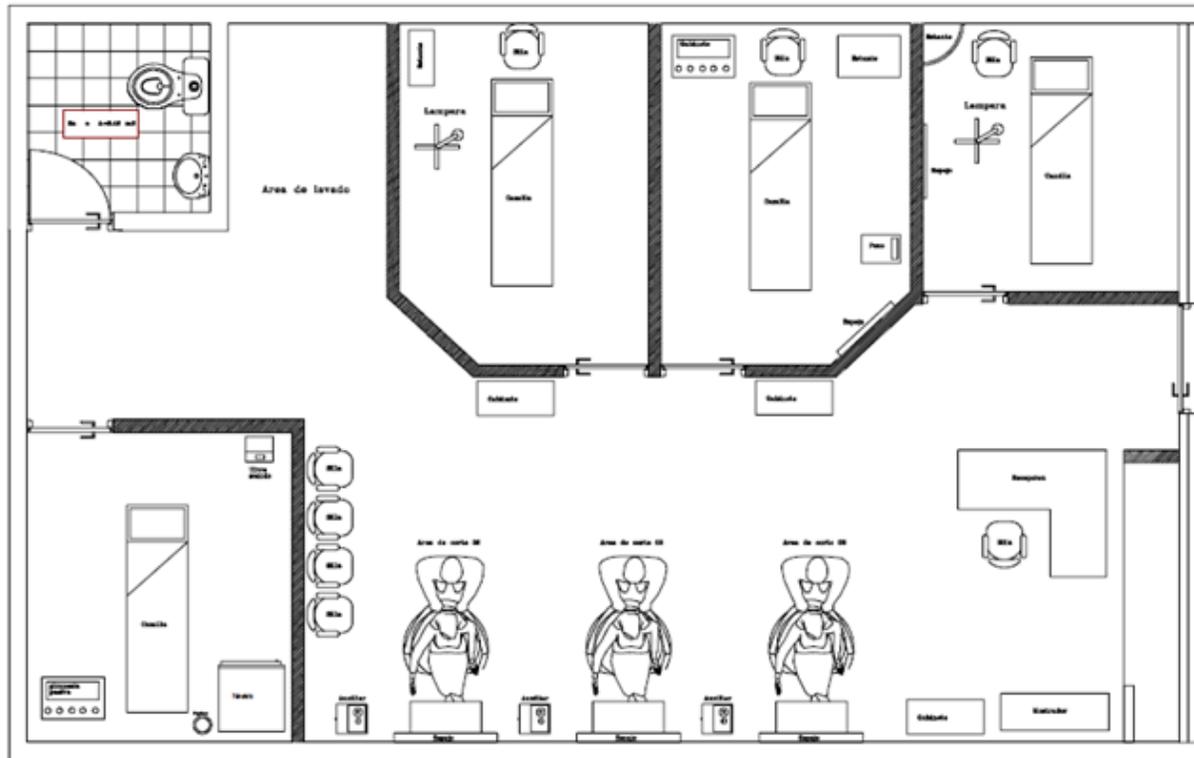
Air Beauty prestará sus servicios en la sala de embarque nacional del aeropuerto, y los servicios que ofrecerá son;

- Barbería
- Manicure
- Masajes de relajación y capilar.
- Limpieza facial
- Encrespado permanente de pestañas

El total de clientes atendidos de manera simultanea será de 5 personas, adicionalmente existirá una maquina de impresión de uñas automática. Cada servicio tendrá una duración promedio de 45 minutos y estará a cargo de 7 trabajadoras por turno.

.

El tamaño de las operaciones se considera en la estructura del local 4 box cerrados de atención con camilla para masaje y depilación; 3 lugares para atenciones expresas con sillas y espejos para manicure, pedicure y atenciones rápidas; un baño; una recepción.

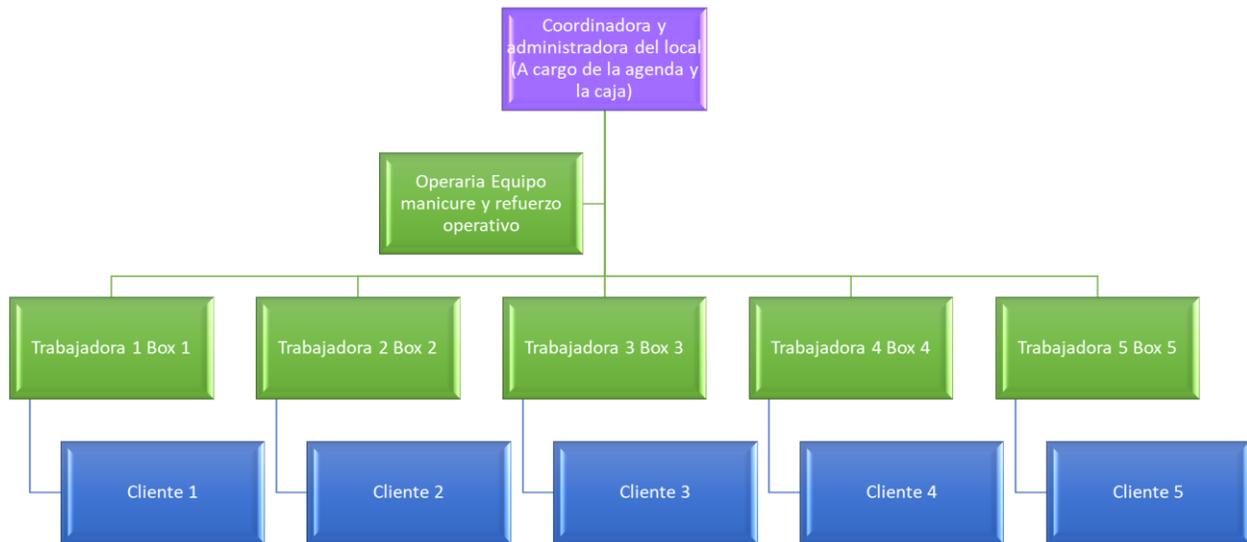


*Ilustración 6. Disposición instalaciones*

En anexo XI.18 se encuentra plano de las instalaciones.

## **V.1.Flujo de operaciones**

La operación será liderada por el administrador de local y la estructura organizacional es como se presenta a continuación;



*Ilustración 7. Estructura de Operaciones*

Se considera 7 personas en turnos de 7 días trabajados por 7 días de descanso, total de 14 personas.

Los horarios de atención son

07:00 a 13:00 h y de 14:00 a 19:00 h.

Información con mayor detalle puede ser encontrada en la Parte II de este plan de negocios.

## VI. Equipo del Proyecto

### VI.1. Equipo Gestor

El equipo de Air Beauty será dirigido por los dos socios gestores de la idea, se constituirá una sociedad por acciones (SPA), con participación en partes iguales, del 50% de la propiedad cada uno. El gerente comercial será quien lidere la operación y a su vez el gerente de finanzas supervisará las labores financieras.

### VI.2. Incentivos y compensaciones

En términos de remuneración, se ofrecerá un sueldo de acuerdo con las condiciones del mercado como se presenta a continuación.

	Coordinador			
	Local	Trabajador	Secretaria	Gerente
Sueldo Base	\$ 536.604	\$ 406.604	\$ 337.000	\$ 2.733.208
Asignacion Continuidad Operacional	\$ 100.000	\$ 75.000	\$ 100.000	-
Asignación Alimentación	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 30.000	-
Asignación Cumplimiento Metas	\$ 295.000	\$ 250.000	\$ 49.604	\$ 1.000.000
Gratificación Legal	\$ 133.396	\$ 133.396	\$ 133.396	\$ 266.792
<b>Remuneración</b>	<b>\$ 1.200.000</b>	<b>\$ 1.000.000</b>	<b>\$ 650.000</b>	<b>\$ 4.000.000</b>

Tabla 6. Estructura Remuneración

Información con mayor detalle puede ser encontrada en la Parte II de este plan de negocios.

## VII. Plan Financiero

Para el plan financiero se utilizaron algunos supuestos, tales como; horizonte de evaluación de 5 años, valor promedio del servicio de \$35.000, uso efectivo de las instalaciones en el primer año de 27% con un crecimiento en las ventas anual de 20%. El plan de inversión considera \$128.433.066, de los cuales 70% corresponde a capital de trabajo.

La tasa de descuento se determinó en 14,17% para un periodo de 5 años y de 10,51% para el caso del infinito.

El flujo de caja presenta un resultado negativo al primer año, para luego desde el segundo lograr flujos positivos. En la evaluación a 5 años, el VAN es de \$301.859.137 con una TIR de 51,1%.

Para el caso de una evaluación a perpetuidad los resultados varían, siendo el VAN de \$2.457.030.481 y con una TIR de 105,4%.

El periodo de recuperación de capital corresponde a 3,4 años.

Los indicadores financieros revelan el atractivo del proyecto, ya que el EBTDA tiene un crecimiento sostenible, aumentando cerca de 20 veces en 5 años. Un ROA sobre el 50% a partir del segundo año y un ROE promediando el 50% aseguran una alta rentabilidad para el accionista y permiten consolidar la capacidad de Air Beauty de generar valor.

Información con mayor detalle puede ser encontrada en la Parte II de este plan de negocios.

## VIII. Riesgos críticos

Se realizó un análisis PESTEL para poder definir los riesgos críticos más importantes de Air Beauty. Para el caso de los riesgos externos, se definió el desarrollo de una nueva pandemia, el cual cae dentro de la categoría de “motivos de fuerza mayor”. También se identificó el riesgo de desarrollo tecnológico, como parte de las fuentes externas.

En el caso de los riesgos internos, se definieron como riesgos de operación; falla de transporte de personal, ausentismo de personal, falta de insumos.

Información con mayor detalle puede ser encontrada en la Parte II de este plan de negocios.

## IX. Propuesta Inversorista

Se busca atraer un tercer inversionista, el cual pueda aportar con el 30% de la inversión (\$ 38.529.920), al que se le ofrece una participación en la sociedad de 20%. Quedando la propiedad de Air Beauty como se presenta a continuación.

### Participación en la Sociedad

Socio Fundador 1	40%
Socio Fundador 2	40%
Socio Inversorista	20%

*Tabla 7. Participación en la sociedad*

Información con mayor detalle puede ser encontrada en la Parte II de este plan de negocios.

## X. Conclusiones

El crecimiento del flujo de pasajeros de los aeropuertos a nivel mundial anterior a la pandemia COVID19, lo hacía de una manera exponencial, así como también la irrupción de nuevos negocios como es el caso de los SPA dentro de los aeropuertos. Para el caso particular de Chile, esta tendencia en el crecimiento se vio reflejada especialmente durante el año 2019 que alcanzó casi 25 millones de pasajeros transportados.

Con respecto a la industria, no existe un establecimiento del tipo de Air Beauty en todo el país, por lo cual sería bastante innovador y disruptivo en la actual oferta de servicios en los aeropuertos (actualmente limitada al ofrecimiento del ocio, compras y comidas).

Los proveedores en general presentan bajo potencial de integración vertical, además el hecho de que exista una exclusividad en las dependencias del aeropuerto, entrega confianza y seguridad con respecto a la baja probabilidad de surgimiento de algún competidor directo.

De la investigación de mercado, se puede concluir que un negocio del tipo que plantea Air Beauty, tiene una deseabilidad bastante elevada (75,2%), además este modelo de negocio al tener el objetivo de generar una necesidad no cubierta aún en el país, resulta atractivo para el consumidor y también como una interesante oportunidad de inversión con proyecciones de crecimiento y expansión a nivel nacional.

El plan de marketing estará enfocado en primer lugar en dar a conocer los servicios de Air Beauty entre los pasajeros, de esta manera posicionándolo entre los tres primeros lugares de recordación espontánea dentro del segmento objetivo. Posteriormente, se centrará en la captación de clientes de manera de aumentar las ventas de manera sostenida a partir del segundo año.

La exclusividad del ofrecimiento del servicio de SPA, amparado por las políticas del aeropuerto, hacen que el proyecto de Air Beauty sea atractivo de evaluar a pesar de tener una alta inversión inicial.

Siguiendo el análisis financiero, este presenta un EBITDA positivo desde el segundo año, generando una oportunidad interesante de inversión con un VAN positivo de \$301.859.137, incluso considerando que el horizonte de evaluación es relativamente corto (5 años). Por otra parte, la TIR de 51,1% es un indicador claro de lo interesante que se propone en este modelo de negocios, el cual además tiene un retorno de la inversión de 3,4 años. Un retorno sobre los activos que promedia un 63% luego del primer año. Es por todo lo anterior que la recomendación es avanzar y materializar este proyecto llamado Air Beauty.

## XI. Bibliografía

- Diniz, Andréia Ferreira, & Matté, Glavur Rogério. (2013). Procedimentos de biossegurança adotados por profissionais de serviços de embelezamento. *Saúde e Sociedade*, 22(3), 751- 759. <https://dx.doi.org/10.1590/S0104-12902013000300009>
- Peraça Vieira, Flávio, Heckler de Siqueira, Hedi Crecencia, Sosa Silva, José Richard de, & Cecagno, Diana. (2014). Promoción y prevención de la salud junto a los servicios de embellecimiento de manos y pies: inserción del enfermero. *Enfermería Global*, 13(36), 70-79. Recuperado en 15 de julio de 2020, de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1695-61412014000400005&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412014000400005&lng=es&tlng=es).
- Benaiges A. Exfoliación. *Offarm*. 2002;21(5): 90-2.
- Seki T, Yajima I, Yabu T, Ooguri M, et al. Examining an Exfoliation-Promoting Enzyme for Cosmetic Applications. *Cosmetics&Toiletries*. 2005;120(6):87-96.
- Junta aeronautica civil. (2020). Estadísticas históricas. octubre 2020, de Junta aeronautica civil Sitio web: <http://www.jac.gob.cl/estadisticas/estadisticas-historicas/>
- Aeropuerto Nuevo Pudahuel. (2020). Trafico aereo actualizado 2019. octubre 2020, de Aeropuerto Nuevo Pudahuel Sitio web: <https://www.nuevopudahuel.cl/aboutsclairport/>
- Betas by Sector (US) 2021. Sitio web: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

## **XII. Anexos**

### **XII.1. Principales fortalezas y debilidades de los competidores de Air Beauty.**

Basados en la premisa de “el cliente busca administrar mejor su tiempo dentro del aeropuerto y poder utilizar sus tiempos de espera en algo que le agregue valor”, las principales fortalezas y debilidades de los competidores son:

**Tiendas de venta de productos de belleza y cosméticos** (Victoria’s Secret, Bath and Body Works, MAC, Bobby Brown, The Body Shop, entre otras): Dentro de sus principales fortalezas se encuentra el posicionamiento de mercado, son marcas reconocidas, estrategias de marketing (publicidad), alta calidad de materiales para producción, innovación en productos y ofertas (promociones y precios más bajos que las tiendas de la misma firma establecidas fuera del aeropuerto). Respecto de sus debilidades estas tiendas tienen poca variedad en su oferta y poco stock, por lo que las compras son rápidas y en la mayoría de las tiendas, el recambio de productos (de colección, arribo de nuevas propuestas, etc.) se realiza semestral (Victoria’s Secret) y en algunas anual (Bath and Body Works), por lo que, pasajeros que viajan regularmente ven limitada la oferta para utilizar el tiempo libre dentro del aeropuerto.

**Tiendas de venta de productos que no son de belleza y/o Cosméticos** (Swarovski, Britt Shop, Santiago Duty Free, Andes Gear, Samsung, entre otras): Dentro de sus principales fortalezas se encuentra el reconocimiento y posicionamiento en el mercado, son marcas reconocidas, estrategias de marketing (publicidad), innovación en productos y ofertas (promociones y precios más bajos que las tiendas de la misma firma establecidas fuera del aeropuerto), enfoque mixto (hombres y mujeres). Las principales debilidades de estas tiendas son la poca variedad en su oferta y poco stock, lo que hace que los pasajeros pasen poco tiempo dentro de ellas.

**Salones VIP (Salón Pacífico, Salón Prime Class).** Dentro de sus principales fortalezas, se encuentra que es un servicio gratuito asociado a algunas tarjetas bancarias, clientes que cumplen los requisitos pueden descansar y comer

gratuitamente. Respecto de sus debilidades, destaca que el pase de acceso por persona es costoso (si no tienes tarjetas de crédito asociadas), capacidad de pasajeros es baja y limitada (existen días que se encuentran colapsados de personas).

### **XII.2. Información Aeropuerto Arturo Merino Benítez de Santiago de Chile**

El aeropuerto Arturo Merino Benítez de Santiago de Chile, ocupa el séptimo lugar en el ranking de aeropuertos con mayor tasa de pasajeros transportados en Sudamérica: 24,6 millones de personas en 2019, que representan el 94,3% de tráfico aéreo en Chile. Ante la actual tasa de crecimiento, el único terminal del aeropuerto no es suficiente para afrontar el crecimiento de pasajeros en la principal vía de entrada al país, por lo que está en construcción una nueva etapa que busca doblar la capacidad de pasajeros que puede acoger el aeropuerto en cuatro años: en 2021, el aeropuerto acogerá anualmente a 30 millones de pasajeros (según cifras declaradas por la administración de la concesión de la extensión Nuevo Pudahuel), y específicamente sobre 15 millones de pasajeros en vuelos nacionales, hasta febrero del año 2020 las aerolíneas requerían que los pasajeros arribarán al aeropuerto 2 horas antes para vuelos nacionales y 3 horas antes para vuelos internacionales, en base a la contingencia posterior a marzo 2020, esta espera promedia las 4 horas para vuelos nacionales con alta probabilidad que este protocolo se mantenga en el futuro.

## XII.3. Figura 1: Grafico cantidad de búsquedas en internet de frases relacionadas con aeropuerto (que hacer en el aeropuerto, que ver en el aeropuerto y que comprar en el aeropuerto)

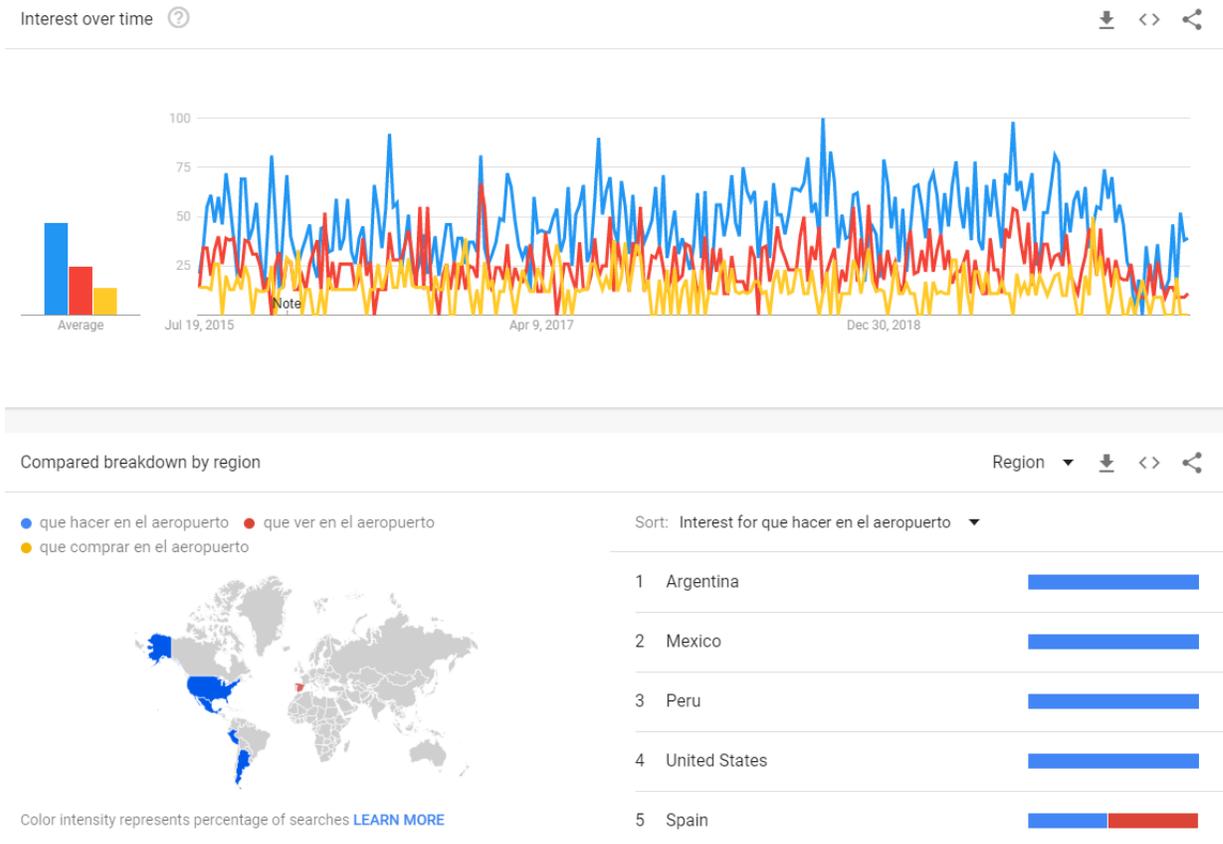
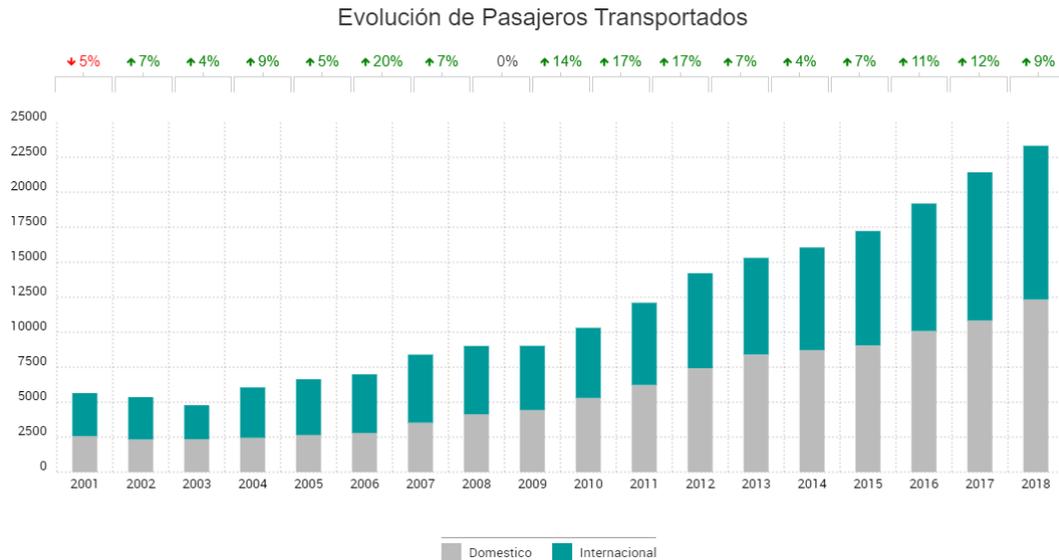


Ilustración 8. Mapa de Búsquedas en Internet

## XII.4. Gráfico 1: Evolución de pasajeros transportados (Cantidad) en el Aeropuerto Nuevo Pudahuel (Cifras Estadísticas del Aeropuerto Nuevo Pudahuel).



*Ilustración 9. Evolución de Pasajeros Transportados*

La evolución de pasajeros transportados desde el año 2001 ha sido positiva (en aumento, excepto el periodo del año 2008 al 2009 donde no se registró incremento), la tendencia sigue siendo al alza.

## XII.5. Gráfico 2: Cantidad de pasajeros que transitaron por el aeropuerto Arturo Merino Benítez año 2019 (Cifras estadísticas de JAC).

PASAJEROS TOTALES NACIONALES AÑO 2019 (Enero-Diciembre) Total 13.520.017 de pasajeros en el año

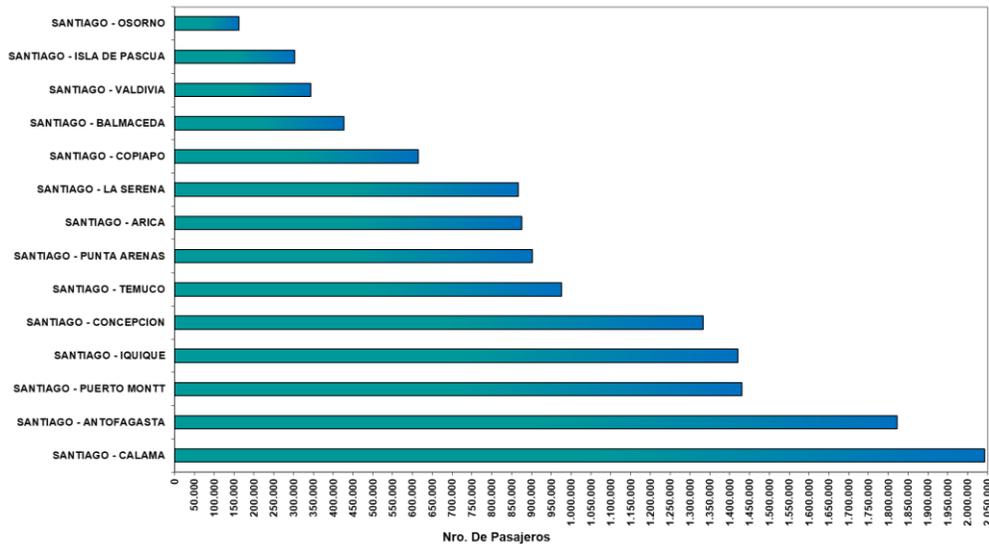


Ilustración 10. Tráfico de Pasajeros 2019

## XII.6. Mapa de empatía



Ilustración 11. Mapa de Empatía

## XII.7. Análisis de las 5 fuerzas de Porter complementado con el modelo de A. Brundenberger B. Nabeluff y el modelo de A. HAX

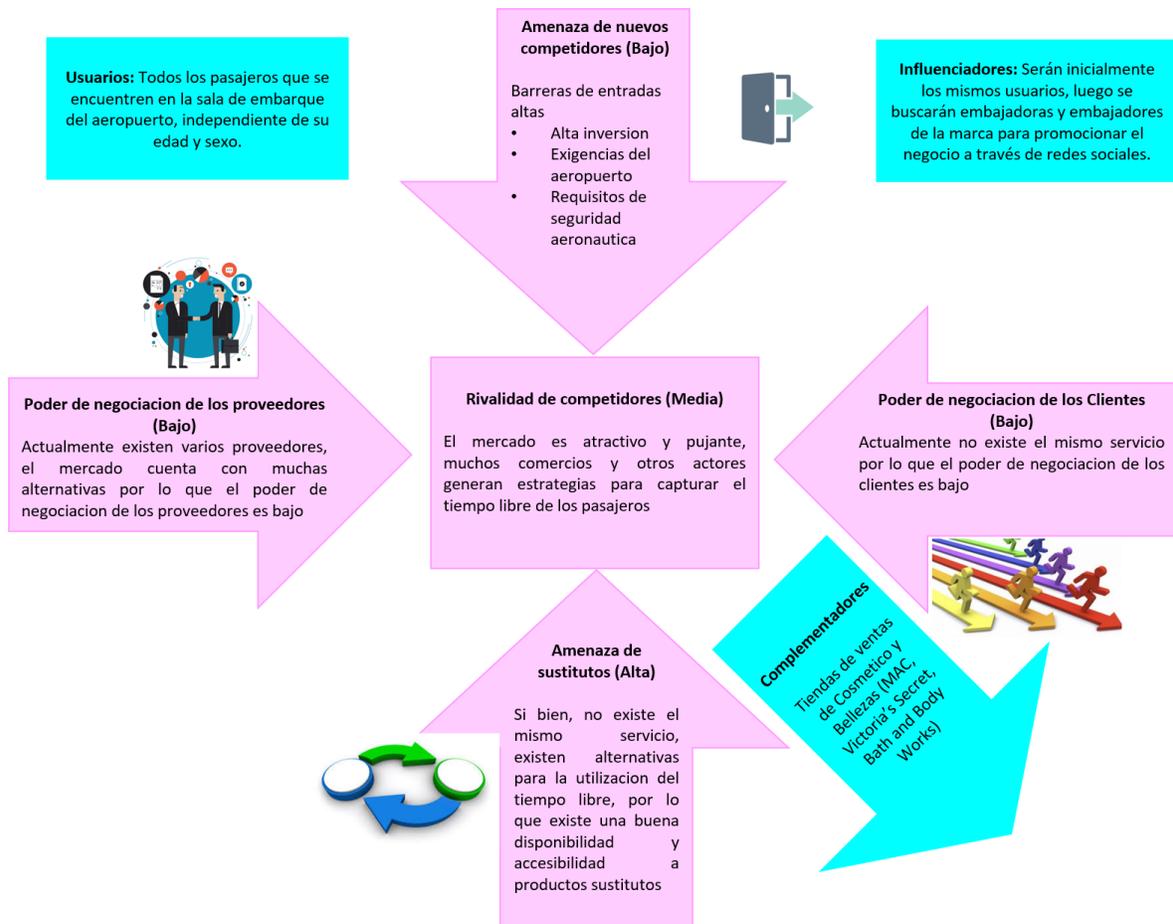


Ilustración 12. Análisis de las Fuerzas de Porter

## XII.8. Detalle de aeropuertos de Latinoamérica donde se ofrecen servicios similares a los de Air Beauty.

En los aeropuertos de Latinoamérica se ofrecen servicios similares a los de Air Beauty, servicios de manicure-pedicure y/o masajes capilares (Servicios de peluquería), pero en ninguno se ofrece un servicio automatizado y personalizado.

Jorge Chavez – Lima	Spa Express, Lima Airport
Jorge Carrasco – Montevideo	Peluquería Aeropuerto,
Congonhas – Sao Paulo	Bella Pimenta
Internacional – Guayaquil	Peluquería SPA Chic.

## XII.9. Identificación de las principales brechas digitales de Air Beauty



### Identificación de las principales brechas digitales Air Beauty



	Actual	Potencial
Centrada en el Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>El objetivo principal del servicio es el bienestar del cliente.</li> <li>Ofrece un servicio único en el país incorporando elementos tecnológicos innovadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar relaciones de largo plazo con clientes mediante elementos digitales (correo electrónico, mensajes de texto, redes sociales, etc.) con la finalidad de recabar nuevos requerimientos</li> </ul>
Datacéntrica y Cibersegura	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la actualidad hay manejo principalmente de información de gestión (financiero/contable) de forma digitalizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posibilidad de incorporación de información acerca de comportamiento de cliente y otros que puedan servir en la mejora de la propuesta de valor</li> </ul>
Focalizada en la Construcción Eficiente de Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>La máquina de impresión de diseños en uñas es un elemento diferenciador que genera valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constante exploración de incorporación de nuevos servicios innovadores hacia los clientes.</li> </ul>
Competencia Colaborativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>No Existe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dado el servicio único dentro del aeropuerto se pueden generar alianzas con comercios para atención preferencial (con integración sistémica)</li> <li>Alianzas con aerolíneas.</li> </ul>
Cultura ágil e Innovadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al ser una pequeña empresa permite la interacción directa entre los trabajadores para intercambiar inquietudes e ideas innovadoras que pueden ser aplicadas en la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir recomendaciones acerca de nuevos productos y tecnología, tanto de clientes como de proveedores, incentivando un ecosistema innovador y tecnológico</li> </ul>

Ilustración 13. Identificación de Brechas Digitales

---

### **XII.10. Técnica utilizada para la investigación de tamaño de mercado**

Se estimó el tamaño del mercado a través de un análisis *Top-Down*

Se realizó un análisis de mercado *Top-Down*, desde las variables más globales para ir descendiendo de manera progresiva hacia las variables más específicas. La técnica utilizada para establecer el tamaño de mercado se basó en el uso de 3 indicadores claves TAM, SAM, SOM.

**TAM** (*Total Addressable Market*): es el volumen total del mercado en el cual la idea de negocio está inmersa. En este caso, es la cantidad de pasajeros nacionales que tienen espera de más de 3 horas en el aeropuerto de Santiago.

**SAM** (*Serviceable Available Market*): Corresponde al volumen del mercado al que se puede llegar con el modelo de negocio, es decir, es el techo y representa al subconjunto del TAM que sería susceptible de comprar la propuesta de valor. En este caso, el total de personas que no tiene una actividad definida en esas 3 horas de espera y que además han marcado como favorable el uso de un servicio de belleza en el aeropuerto de Santiago si existiese.

**SOM** (*Serviceable Obtainable Market*): Representa de manera realista al mercado que se puede convertir en clientes del servicio, en base a una estrategia comercial, los recursos con que cuenta actualmente para hacer marketing o bien los recursos que se captan con el plan de financiamiento. Es el dato más importante, ya que habla de la capacidad comercial actual, o en el corto plazo. En este caso, se considera en base a 12 horas de trabajo los 365 días del año atendiendo simultáneamente a 5 clientes con una duración promedio de 30 minutos (44.520 atenciones anuales).

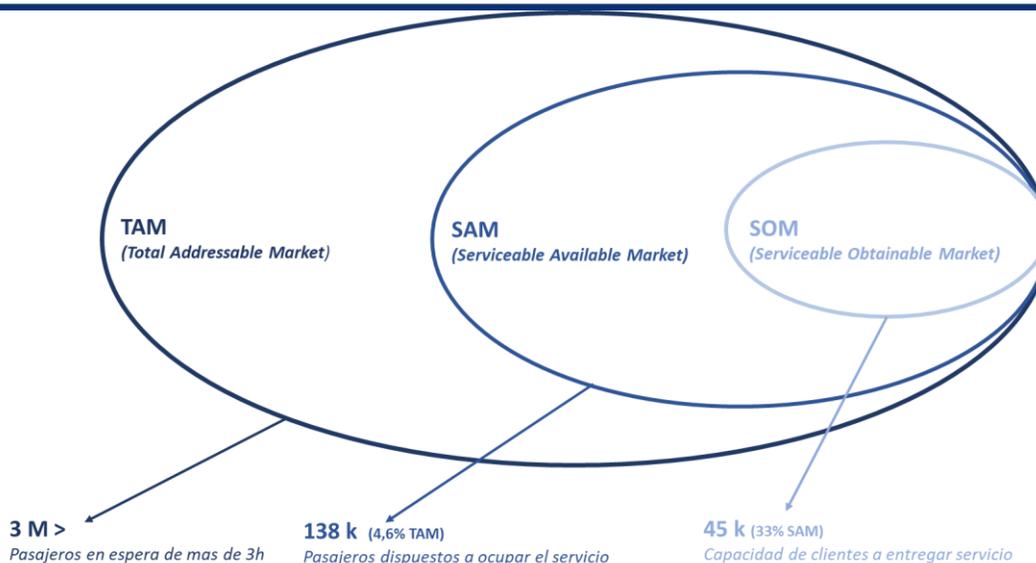


Ilustración 14. Tamaño de Mercado

## XII.11. Listado de servicios ofrecidos y sus valores

Servicios Ofrecidos	Valor c/iva	Valor s/iva
Masajes Capilares / Relajación	\$34,900	\$29,328
Barberia	\$19,900	\$16,723
Manicure - Pedicure	\$29,900	\$25,126
Limpieza Facial	\$24,900	\$20,924
Perfilado de cejas	\$19,900	\$16,723
Ondulación permanente de pestañas	\$29,900	\$25,126

Tabla 8. Valor de Servicios Ofrecidos

## XII.12. CANVAS

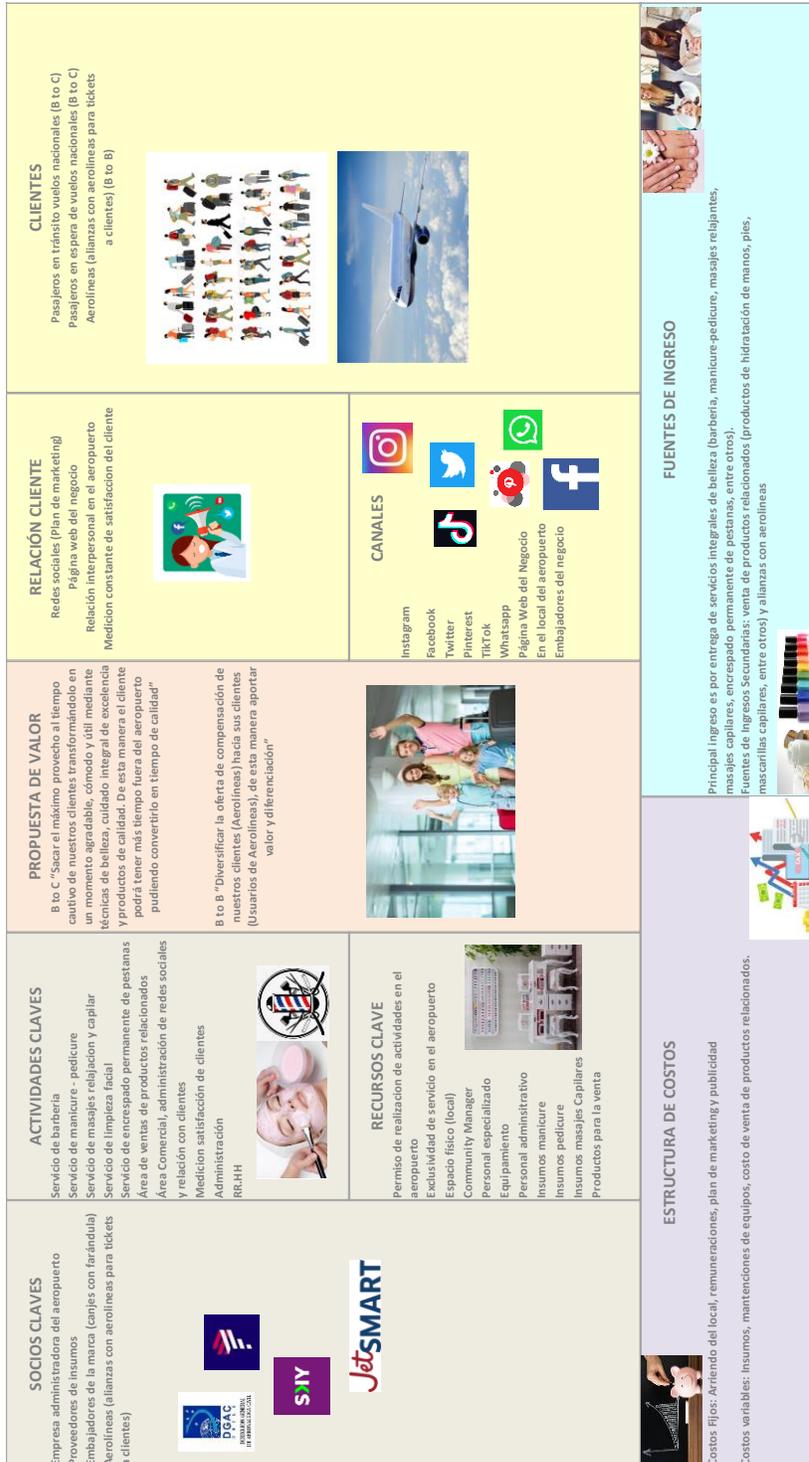


Ilustración 15. CANVAS

## XII.13. Encuesta Digital

### XII.13.1. Pasajeros con Conexiones:

Air Beauty

Nos encantaría conocer tu opinión acerca de un nuevo servicio en el aeropuerto

\*Obligatorio

¿Cuántas veces vuelas dentro de Chile durante un año regular? \*\*

- Ninguna
- 3 veces al año
- 6 veces al año
- 1 vez al mes
- 1 vez a la semana o mas

Ilustración 16. Encuesta Realizada – Pregunta 1

Air Beauty

\*Obligatorio

Air Beauty

¿Tus vuelos tienen esperas de conexión en Santiago? \*\*

- Si
- No

Ilustración 17. Encuesta Digital – Pregunta 2

**Air Beauty**

\*Obligatorio

**Pasajeros en conexión**

Usualmente tus esperas en conexión, tienen una duración de: \*\*

1 hora

2 horas

3 o más horas

¿Como aprovechas tu tiempo de espera en el aeropuerto? \*\*

Comida

Compras

Descanso

Otros: \_\_\_\_\_

Ilustración 18. Encuesta Digital – Pregunta 3 y 4

**Air Beauty**

En caso de existir un salón de belleza en el aeropuerto, ¿lo utilizarías? \*\*

Si

No

¿Que servicios te interesarían en el salón de belleza? (Marcar todos los de tu interés) \*\*

Masajes Capilares

Masajes relajantes antes del vuelo

Manicure y pedicure

Perfilado cejas

Ondulación permanente de pestañas

Limpieza facial

Barberia

Otros: \_\_\_\_\_

Ilustración 19. Encuesta Digital – Pregunta 5 y 6

## XII.13.2. Pasajeros sin Conexiones:

Air Beauty

Nos encantaría conocer tu opinión acerca de un nuevo servicio en el aeropuerto

\*Obligatorio

¿Cuántas veces vuelas dentro de Chile durante un año regular? \*\*

- Ninguna
- 3 veces al año
- 6 veces al año
- 1 vez al mes
- 1 vez a la semana o mas

Ilustración 20. Encuesta Digital – Pregunta 7

Air Beauty

\*Obligatorio

Air Beauty

¿Tus vuelos tienen esperas de conexión en Santiago? \*\*

- Si
- No

Ilustración 21. Encuesta Digital – Pregunta 8

**Air Beauty**

\*Obligatorio

**Pasajeros sin conexión**

¿Con cuánta anticipación llegas al aeropuerto? \*

Lo normal (2h)

Con 3 o más horas de anticipación

¿Como aprovechas tu tiempo de espera en el aeropuerto? \*\*

Comida

Compras

Descanso

Otros: \_\_\_\_\_

Ilustración 22. Encuesta Digital – Pregunta 9 y 10

**Air Beauty**

En caso de existir un salón de belleza en el aeropuerto, ¿lo utilizarías? \*\*

Si

No

¿Que servicios te interesarían en el salón de belleza? (Marcar todos los de tu interés) \*\*

Masajes Capilares

Masajes relajantes antes del vuelo

Manicure y pedicure

Perfilado cejas

Ondulación permanente de pestañas

Limpieza facial

Barbería

Otros: \_\_\_\_\_

Ilustración 23. Encuesta Digital – Pregunta 11 y 12

## XII.13.3. Resultados Encuesta Digital

¿CUÁNTAS VECES VUELAS DENTRO DE CHILE DURANTE UN AÑO REGULAR?



Ilustración 24. Encuesta Digital - Cantidad de Vuelos por Año

¿TUS VUELOS TIENEN ESPERAS DE CONEXIÓN EN SANTIAGO?

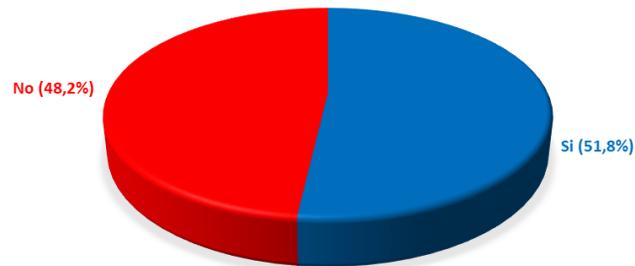
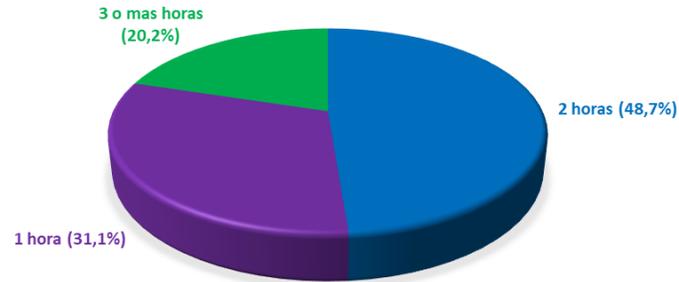


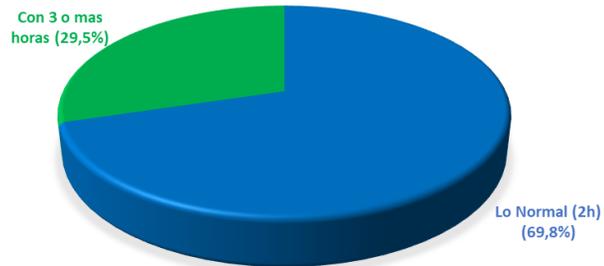
Ilustración 25. Encuesta Digital - Vuelos con Espera

USUALMENTE TUS ESPERAS EN CONEXIÓN, TIENEN  
UNA DURACIÓN DE:



*Ilustración 26. Encuesta Digital - Duración de Esperas*

¿CON CUÁNTA ANTICIPACIÓN LLEGAS AL  
AEROPUERTO?



*Ilustración 27. Encuesta Digital - Anticipación a los vuelos*

## ¿COMO APROVECHAS TU TIEMPO DE ESPERA EN EL AEROPUERTO?

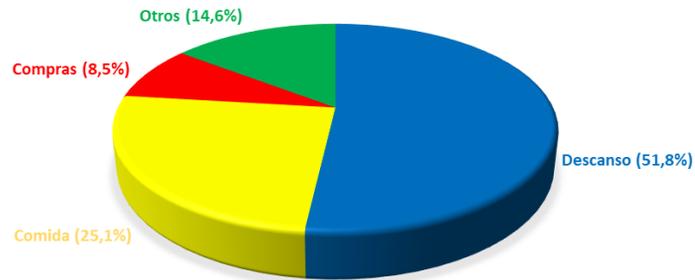


Ilustración 28. Encuesta Digital - Actividades en Espera

## EN CASO DE EXISTIR UN SALÓN DE BELLEZA EN EL AEROPUERTO, ¿LO UTILIZARÍAS?

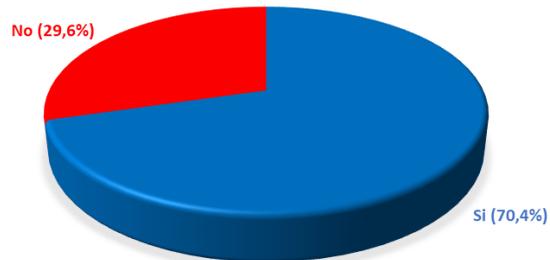


Ilustración 29. Encuesta Digital - Deseabilidad

## ¿QUE SERVICIOS TE INTERESARÍAN EN EL SALÓN DE BELLEZA?

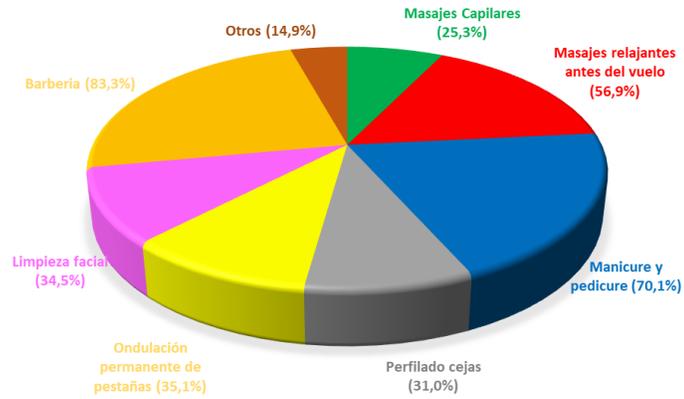


Ilustración 30. Encuesta Digital - Deseabilidad de Servicios

## XII.14. Investigación de mercado en terreno (Encuesta Aeropuerto)

Se obtuvo carta de respaldo de la universidad para realizar encuesta en las salas de embarque nacional del aeropuerto Arturo Merino Benítez, la encuesta se realizó por un periodo de 3 fines de semana de los meses de diciembre 2020 y enero 2021.

Air Beauty  
Investigación en  
Terreno

\*Obligatorio

¿A que genero perteneces? \*

- Femenino
- Masculino
- Otro
- No me identifico con ninguno
- Prefiero no decirlo

Ilustración 31. Encuesta Digital – Pregunta 1 y 2

¿Cual es tu rango de edad? \*

- Menor a 20
- 20 a 30
- 30 a 40
- 40 a 50
- 50 a 60
- Mayor a 60

¿Cuántas veces vuelas dentro de Chile durante un año regular? \*

- 3 veces al año
- 6 veces al año
- 1 vez al mes
- 1 vez a la semana o mas

*Ilustración 32. Encuesta Digital – Pregunta 2 y 3*

¿Tus vuelos tienen esperas de conexión en Santiago? \*

- Si
- No

*Ilustración 33. Encuesta Digital – Pregunta 4*

## Pasajeros sin Conexión

¿Con cuánta anticipación llegas al aeropuerto? \*

- Lo normal (2h)
- Con 3 o mas horas de anticipacion

¿Como aprovechas tu tiempo de espera en el aeropuerto? \*

- Comida
- Compras
- Descanso
- Otros: \_\_\_\_\_

Ilustración 34. Encuesta Digital – Pregunta 5 y 6

## Pasajeros en Conexión

Usualmente tus esperas en conexión, tienen una duración de: \*

- 1 hora
- 2 horas
- 3 o mas horas

¿Como aprovechas tu tiempo de espera en el aeropuerto? \*

- Comida
- Compras
- Descanso
- Otros: \_\_\_\_\_

Ilustración 35. Encuesta Digital – Pregunta 7 y 8

## Air Beauty

En caso de existir un salón de belleza en el aeropuerto, ¿lo utilizarías? \*

- Sí
- No

¿Que servicios te interesarían en el salón de belleza? (Marcar todos los de tu interés) \*\*

- Masajes capilares
- Masajes relajantes antes del vuelo
- Manicure y Pedicure
- Perfilado de cejas
- Ondulación permanente de pestañas
- Limpieza facial
- Barbería
- Otros: \_\_\_\_\_

Ilustración 36. Encuesta Digital – Pregunta 9 y 10

¿Cuanto estarías dispuesto a pagar por este servicio? \*

Hasta 30.000 CLP por cada servicio mencionado anteriormente utilizando productos estandar

Hasta 40.000 CLP por cada servicio mencionado anteriormente utilizando productos de alta gama

Otros: \_\_\_\_\_

¿Tienes alguna membresía de aerolínea? \*

Si

No

¿En que aerolínea tienes una membresía? \*

LATAM

SKY

JETSMART

Otros: \_\_\_\_\_

Ilustración 37. Encuesta Digital – Pregunta 11, 12 y 13

## XII.14.1. Resultados Investigación de mercado en terreno (Encuesta Aeropuerto)



Ilustración 38. Investigación de Mercado – Género Encuestados



Ilustración 39. Investigación de Mercado – Rango Edad Encuestados

## ¿CUÁNTAS VECES VUELAS DENTRO DE CHILE DURANTE UN AÑO REGULAR?



Ilustración 40. Investigación de Mercado – Frecuencia de Vuelo

## ¿TUS VUELOS TIENEN ESPERAS DE CONEXIÓN EN SANTIAGO?

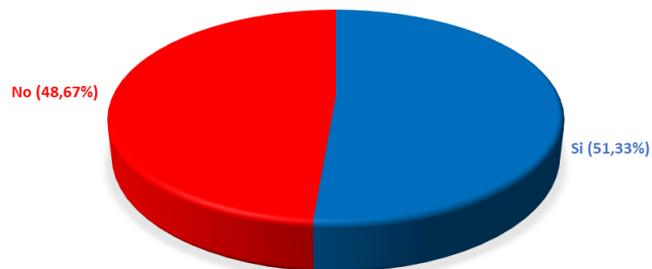


Ilustración 41. Investigación de Mercado - Vuelos con Espera en Conexión

¿CON CUÁNTA ANTICIPACIÓN LLEGAS AL AEROPUERTO?



Ilustración 42. Investigación de Mercado - Anticipación de Llegada

USUALMENTE TUS ESPERAS EN CONEXIÓN, TIENEN UNA DURACIÓN DE:

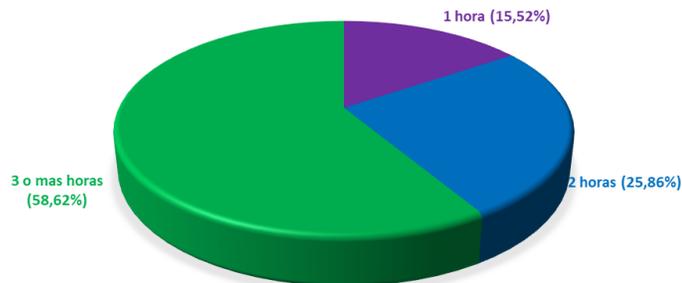


Ilustración 43. Investigación de Mercado - Duración Esperas de Conexión

¿COMO APROVECHAS TU TIEMPO DE ESPERA EN EL AEROPUERTO?

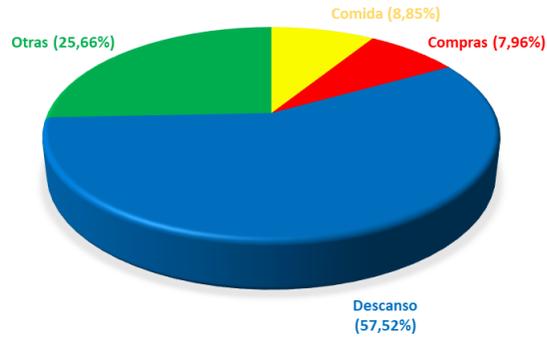


Ilustración 44. Investigación de Mercado - Actividades en Espera

EN CASO DE EXISTIR UN SALÓN DE BELLEZA EN EL AEROPUERTO, ¿LO UTILIZARÍAS?

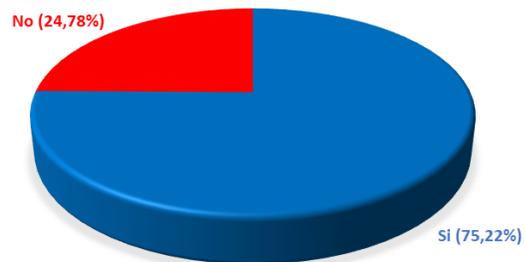


Ilustración 45. Investigación de Mercado - Deseabilidad Servicio

## ¿QUE SERVICIOS TE INTERESARÍAN EN EL SALÓN DE BELLEZA?

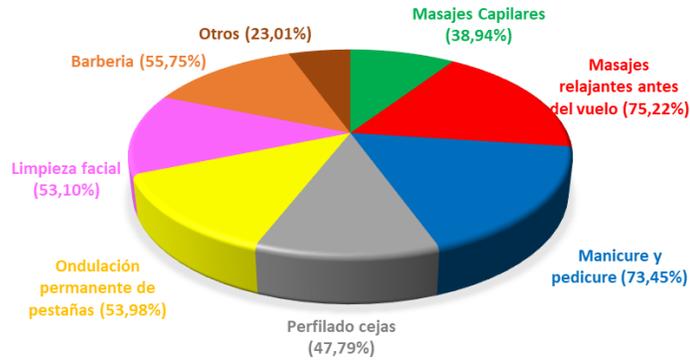


Ilustración 46. Investigación de Mercado - Servicios de interés

## ¿CUANTO ESTARÍAS DISPUESTO A PAGAR POR ESTE SERVICIO?



Ilustración 47. Investigación de Mercado - Disposición a Pagar

¿TIENES ALGUNA MEMBRESIA DE AEROLÍNEA?

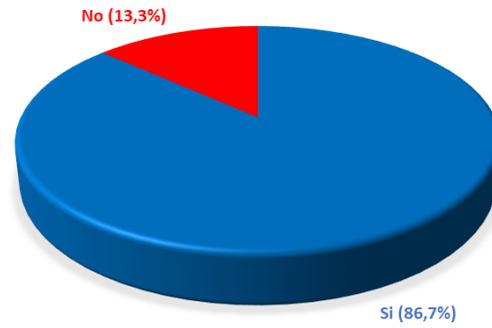


Ilustración 48. Investigación de Mercado - Membresias Actuales

¿EN QUE AEROLÍNEA TIENES UNA MEMBRESIA?

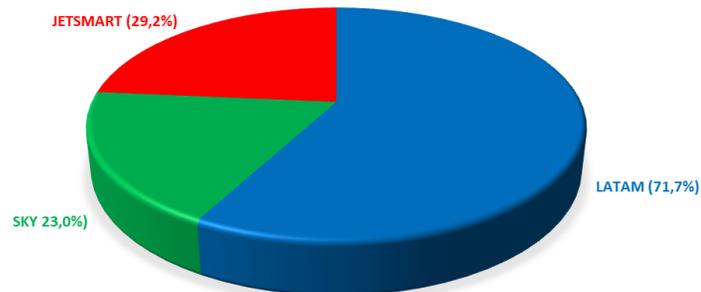


Ilustración 49. Investigación de Mercado - Aerolíneas de Membresías

## XII.15. Análisis Valor, Rareza, Imitabilidad; Organizacional (VRIO)

Recursos y capacidades	Tipo de ventaja competitiva		Fuente de ventaja competitiva sostenible				Resultado
	Reducir Costos	Valor añadido	Valioso (V)	Escaso (R)	Difícil de imitar (I)	Parte de la organización (O)	
<b>Exclusividad (locación)</b>		x	x	x	x	x	V. Competitiva Sustentable
<b>Tecnología</b>	x		x			x	V. Competitiva Temporal
<b>Instalaciones</b>		x	x				
<b>Formación del Personal</b>		x	x	x		x	V. Competitiva Temporal
<b>Motivación</b>		x	x	x			

Tabla 8. Análisis VRIO

## XII.16. Imagen de Marca

El diseño del logo reúne lo clásico y lo innovador en una sola imagen. Las letras manuscritas emulan el concepto tradicional de belleza, mientras que el color púrpura predominante se encarga de anunciar el concepto innovador de belleza dejando atrás los estereotipos y los conceptos básicos de belleza para dar lugar a servicios enfocados no solo en la estética sino también en el impacto que producen en el mundo.



*Ilustración 50. Imagen de Marca*



## XII.18. Variables Consideradas para los Ingresos

### Variables consideradas para los ingresos

ESTIMACIÓN DE INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capacidad instalada de atención anual	44.520	44.520	44.520	44.520	44.520
Porcentaje de ocupación	27%	32%	39%	47%	56%
Atenciones anuales estimadas	12.020	14.424	17.309	20.771	24.926
Valor promedio atención	\$35.000	\$36.050	\$37.132	\$38.245	\$39.393
<b>Ingresos por ventas</b>	<b>\$420.714.000</b>	<b>\$520.002.504</b>	<b>\$642.723.095</b>	<b>\$794.405.745</b>	<b>\$981.885.501</b>

Tabla 9. Variables Consideradas Ingresos

## XII.19. Uso Tarjeta de Crédito

### USO TARJETA DE CREDITO

Ventas sin tarjeta	10%
Ventas con tarjeta de crédito	90%
Comisión por uso tarjeta de crédito	2,8%

Tabla 10. Uso Tarjeta Crédito

## XII.20. Incremento Anual en las Ventas

INCREMENTO ANUAL VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
% incremento anual de ventas	0%	20%	20%	20%	20%
<b>Ventas</b>	<b>\$420.714.000</b>	<b>\$520.002.504</b>	<b>\$642.723.095</b>	<b>\$794.405.745</b>	<b>\$981.885.501</b>
% Uso capacidad instalada	27%	32%	39%	47%	56%

Tabla 11. Incremento Anual en las Ventas

## XII.21. Detalle de la Estructura de Insumos

Lineas de Productos	% participación	
	en las ventas	% Costo Venta
Servicios Manicure	40%	25%
Servicios Pedicure	5%	15%
Servicios Masajes	25%	5%
Servicios Barberia	30%	25%

Tabla 12. Estructura de Insumos

## XII.22. Costo de Venta por Servicio

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicios Manicure	\$42.071.400	\$52.000.250	\$64.272.309	\$79.440.575	\$98.188.550
Servicios Pedicure	\$3.155.355	\$3.900.019	\$4.820.423	\$5.958.043	\$7.364.141
Servicios Masajes	\$5.258.925	\$6.500.031	\$8.034.039	\$9.930.072	\$12.273.569
Servicios Barberia	\$31.553.550	\$39.000.188	\$48.204.232	\$59.580.431	\$73.641.413
<b>Total Costo de Venta</b>	<b>\$82.039.230</b>	<b>\$101.400.488</b>	<b>\$125.331.004</b>	<b>\$154.909.120</b>	<b>\$191.467.673</b>

Tabla 13. Costo Venta por Servicio

## XII.23. Remuneración Mano de Obra Indirecta

Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
Servicio de contabilidad	\$1.000.000	\$12.000.000
Servicio externo de seguridad	\$0	\$0
<b>Total</b>	<b>\$1.000.000</b>	<b>\$12.000.000</b>

Tabla 14. Remuneración Mano de Obra Indirecta

## XII.24. Gastos en Insumos Generales

Concepto	Costo Mensual	Costo Anual
Agua	\$200.000	\$2.400.000
Luz	\$200.000	\$2.400.000
Telefonos y Celulares	\$200.000	\$2.400.000
Arriendo Local	\$5.000.000	\$60.000.000
Seguros y Primas	\$200.000	\$2.400.000
Material Oficina	\$200.000	\$2.400.000
<b>Total</b>	<b>\$6.000.000</b>	<b>\$72.000.000</b>

Tabla 15. Gastos en Insumos Generales

## XII.25. Presupuesto Marketing

Actividad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño y Dominio Página Web	\$500.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000
Lanzamiento en Local	\$1.000.000	\$1.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Publicidad Redes Sociales	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000
Campaña publicidad Aerolíneas	\$1.000.000	\$3.000.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000
Campaña Adwords Estable	\$2.900.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000
Programa Clientes Frecuentes			\$1.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000
Embajadores, Fidelidad		\$2.000.000	\$1.000.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000
Alianzas		\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000
<b>Total</b>	<b>\$11.570.000</b>	<b>\$16.100.000</b>	<b>\$12.600.000</b>	<b>\$9.700.000</b>	<b>\$9.700.000</b>	<b>\$9.700.000</b>

Tabla 16. Presupuesto Marketing