



“Air Beauty”

Parte II

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

Alumno: Estefanía Meléndez Córdova

Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso

Santiago, Octubre 2021

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I. Oportunidad de negocio	9
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.	10
II.1. Industria	10
II.2. Competidores	10
II.3. Clientes	10
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	11
IV. Plan de Marketing	12
V. Plan de Operaciones	13
V.1. Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones	14
V.2. Flujo de operaciones	16
V.3. Plan de Desarrollo e Implementación	17
V.4. Dotación	18
VI. Equipo del Proyecto	19
VI.1. Equipo Gestor	19
VI.2. Estructura organizacional	20
VI.3. Incentivos y compensaciones	20
VII. Plan Financiero	20
VII.1. Supuestos	21
VII.2. Estimación de ingresos	21
VII.3. Inversión	22
VII.3.1. Inversión en equipos y mobiliario	22
VII.3.2. Inversión en Marketing y Publicidad	22
VII.3.3. Inversión en Capital de Trabajo	22
VII.4. Estado de Resultados y Flujo de Caja	23
VII.5. Calculo tasa de descuento	24
VII.6. Flujo de Caja a 5 años	24
VII.7. Valor Residual	25
VII.8. Flujo de Caja a Perpetuidad	25
VII.9. Periodo de Recuperación de Capital (Payback)	25

VII.10. Balance Proyectado.....	26
VII.11. Indicadores Financieros.....	26
VII.12. Análisis de Sensibilidad.....	27
VIII. Riesgos críticos.....	28
IX. Propuesta Inversionista.....	29
X. Conclusiones.....	31
XI. Bibliografía.....	33
XII. Anexos.....	34
XII.1. Principales fortalezas y debilidades de los competidores de Air Beauty.....	34
XII.2. Información Aeropuerto Arturo Merino Benítez de Santiago de Chile.....	35
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).....	36
XII.4. Gráfico 1: Evolución de pasajeros transportados (Cantidad) en el Aeropuerto Nuevo Pudahuel (Cifras Estadísticas del Aeropuerto Nuevo Pudahuel)......	37
XII.5. Gráfico 2: Cantidad de pasajeros que transitaron por el aeropuerto Arturo Merino Benítez año 2019 (Cifras estadísticas de JAC)......	38
XII.6. Mapa de empatía.....	38
XII.7. Análisis de las 5 fuerzas de Porter complementado con el modelo de A. Brundenberger B. Nabeluff y el modelo de A. HAX.....	39
XII.8. Detalle de aeropuertos de Latinoamérica donde se ofrecen servicios similares a los de Air Beauty.....	40
XII.9. Identificación de las principales brechas digitales de Air Beauty.....	40
XII.10. Técnica utilizada para la investigación de tamaño de mercado.....	41
XII.11. Listado de servicios ofrecidos y sus valores.....	42
XII.12. CANVAS.....	43
XII.13. Encuesta Digital.....	44
XII.13.1. Pasajeros con Conexiones:.....	44
XII.13.2. Pasajeros sin Conexiones:.....	46
XII.13.3. Resultados Encuesta Digital.....	48
XII.14. Investigación de mercado en terreno (Encuesta Aeropuerto).....	52
XII.14.1. Resultados Investigación de mercado en terreno (Encuesta Aeropuerto).....	58

XII.15. Análisis Valor, Rareza, Imitabilidad; Organizacional (VRIO)	64
XII.16. Imagen de Marca	65
XII.17. Plano de las Instalaciones	66
XII.18. Variables Consideradas para los Ingresos	67
XII.19. Uso Tarjeta de Crédito	67
XII.20. Incremento Anual en las Ventas	67
XII.21. Detalle de la Estructura de Insumos	68
XII.22. Costo de Venta por Servicio	68
XII.23. Remuneración Mano de Obra Indirecta	68
XII.24. Gastos en Insumos Generales	69
XII.25. Presupuesto Marketing	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Disposición instalaciones	15
Ilustración 2. Estructura de Operaciones	16
Ilustración 3. Flujo de Operaciones.....	17
Ilustración 4. Estructura Organizacional.....	18
Ilustración 10. Mapa de Búsquedas en Internet	36
Ilustración 11. Evolución de Pasajeros Transportados	37
Ilustración 12. Tráfico de Pasajeros 2019	38
Ilustración 13. Mapa de Empatía.....	38
Ilustración 14. Análisis de las Fuerzas de Porter	39
Ilustración 15. Identificación de Brechas Digitales	40
Ilustración 16. Tamaño de Mercado	42
Ilustración 17. CANVAS.....	43
Ilustración 18. Encuesta Realizada – Pregunta 1	44
Ilustración 19. Encuesta Digital – Pregunta 2.....	44
Ilustración 20. Encuesta Digital – Pregunta 3 y 4.....	45
Ilustración 21. Encuesta Digital – Pregunta 5 y 6.....	45
Ilustración 22. Encuesta Digital – Pregunta 7.....	46
Ilustración 23. Encuesta Digital – Pregunta 8.....	46
Ilustración 24. Encuesta Digital – Pregunta 9 y 10.....	47
Ilustración 25. Encuesta Digital – Pregunta 11 y 12.....	47
Ilustración 26. Encuesta Digital - Cantidad de Vuelos por Año.....	48
Ilustración 27. Encuesta Digital - Vuelos con Espera	48
Ilustración 28. Encuesta Digital - Duración de Esperas.....	49
Ilustración 29. Encuesta Digital - Anticipación a los vuelos.....	49
Ilustración 30. Encuesta Digital - Actividades en Espera	50
Ilustración 31. Encuesta Digital - Deseabilidad	50
Ilustración 32. Encuesta Digital - Deseabilidad de Servicios	51
Ilustración 33. Encuesta Digital – Pregunta 1 y 2.....	52
Ilustración 34. Encuesta Digital – Pregunta 2 y 3.....	53
Ilustración 35. Encuesta Digital – Pregunta 4.....	53

Ilustración 36. Encuesta Digital – Pregunta 5 y 6	54
Ilustración 37. Encuesta Digital – Pregunta 7 y 8	55
Ilustración 38. Encuesta Digital – Pregunta 9 y 10	56
Ilustración 39. Encuesta Digital – Pregunta 11, 12 y 13	57
Ilustración 40. Investigación de Mercado – Género Encuestados	58
Ilustración 41. Investigación de Mercado – Rango Edad Encuestados	58
Ilustración 42. Investigación de Mercado – Frecuencia de Vuelo	59
Ilustración 43. Investigación de Mercado - Vuelos con Espera en Conexión.....	59
Ilustración 44. Investigación de Mercado - Anticipación de Llegada.....	60
Ilustración 45. Investigación de Mercado - Duración Esperas de Conexión	60
Ilustración 46. Investigación de Mercado - Actividades en Espera.....	61
Ilustración 47. Investigación de Mercado - Deseabilidad Servicio.....	61
Ilustración 48. Investigación de Mercado - Servicios de interés	62
Ilustración 49. Investigación de Mercado - Disposición a Pagar.....	62
Ilustración 50. Investigación de Mercado - Membresías Actuales	63
Ilustración 51. Investigación de Mercado - Aerolíneas de Membresías	63
Ilustración 52. Imagen de Marca	65
Ilustración 53. Plano de Instalaciones.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Plan de Desarrollo e Implementación	17
Tabla 2. Estructura Remuneración	20
Tabla 3. Supuestos	21
Tabla 4. Estimación de Ingresos.....	21
Tabla 5. Inversión en Equipos y Mobiliario.....	22
Tabla 6. Inversión en Marketing y Publicidad.....	22
Tabla 7. Inversión en Capital de Trabajo.....	23
Tabla 8. Inversión en Marketing y Publicidad.....	23
Tabla 9. Estado de Resultados	23
Tabla 10. Cálculo Tasa de Descuento	24
Tabla 11. Flujo de Caja	24
Tabla 12. Valor Residual.....	25
Tabla 13. Flujo de Caja a Perpetuidad.....	25
Tabla 14. Periodo de Recuperación de Capital.....	25
Tabla 15. Balance Proyectado	26
Tabla 16. Indicadores Financieros.....	27
Tabla 17. Análisis de Sensibilidad.....	27
Tabla 18. Propuesta Inversionista	29
Tabla 19. Aporte Capital	29
Tabla 20. Participación en la sociedad.....	30
Tabla 21. Valor de Servicios Ofrecidos	42
Tabla 22. Análisis VRIO	64
Tabla 23. Variables Consideradas Ingresos.....	67
Tabla 24. Uso Tarjeta Crédito.....	67
Tabla 25. Incremento Anual en las Ventas.....	67
Tabla 26. Estructura de Insumos	68
Tabla 27. Costo Venta por Servicio	68
Tabla 28. Remuneración Mano de Obra Indirecta	68
Tabla 29. Gastos en Insumos Generales.....	69
Tabla 30. Presupuesto Marketing	69

Resumen Ejecutivo

El plan de negocios tiene por objetivo desarrollar una idea innovadora en Chile, la implementación de 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 se ha desarrollado de manera exponencial durante los últimos años y Latinoamérica no es la excepción, el aeropuerto de la ciudad de San Pablo, Brasil se ha convertido en el principal exponente. En el caso de Chile, si bien existe un incremento en el flujo de pasajeros, alrededor de 30.000 pasajeros más en 2019 (Según la estadística de la Junta de Aeronáutica Civil), el mercado de salones de belleza en las salas de embarque de los aeropuertos es inexistente en el país.

Se realizó un estudio de marketing para identificar componentes claves para el éxito del negocio, pudiendo caracterizar aspectos tales como, diferenciación por calidad, exclusividad, precios, horarios, servicios ofrecidos, etc.

La propuesta de Air Beauty en las salas de embarque del aeropuerto Arturo Merino Benítez es implementar un salón de belleza donde los clientes puedan utilizar el tiempo libre que tienen dentro del aeropuerto en servicios que aportan valor y que son tan variados como; masajes, manicure, barbería, limpieza facial, existe una propuesta variada para escoger según las necesidades y requerimientos de cada cliente, todas las propuestas incorporan tecnología de punta e insumos de primer nivel en un espacio especialmente diseñado para aportar comodidad y relajación.

El proyecto presenta una estructura financiera atractiva, la que considera una inversión inicial de \$128.433.066 aportando un VAN de \$301.859.137 pasados 5 años, y una TIR de 51,1 % con una tasa de descuento de 14,17% y un análisis de sensibilidad del proyecto con una utilización de los servicios menor a 20,5%.

I. Oportunidad de negocio

La oportunidad de negocio está fue desarrollada luego del análisis de la investigación de mercado donde se analizaron las cifras estadísticas de la Junta de Aeronáutica Civil, donde se indica que el mercado de transporte aéreo de pasajeros en Chile ha crecido fuertemente desde los últimos 10 años (Incremento progresivo anual), 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, estas cifras se ven impactadas durante los años 2020 y 2021 debido a la situación mundial de Pandemia por COVID - 19 (Según cifras estadísticas de la Junta de Aeronáutica Civil y estadísticas de tráfico del aeropuerto Nuevo Pudahuel), actualmente esta situación se está normalizando, la oferta de vuelos está aumentando (Debido al incremento en la demanda) y se proyecta que los vuelos podrían incluso duplicarse, adicionalmente la oferta aérea será más accesible (Actualmente las aerolíneas están ofreciendo servicios de bajo costo y flexibles).

Al existir un incremento sostenido del flujo de pasajeros, podemos proyectar un incremento en el personal que operará los servicios de las tiendas dentro del aeropuerto y un aumento en el personal de las aerolíneas, generando así oportunidades de alianzas con Aerolíneas y tiendas establecidas dentro del aeropuerto, esto revela un alto potencial para despertar el interés en las personas que tienen tiempos de esperas superiores a 40 min dentro del aeropuerto.

La oportunidad de mercado y la creación de valor de Air Beauty se remite principalmente a tres factores que apalancan el éxito del negocio, i.) el aumento de los tiempos de espera en el aeropuerto desarrollando el potencial de transformar este tiempo en un servicio ii.) la declaración de deseabilidad del servicio y iii.) la disposición a pagar por este servicio. En resumen la oportunidad de negocio es transformar el tiempo que actualmente no tiene valor en un servicio valorado.

El detalle del desarrollo de este capítulo se encuentra en la Parte I del plan de negocios.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.

II.1. Industria

Se realizó un análisis siguiendo la metodología de las fuerzas de Porter (anexo XI.7), se abarcaron dos visiones, la primera es la industria de los centros de belleza en el aeropuerto, en Latinoamérica ha habido un incremento de estos en los últimos 5 años, los más conocidos son los de Sao Paulo (Bella Pimenta) y Lima (Spa Express), en oposición a esta tendencia, el aeropuerto Arturo Merino Benítez de Chile aún no cuenta con la oferta de este servicio. Considerando que, no existen competidores directos dentro del aeropuerto, se decidió dar mayor enfoque en la segunda industria analizada, la industria del “ocio”, considerándose dentro de esta, todas las tiendas en las cuales los pasajeros pueden distribuir su tiempo y dinero (se excluyen restaurantes).

II.2. Competidores

Actualmente no existe un servicio similar en el aeropuerto, por lo que no podemos definir competidores directos, sin embargo, podemos identificar que los principales competidores de “Air Beauty” (competidores indirectos) son las tiendas del aeropuerto y Salones VIP (excluyendo restaurantes).

II.3. Clientes

En base al análisis realizado se determinó que las relaciones de negocios no sólo serán de manera B to C donde los clientes serán las personas que tengan conexiones y tiempos de espera superior a los 40 min, sino que, también se generarán relaciones comerciales B to B primero con las aerolíneas que operan en el aeropuerto para complementar sus servicios (las aerolíneas podrán dar tickets de atención en Air Beauty a sus clientes para compensar inconvenientes administrativos) y segundo con las tiendas establecidas dentro del aeropuerto, donde su personal podrá atenderse en Air Beauty con descuento y podremos desarrollar la posibilidad de realizar marketing cruzado para productos y servicios. El detalle del desarrollo de este capítulo se encuentra en la Parte I del plan de negocios.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

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

La propuesta de valor de Air Beauty posee dos focos, uno para cada tipo de cliente.

B to C enfocado en los clientes que tienen conexiones y tiempos de esper superiores a 40 min dentro del aeropuerto, “Agregar el máximo valor 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 enfocado en las aerolíneas y tiendas establecidas dentro del aeropuerto “Diversificar la oferta de compensación de los clientes y la oferta de bonificaciones para 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”

El detalle del desarrollo de este capítulo se encuentra en la Parte I del plan de negocios.

IV. Plan de Marketing

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

- Posicionar a Air Beauty como una marca fácil de recordar y accesible para nuestros clientes.
- Incrementar las ventas de Air Beauty en un 20% anual a partir del segundo año.
- Para el segundo año incrementar clientes en un 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.

El desarrollo del plan de marketing se basa en una estrategia de comunicación y ventas tanto on-line como presencial, el éxito del negocio se potenciará con una fuerte campaña de marketing en redes sociales, se resaltará la exclusividad del servicio y el espíritu “Pet and eco friendly” lo que atraerá al segmento de interés.

La comunicación por redes sociales permitirá que los clientes expongan su experiencia de manera transparente y motivar al resto de las personas a probar los servicios, adicionalmente se seleccionarán “embajadores de la marca” generando contratos 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.

El detalle del desarrollo de este capítulo se encuentra en la Parte I del plan de negocios.

V. Plan de Operaciones

En el plan de operaciones se puede encontrar el detalle de los servicios que prestará Air Beauty, dentro de los aspectos relevantes de la operación se puede destacar la ubicación del negocio, las salas de embarque del aeropuerto, basados en esto, el plan de operaciones incluirá aspectos relevantes relacionados con la logística del personal y de los insumos.

Air Beauty prestará diferentes servicios relacionados con el ámbito de la belleza y el confort de los clientes.

- 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.

Considerando las condiciones actuales, a cada protocolo de operación se le adiciona un procedimiento de sanitización de box post atención, es por esto por lo que se consideran 15 min adicionales al tiempo de duración de cada servicio.

V.1.Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones

Respecto de la estrategia, esta se basa en la prestación de un servicio de calidad que utiliza insumos y productos “pet and eco friendly”, enfocado en la satisfacción del cliente y en crear una experiencia placentera.

Dentro de la estrategia destaca la política de la empresa, basada en tres pilares fundamentales, la seguridad y grato ambiente laboral, capacitaciones constantes para el personal y finalmente foco en el cliente (satisfacción de cliente).

El alcance corresponde a servicios de belleza y confort prestados en las salas de embarque del aeropuerto nacional Arturo Merino Benítez y con respecto al 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.

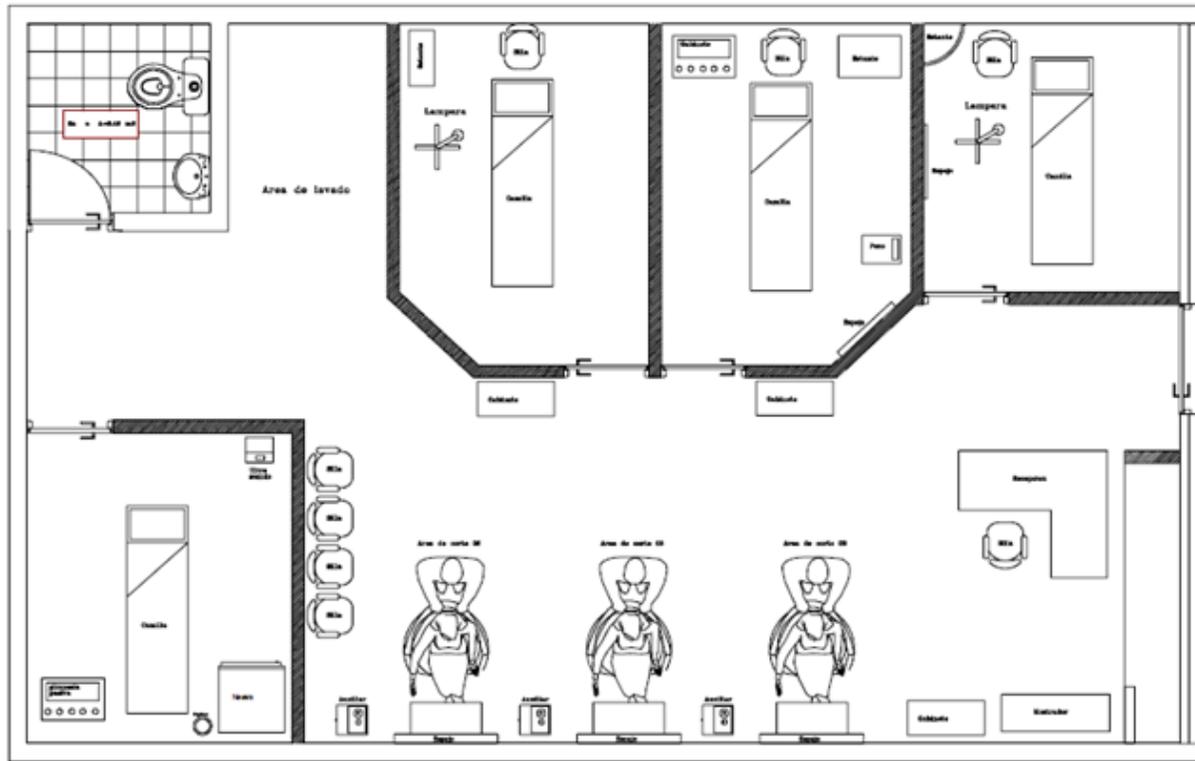


Ilustración 1. Disposición instalaciones

Respecto del tamaño de las operaciones, se considera atender de manera simultánea hasta 5 personas, además del uso de una máquina de impresión de uñas, que estará ubicada en la sala de espera junto a la caja y será operada por una trabajadora, la cual asistirá a los clientes que quieran utilizar la maquina y será un refuerzo a las operaciones (todas las trabajadoras serán capacitadas para realizar todos los procedimientos de los servicios que se prestan en Air Beauty), la coordinadora de local se encontrará ubicada en la estación de caja, con todas estas consideraciones el tamaño de operaciones corresponde a un total de 7 trabajadoras por turno para la atención de 5 clientes simultáneamente cada 45 min aproximadamente (considerando

protocolos de sanitización post atención). En anexo XI.18 se encuentra plano de las instalaciones.

V.2. Flujo de operaciones

El flujo operacional estará coordinado y liderado por la administradora del local, quién estará a cargo de la administración del tiempo, la administración de la agenda, el aviso del tiempo límite a las trabajadoras que se encuentren prestando servicios y a cargo de la caja, venta de productos relacionados y cobros.

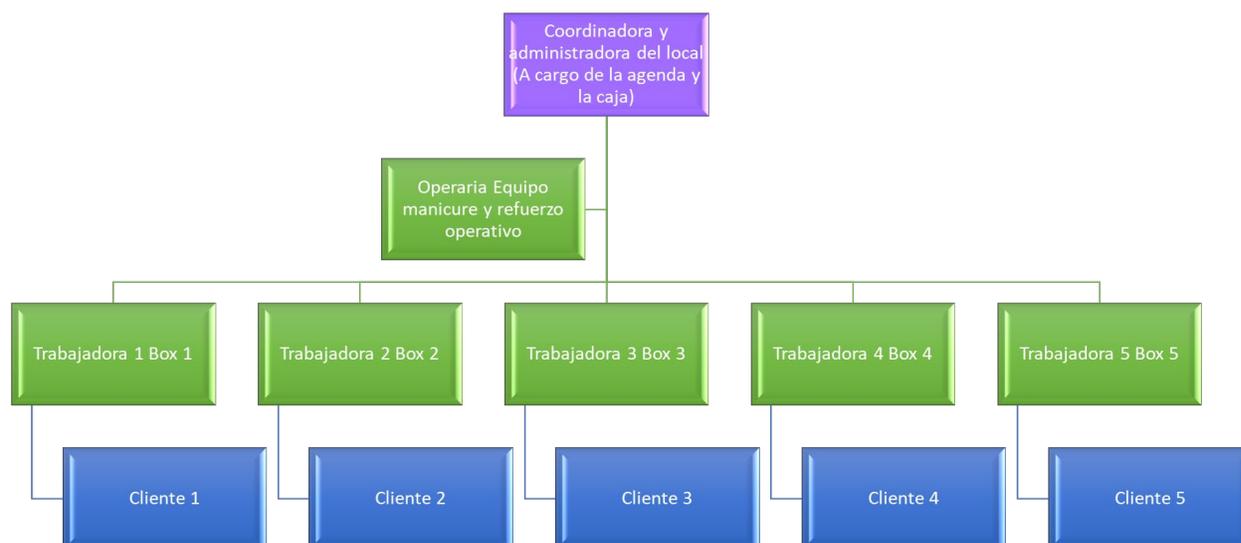


Ilustración 2. Estructura de Operaciones

Se considera jornada excepcional 7x7, 7 personas por turno, total de 14 personas.

Los horarios de atención son

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

Dado que la empresa se encontrará ubicada dentro de las instalaciones del aeropuerto, es prudente considerar dentro de la cadena de valor la infraestructura del local y las consideraciones necesarias respecto de las normativas del aeropuerto.



Ilustración 3. Flujo de Operaciones

V.3. Plan de Desarrollo e Implementación

Respecto de la implementación de los servicios, se considera la siguiente Carta Gantt

	Semana 1	semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10
Firma contrato con aeropuerto										
Solicitud de insumos										
Recepcion de insumos										
Modificacion local										
Recepcion de Local										
Contratacion de Personal										
Capacitacion de personal										

Tabla 1. Plan de Desarrollo e Implementación

V.4.Dotación

La dotación de la empresa está definida según el siguiente organigrama:

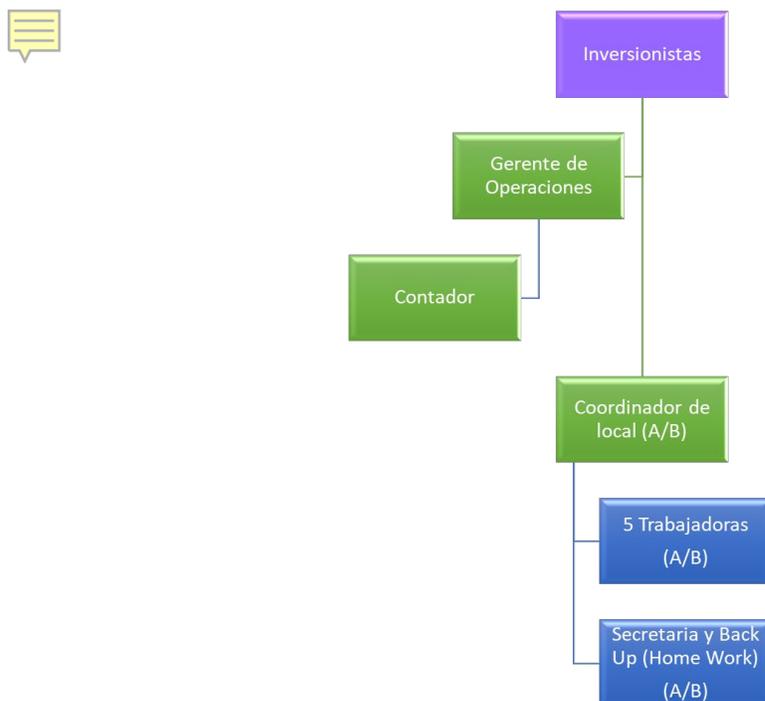


Ilustración 4. Estructura Organizacional

El proceso de reclutamiento será externalizado y solicitado según las descripciones de cargo desarrolladas con anticipación, los gerentes participarán en la ronda final para la selección del personal.

Respecto de la logística del personal, se contratará el servicio estándar de aeropuerto (incluido dentro del valor del arriendo del local). Aeropuerto cuenta con un servicio estándar que considera todos los locales que se encuentran establecidos dentro de sus dependencias, este servicio considera recogida del personal y retorno a sus domicilios, el costo de este servicio se incluye dentro del valor del arriendo del local y se paga mensualmente.

Posterior al proceso de contratación se realizará un seguimiento del desempeño y se incorporará un sistema de evaluación del desempeño que contenga una mirada 360 de las operaciones.

VI. Equipo del Proyecto

VI.1. Equipo Gestor

El equipo de Air Beauty será liderado por los dos socios gestores de la idea, para lo cual, constituirán a la empresa como una sociedad por acciones (SPA), en la que su participación será por partes iguales, teniendo el 50% de la propiedad cada uno. Ambos socios serán parte de la estructura organizacional,

Inversionista 1:

Título: Ingeniero en Biotecnología.

Experiencia: 8 años

Objetivos del Cargo: Aporta con su experiencia en áreas comerciales, dirige las operaciones y gestiona el área de marketing, es la encargada de implementar la visión de la empresa y captar clientes, principalmente enfocada en clientes B to B.

Inversionista 2:

Título: Ingeniero Civil en Minas.

Experiencia: 14 años

Objetivos del Cargo: Aporta con su experiencia en negocios, dirige las operaciones financieras de la empresa, tiene relación directa con proveedores y trabajadores, administra el stock de productos y es el encargado de gestionar el crecimiento económico de la empresa.

VI.2. Estructura organizacional

El liderazgo de la operación de Air Beauty será liderado por el gerente comercial quien tendrá a su cargo la administración de los coordinadores de local, quienes a su vez se encargarán de dirigir a las trabajadoras y secretaria. Por su parte, el gerente de finanzas estará supervisando las labores del contador.

VI.3. Incentivos y compensaciones

Ambos gerentes contarán con una remuneración fija de acuerdo con las condiciones del mercado, mientras que los coordinadores y trabajadoras inicialmente tendrán un sistema de remuneración fija, el cual dependiendo de las condiciones del mercado y desempeño del negocio podrá migrar a un sistema mixto, con una componente fija y además una variable que dependerá del volumen de servicios y metas logradas. Por su parte, las secretarías recibirán una remuneración fija competitiva con el mercado, considerando que podrán realizar su labor desde casa en forma remota.

	Coordinador			
	Local	Trabajador	Secretaria	Gerente
Sueldo Base	\$ 536.604	\$ 406.604	\$ 337.000	\$ 2.733.208
Asignación 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
Remuneración	\$ 1.200.000	\$ 1.000.000	\$ 650.000	\$ 4.000.000

Tabla 2. Estructura Remuneración

VII. Plan Financiero

Se realizó un análisis financiero a 5 años para evaluar la factibilidad del negocio en términos económicos y de sustentabilidad. El objetivo de este análisis será contar con

información financiera que pueda permitir al inversionista tomar una decisión final para ser parte del modelo de negocio que plantea Air Beauty.

VII.1. Supuestos

Tabla de Supuestos

Horizonte de evaluación	5 años
Impuesto a la renta de primera categoría	27%
Valor promedio de servicio	35.000 CLP
Comisión uso tarjeta de crédito	2,36% + IVA
IVA	19%
Reajuste de precios y costos (IPC)	3%
Uso efectivo de las instalaciones (año 1)	27%
Periodo depreciación	5 años
Días de trabajo a la semana	7 días
Tiempo promedio de atención	30 min
Capacidad de atenciones simultaneas	5 atenciones
Capacidad semanal al 100%	840 atenciones
Pago proveedores	30 días
Cuentas por cobrar	5% de ingresos por ventas
Cuentas por pagar	10% de costos y gastos

Tabla 3. Supuestos

VII.2. Estimación de ingresos

La estimación de ingresos que se presenta a continuación está basada en el plan de marketing presentado previamente

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
Ingresos por ventas	\$420,714,000	\$520,002,504	\$642,723,095	\$794,405,745	\$981,885,501

Tabla 4. Estimación de Ingresos

VII.3. Inversión

A continuación, se presenta la inversión necesaria para el desarrollo del proyecto, clasificándose en;

VII.3.1. Inversión en equipos y mobiliario

El equipo y mobiliario se renovará cada 5 años

Equipo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Sillones de pedicure	3	\$1.200.000	\$3.600.000
Nail Printer Machine	2	\$1.300.000	\$2.600.000
Camillas de masajes	4	\$800.000	\$3.200.000
Sillones de Barbería	3	\$600.000	\$1.800.000
Computadoras	4	\$500.000	\$2.000.000
Impresoras	1	\$200.000	\$200.000
Mobiliario + mesas + sillas	1	\$3.500.000	\$3.500.000
Red (switch, ups, etc)	1	\$1.000.000	\$1.000.000
Scanner	1	\$200.000	\$200.000
Equipos de musica	2	\$400.000	\$800.000
Insumos Básicos	1	\$3.000.000	\$3.000.000
Insumos textiles	1	\$4.000.000	\$4.000.000
Inversión Equipo y Mobiliario			\$25.900.000

Tabla 5. Inversión en Equipos y Mobiliario

VII.3.2. Inversión en Marketing y Publicidad

Inversión Marketing y Publicidad

Item	Valor
Registro de nombre comercial y logotipo	\$1,170,000
Diseño y Dominio Página Web	\$500,000
Campaña Promocional/Publicidad	\$9,900,000
Asesorías Diversas	\$2,000,000
Total	\$13,570,000

Tabla 6. Inversión en Marketing y Publicidad

VII.3.3. Inversión en Capital de Trabajo

Para la estimación del capital de trabajo, se utilizó el método del déficit acumulado máximo durante el primer año de operación, estableciéndose en \$88.963.066

Inversión en capital de trabajo												
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ingresos												
Ventas	\$0	\$0	\$15.019.490	\$30.038.980	\$65.084.456	\$55.071.463	\$50.064.966	\$60.077.959	\$55.071.463	\$60.077.959	\$55.071.463	\$55.071.463
Egresos												
Remuneraciones	\$20.650.000	\$20.650.000	\$20.650.000	\$20.650.000	\$20.650.000	\$20.650.000	\$20.650.000	\$20.650.000	\$20.650.000	\$20.650.000	\$20.650.000	\$20.650.000
Insumos	\$0	\$0	\$5.857.601	\$5.857.601	\$12.691.469	\$10.738.935	\$9.762.668	\$11.715.202	\$10.738.935	\$11.715.202	\$10.738.935	\$10.738.935
Gastos Fijos	\$8.330.000	\$8.330.000	\$8.330.000	\$8.330.000	\$8.330.000	\$8.330.000	\$8.330.000	\$8.330.000	\$8.330.000	\$8.330.000	\$8.330.000	\$8.330.000
Gastos Externos	\$1.596.583	\$1.596.583	\$1.596.583	\$1.596.583	\$1.596.583	\$1.596.583	\$1.596.583	\$1.596.583	\$1.596.583	\$1.596.583	\$1.596.583	\$1.596.583
Saldo	-\$30.576.583	-\$30.576.583	-\$21.414.695	-\$6.395.205	\$21.816.404	\$13.755.944	\$9.725.714	\$17.786.174	\$13.755.944	\$17.786.174	\$13.755.944	\$13.755.944
Saldo Acumulado	-\$30.576.583	-\$61.153.167	-\$82.567.861	-\$88.963.066	-\$67.146.662	-\$53.390.718	-\$43.665.004	-\$25.878.830	-\$12.122.886	\$5.663.288	\$19.419.232	\$33.175.176
Capital Trabajo	\$ 88.963.066											

Tabla 7. Inversión en Capital de Trabajo

El detalle del total de las inversiones se presenta a continuación;

DETALLE DE LAS INVERSIONES:

Concepto	Valor
Tangibles	\$25.900.000
Intangibles	\$13.570.000
Capital de Trabajo	\$88.963.066
Total	\$128.433.066

Tabla 8. Inversión en Marketing y Publicidad

VII.4. Estado de Resultados y Flujo de Caja

A continuación, se detalla el estado de resultado proyectado de acuerdo con el análisis realizado para 5 años.

ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$420.714.000	\$520.002.504	\$642.723.095	\$794.405.745	\$981.885.501
Descuento por uso de tarjeta	-\$10.633.799	-\$13.143.375	-\$16.245.212	-\$20.079.082	-\$24.817.745
Ventas Netas	\$410.080.201	\$506.859.129	\$626.477.883	\$774.326.663	\$957.067.756
Costo de Venta	\$82.039.230	\$101.400.488	\$125.331.004	\$154.909.120	\$191.467.673
UTILIDAD BRUTA	\$328.040.971	\$405.458.640	\$501.146.880	\$619.417.543	\$765.600.083
Gastos Operativos	\$331.800.000	\$341.754.000	\$349.781.820	\$358.050.475	\$366.567.189
Gastos de Venta	\$16.100.000	\$12.600.000	\$9.700.000	\$9.700.000	\$9.700.000
EBITDA	-\$19.859.029	\$51.104.640	\$141.665.060	\$251.667.069	\$389.332.894
Depreciación	\$7.894.000	\$7.894.000	\$7.894.000	\$7.894.000	\$7.894.000
UTILIDAD OPERATIVA	-\$27.753.029	\$43.210.640	\$133.771.060	\$243.773.069	\$381.438.894
Intereses	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
UT. ANTES DE IMPTO.	-\$27.753.029	\$43.210.640	\$133.771.060	\$243.773.069	\$381.438.894
Impuesto a la Renta	\$0	-\$11.666.873	-\$36.118.186	-\$65.818.729	-\$102.988.502
Beneficio tributario		\$7.493.318			
UTILIDAD / PERDIDA DEL EJERCICIO	-\$27.753.029	\$39.037.085	\$97.652.873	\$177.954.340	\$278.450.393

Tabla 9. Estado de Resultados

VII.5. Cálculo tasa de descuento

A continuación, se presenta el cálculo de la tasa de descuento utilizada en la evaluación financiera con un horizonte de evaluación de 5 años e infinito.

$$\text{Tasa de descuento } E(R_i) = R_f + \beta * (R_m - R_f) + \text{PPL} + \text{PPSU}$$

Tasa de Descuento

Parámetro	CAPM	5 años	Infinito	Notas
Tasa libre de Riesgo (1)	Rf	3,58%	4,42%	Bonos BCP a 5 y 10 años (Al 29-07-21)
Beta patrimonial sin deuda (2)	β	0,85	0,85	Betas by Sector (US) Healthcare support services
Premio de mercado (3)	$E * R_m - R_f$	5,40%	5,40%	Country default spreads and risk premium
Premio por liquidez (4)	PPL	3%	1,5%	Planes de negocio Universidad de Chile
Premio por startup (5)	PRSU	3%	0%	Planes de negocio Universidad de Chile
Tasa de descuento		14,17%	10,51%	

VII.6. Flujo de Caja a 5 años

La inversión inicial del proyecto es de \$128.433.066. Al finalizar el primer año, el flujo de caja se mantiene negativo, sin embargo, desde el segundo año se obtienen flujos positivos logrado un VAN de \$301.859.137 y una TIR de 51,1%

FLUJO DE CAJA (5 años)

Concepto	Año 0 (Inversión)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD / PERDIDA DEL EJERCICIO		\$ -27.753.029	\$ 39.037.085	\$ 97.652.873	\$ 177.954.340	\$ 278.450.393
+ Depreciación		\$ 5.180.000	\$ 5.180.000	\$ 5.180.000	\$ 5.180.000	\$ 5.180.000
- Inversión Total Activos	\$ -39.470.000					
- Inversión en Capital de Trabajo	\$ -88.963.066	\$ 0				\$ 88.963.066
Flujo neto puro Activos	\$ -128.433.066	\$ -22.573.029	\$ 44.217.085	\$ 102.832.873	\$ 183.134.340	\$ 372.593.459
+ Venta de Activos						\$ 2.555.000
Flujo de Caja	\$ -128.433.066	\$ -22.573.029	\$ 44.217.085	\$ 102.832.873	\$ 183.134.340	\$ 464.111.525
VAN	\$301.859.137					
TIR	51,1%					

VII.7. Valor Residual

Para el cálculo del valor residual, se utilizó el flujo neto puro activos del último periodo (que resulta representativo de los flujos futuros) menos la depreciación \$362.233.459 y la tasa de descuento infinito de 10,51%. Lo que resulta en un valor de;

Valor Residual \$3.534.772.816

VII.8. Flujo de Caja a Perpetuidad

En el cálculo del flujo de caja a perpetuidad, se utilizó como tasa libre de riesgo (Rf) bonos del banco central en pesos a 10 años.

FLUJO DE CAJA (a perpetuidad)

Concepto	Año 0 (Inversión)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD / PERDIDA DEL EJERCICIO		\$ -27.753.029	\$ 39.037.085	\$ 97.652.873	\$ 177.954.340	\$ 278.450.393
+ Depreciación		\$5.180.000	\$5.180.000	\$5.180.000	\$5.180.000	\$5.180.000
- Inversión Total Activos	\$-39.470.000				\$0	
- Inversión en Capital de Trabajo	\$-88.963.066					
Flujo neto puro Activos	\$-128.433.066	\$-22.573.029	\$44.217.085	\$102.832.873	\$183.134.340	\$372.593.459
+ Devolución del Capital de Trabajo						
+ Venta de Activos						
+ Valor Presente Flujos Futuros						\$3.534.772.816
Flujo de Caja	-\$128.433.066	-\$22.573.029	\$44.217.085	\$102.832.873	\$183.134.340	\$3.907.366.275
VAN	\$2.457.030.481					
TIR	105,4%					

VII.9. Periodo de Recuperación de Capital (Payback)

De acuerdo con la evaluación económica, el capital invertido se recupera a los 3,4 años.

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja económico	\$-128.433.066	\$-22.573.029	\$44.217.085	\$102.832.873	\$183.134.340	\$464.111.525
Flujo de caja económico Actualizad	\$-128.433.066	\$-19.771.419	\$33.922.364	\$69.099.669	\$107.785.858	\$464.111.525
Saldo	\$-128.433.066	\$-148.204.485	\$-114.282.121	\$-45.182.452	\$62.603.407	\$526.714.931
Periodo de Recuperación Inversión	3,4					

VII.10. Balance Proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (BALANCE GENERAL)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
Caja	\$48.600.027	\$90.692.166	\$190.258.102	\$368.714.003	\$556.958.275
Cuentas por cobrar	\$20.504.010	\$25.342.956	\$31.323.894	\$38.716.333	\$47.853.388
Existencias	\$0	\$0	\$0	\$0	\$88.963.066
ACTIVO CORRIENTE	\$69.104.037	\$116.035.122	\$221.581.996	\$407.430.336	\$693.774.729
Activo Fijo + intangible	\$39.470.000	\$39.470.000	\$39.470.000	\$39.470.000	\$39.470.000
Depreciación Acumulada	\$7.894.000	\$15.788.000	\$23.682.000	\$31.576.000	\$39.470.000
ACT. FIJO NETO	\$31.576.000	\$23.682.000	\$15.788.000	\$7.894.000	\$0
TOTAL ACTIVO	\$100.680.037	\$139.717.122	\$237.369.996	\$415.324.336	\$693.774.729
PASIVO					
Cuentas por pagar	\$33.180.000	\$34.175.400	\$34.978.182	\$35.805.047	\$36.656.719
Impuestos por pagar	\$0	-\$4.173.555	-\$36.118.186	-\$65.818.729	-\$102.988.502
PATRIMONIO					
Capital	\$128.433.066	\$128.433.066	\$128.433.066	\$128.433.066	\$128.433.066
Utilidades Retenidas	-\$27.753.029	\$15.457.612	\$145.055.116	\$352.709.999	\$668.330.165
TOTAL PATRIMONIO	\$100.680.037	\$143.890.678	\$273.488.182	\$481.143.065	\$796.763.231
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$100.680.037	\$139.717.122	\$237.369.996	\$415.324.336	\$693.774.729

VII.11. Indicadores Financieros

En la siguiente tabla se presentan los principales indicadores; el EBITDA tiene un crecimiento consistente, aumentando casi 20 veces en 5 años, lo que da cuenta de la promisoría actividad económica capaz de generar beneficios, lo que se traduce en una opción interesante de negocio para el inversionista. El ROA sobre el 50% a partir del segundo año, da cuenta de la excelente rentabilidad que se espera en la empresa. Y un ROE promediando 50 % en todos los periodos analizados, permite consolidar la oportunidad de negocio a ojos del inversionista asegurando la capacidad de Air Beauty para generar beneficio demostrando una alta eficiencia de esta. El resto de los indicadores también poseen un valor positivo y un crecimiento sostenido exceptuando el primer año.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$420.714.000	\$520.002.504	\$642.723.095	\$794.405.745	\$981.885.501
Resultado operacional (EBITDA)	-\$19.859.029	\$51.104.640	\$141.665.060	\$251.667.069	\$389.332.894
Variación anual ventas	-	24%	24%	24%	24%
Utilidad bruta / ventas	78%	78%	78%	78%	78%
Utilidad operacional / ventas	-7%	8%	21%	31%	39%
Utilidad neta / ventas	-7%	8%	15%	22%	28%
Utilidad neta / patrimonio (ROE)	-28%	27%	36%	37%	35%
Utilidad neta / Activo Total (ROA)	-22%	39%	70%	75%	67%

VII.12. Análisis de Sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad del valor actual neto del proyecto (VAN), utilizando los dos riesgos más importantes obtenidos anteriormente en el análisis PESTEL, estos son; **motivos de fuerza mayor**, que puedan impactar en la captación de los clientes (utilización), y el **desarrollo tecnológico** que podría influir en la disposición a pagar por el servicio, disminuyendo el valor promedio de pago en base a la oferta de productos tecnológicos que permitan realizar estos mismos servicios en casa. Se observa que manteniendo el valor promedio de pago de \$35.000, el proyecto no se hace rentable con una utilización menor a 20,5%. Por otra parte, manteniendo una utilización de 27% durante el primer año, el proyecto deja de ser rentable bajo un valor promedio de pago de \$26.517.

VAN [\$]		Valor Promedio de Pago por Atención [\$]						
		\$20.000	\$25.000	\$30.000	\$35.000	\$40.000	\$45.000	\$50.000
Captación de Clientes [%]	21%	-\$387.548.037	-\$250.424.516	-\$113.292.748	\$25.083.397	\$163.471.267	\$301.859.137	\$442.303.511
	23%	-\$335.310.505	-\$185.127.601	-\$34.225.689	\$117.341.977	\$268.909.644	\$421.302.415	\$582.310.818
	25%	-\$283.072.973	-\$119.830.687	\$44.853.093	\$209.600.557	\$374.348.021	\$547.308.991	\$722.361.854
	27%	-\$230.835.442	-\$53.995.385	\$123.931.876	\$301.859.137	\$484.305.703	\$673.331.508	\$862.448.555
	29%	-\$178.597.910	\$11.903.600	\$203.010.658	\$394.117.716	\$596.311.549	\$799.409.539	\$1.002.535.256
	31%	-\$126.360.378	\$77.802.586	\$282.089.441	\$491.306.068	\$708.353.184	\$925.487.570	\$1.142.621.957
	33%	-\$73.765.081	\$209.600.557	\$361.168.224	\$589.311.183	\$820.422.545	\$1.051.565.602	\$1.282.708.659

VIII. Riesgos críticos

Basados en el análisis PESTEL, se puede concluir respecto de los riesgos externos el que más impacto puede tener es el desarrollo de una nueva pandemia, tal como sucedió con el COVID-19, frente a esta situación el plan de contingencia será mantener las medidas preventivas sanitarias y enfatizar en el autocuidado de los trabajadores y clientes, este riesgo externo fue definido como **Motivos de fuerza mayor**, adicionalmente dentro de estos eventos se consideran también atentados terroristas, inundaciones e incendios, esto debido a la ubicación del negocio (Aeropuerto)

Para mitigar estos riesgos se establece un plan de seguridad física (Protocolo COVID) y un plan de seguridad contingencia relacionado con atentados terroristas, inundaciones e incendios, ambos planes contemplan como base los requerimientos del aeropuerto y del ministerio de salud y cumplen a cabalidad con estos.

Adicionalmente dentro de los riesgos externos, se detecta el de **Desarrollo Tecnológico**, donde los clientes tendrían acceso a la compra de equipos que realicen los servicios que presta Air Beauty y poder disfrutar de estos en casa. Este riesgo podría impactar en la disposición del cliente a pagar por el servicio, ocasionando la disminución del valor promedio de pago por atención. En base a lo anterior, el plan de mitigación para este riesgo considera; la utilización de producto exclusivos y de primera calidad, junto con esto Air Beauty se encontrará constante actualización tecnológica con la finalidad de implementar estos avances a medida que vayan surgiendo, de esta manera se transferirá al cliente el ahorro obtenido por medio de la tecnología.

Respecto de los riesgos internos se han definido estos como, **Riesgos de Operación**, este riesgo está relacionado con la detención de operaciones por falla en la logística de transporte de personal, falla de personal y/o falta de insumos

- Falla de transporte de personal, este riesgo impactará con el arribo del personal al aeropuerto, será mitigado teniendo contactos de transporte que pueden prestar el servicio de manera inmediata cuando se requiera.

- Falla de personal, este riesgo será mitigado con el plan de reemplazo de especialistas (operadora de equipo de manicure y refuerzo), la visión de empresa es que todo el personal esté capacitado para la realización de la totalidad de los servicios, de esta manera podrán cubrir los puestos que requieran asistencia.
- Falta de Insumos, este riesgo será mitigado implementando un sistema para mantener stock de insumos necesario para operar durante un mes (Tiempo de respuesta máximo de proveedores de insumos + 10%), de esta manera el negocio podrá seguir operando mientras se consiguen los insumos y se repone stock.

IX. Propuesta Inversionista

Para el desarrollo del plan de negocios de Air Beauty a un periodo de 5 años, se requiere (inversión inicial más capital de trabajo) de \$128.433.066. De acuerdo con la evaluación financiera realizada, se proyecta un VAN de \$301.091.370 con una TIR de 57,0% y con una recuperación del capital proyectado en 3,4 años.

Propuesta Inversionista

Inversión Requerida [CLP]	\$-128.433.066
VAN [CLP]	\$301.859.137
TIR [%]	51,1%
Payback [años]	3,4

Se busca atraer un tercer inversionista, el cual pueda aportar con el 30% de la inversión (\$ 38.529.920). Para esto se ofrece dividir la sociedad en 2 partes, un 80% a cargo de los socios fundadores y el 20% restante de participación a cargo del socio inversor que aporte el monto capital antes mencionado.

Aporte de Capital

Socio Fundador 1	\$44.951.573
Socio Fundador 2	\$44.951.573
Socio Inversionista	\$38.529.920
Total	\$128.433.066

De acuerdo a las condiciones expuestas anteriormente, la participación en la sociedad quedaría en la forma que se presenta en la siguiente tabla;

Participación en la Sociedad

Socio Fundador 1	40%
Socio Fundador 2	40%
Socio Inversionista	20%

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.
- 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). Tráfico aéreo 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

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)

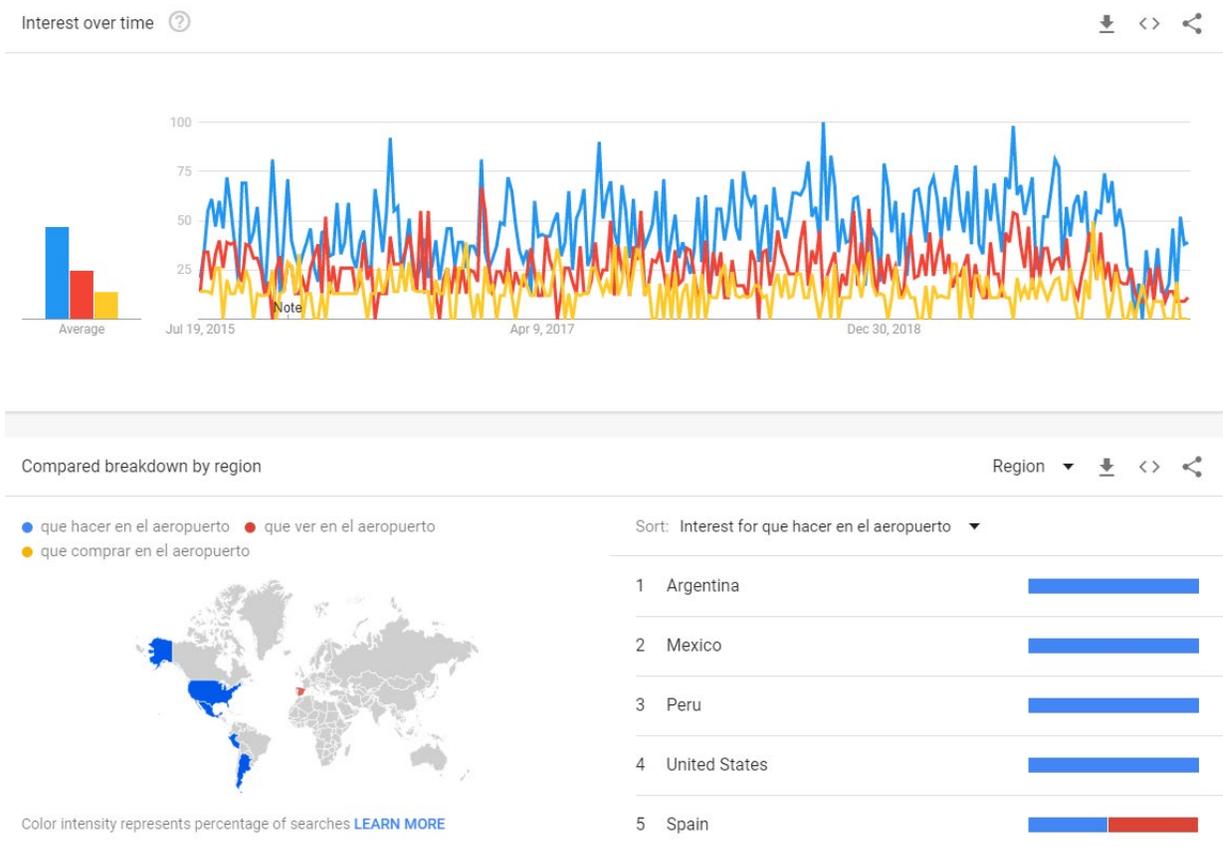


Ilustración 5. Mapa de Búsquedas en Internet

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

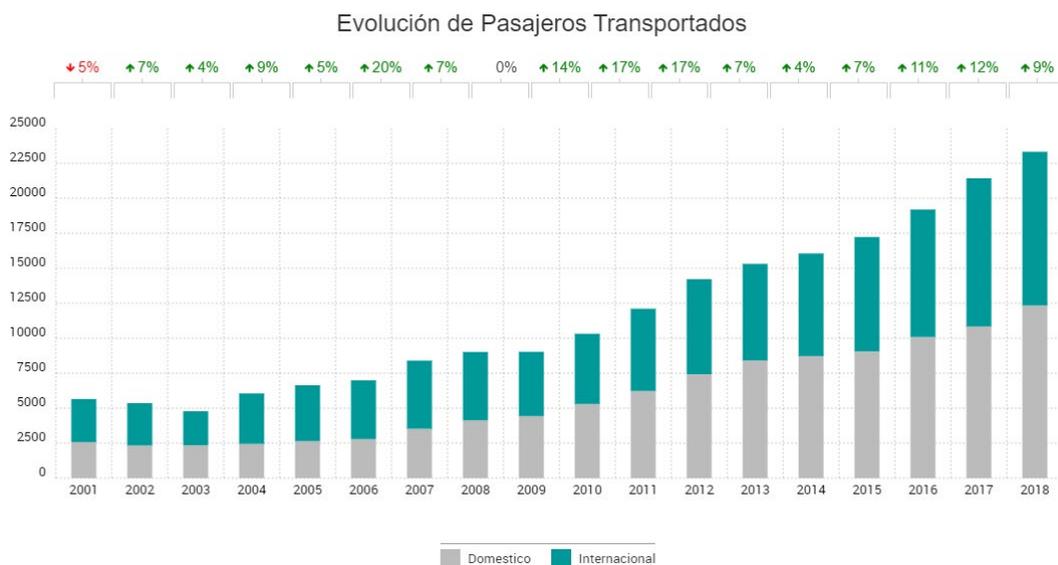


Ilustración 6. Evolución de Pasajeros Transportados

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

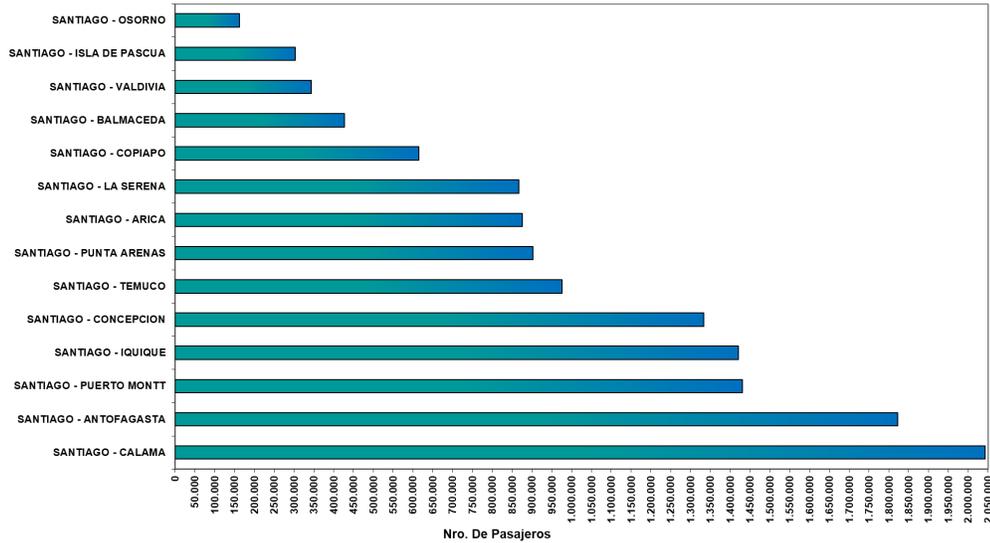


Ilustración 7. Tráfico de Pasajeros 2019

XII.6. Mapa de empatía



Ilustración 8. 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

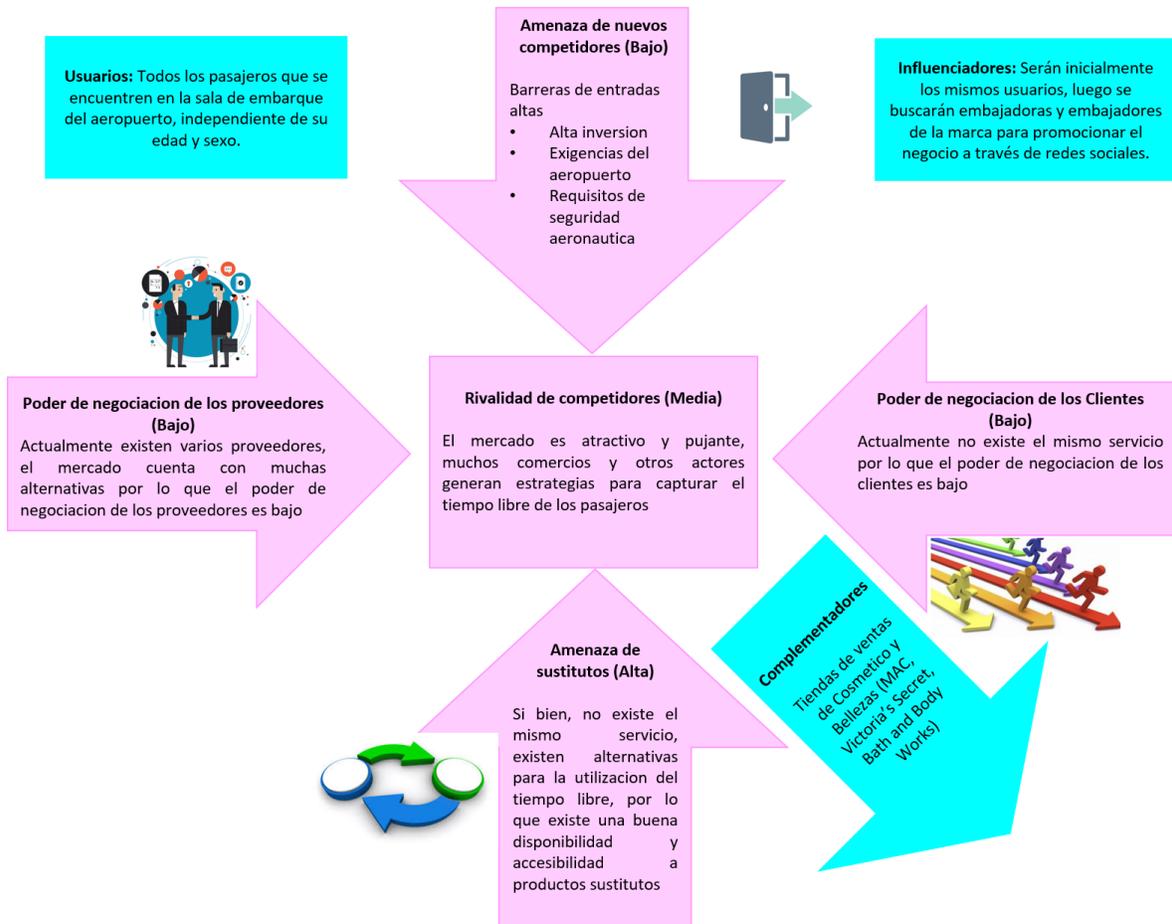


Ilustración 9. Análisis de las Fuerzas de Porter

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"> El objetivo principal del servicio es el bienestar del cliente. Ofrece un servicio único en el país incorporando elementos tecnológicos innovadores 	<ul style="list-style-type: none"> 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
Datacéntrica y Cibersegura	<ul style="list-style-type: none"> En la actualidad hay manejo principalmente de información de gestión (financiero/contable) de forma digitalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de incorporación de información acerca de comportamiento de cliente y otros que puedan servir en la mejora de la propuesta de valor
Focalizada en la Construcción Eficiente de Valor	<ul style="list-style-type: none"> La máquina de impresión de diseños en uñas es un elemento diferenciador que genera valor 	<ul style="list-style-type: none"> Constante exploración de incorporación de nuevos servicios innovadores hacia los clientes.
Competencia Colaborativa	<ul style="list-style-type: none"> No Existe 	<ul style="list-style-type: none"> Dado el servicio único dentro del aeropuerto se pueden generar alianzas con comercios para atención preferencial (con integración sistémica) Alianzas con aerolíneas.
Cultura ágil e Innovadora	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> Incluir recomendaciones acerca de nuevos productos y tecnología, tanto de clientes como de proveedores, incentivando un ecosistema innovador y tecnológico

Ilustración 10. 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).

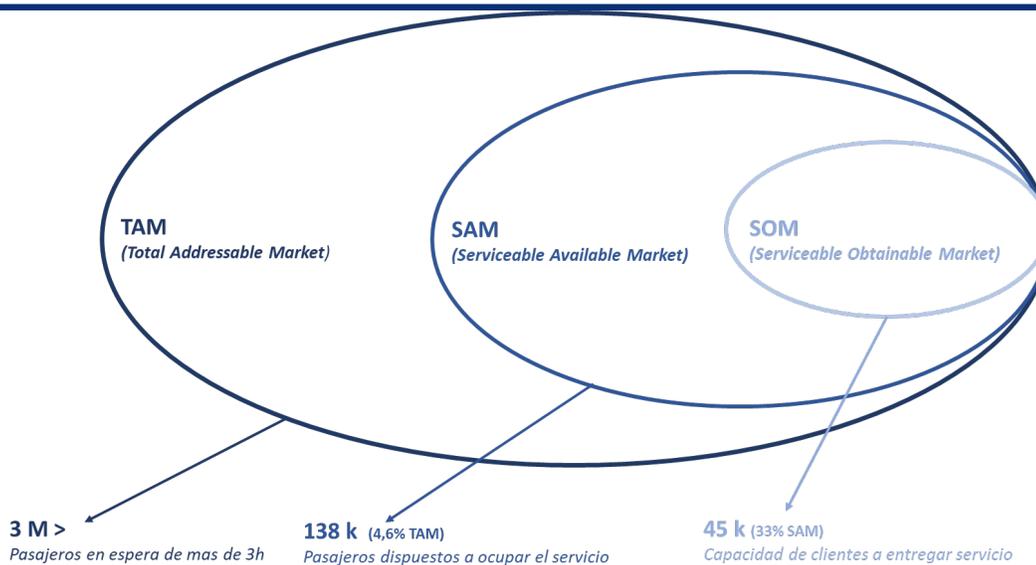


Ilustración 11. Tamaño de Mercado

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 21. Valor de Servicios Ofrecidos

XII.12. CANVAS

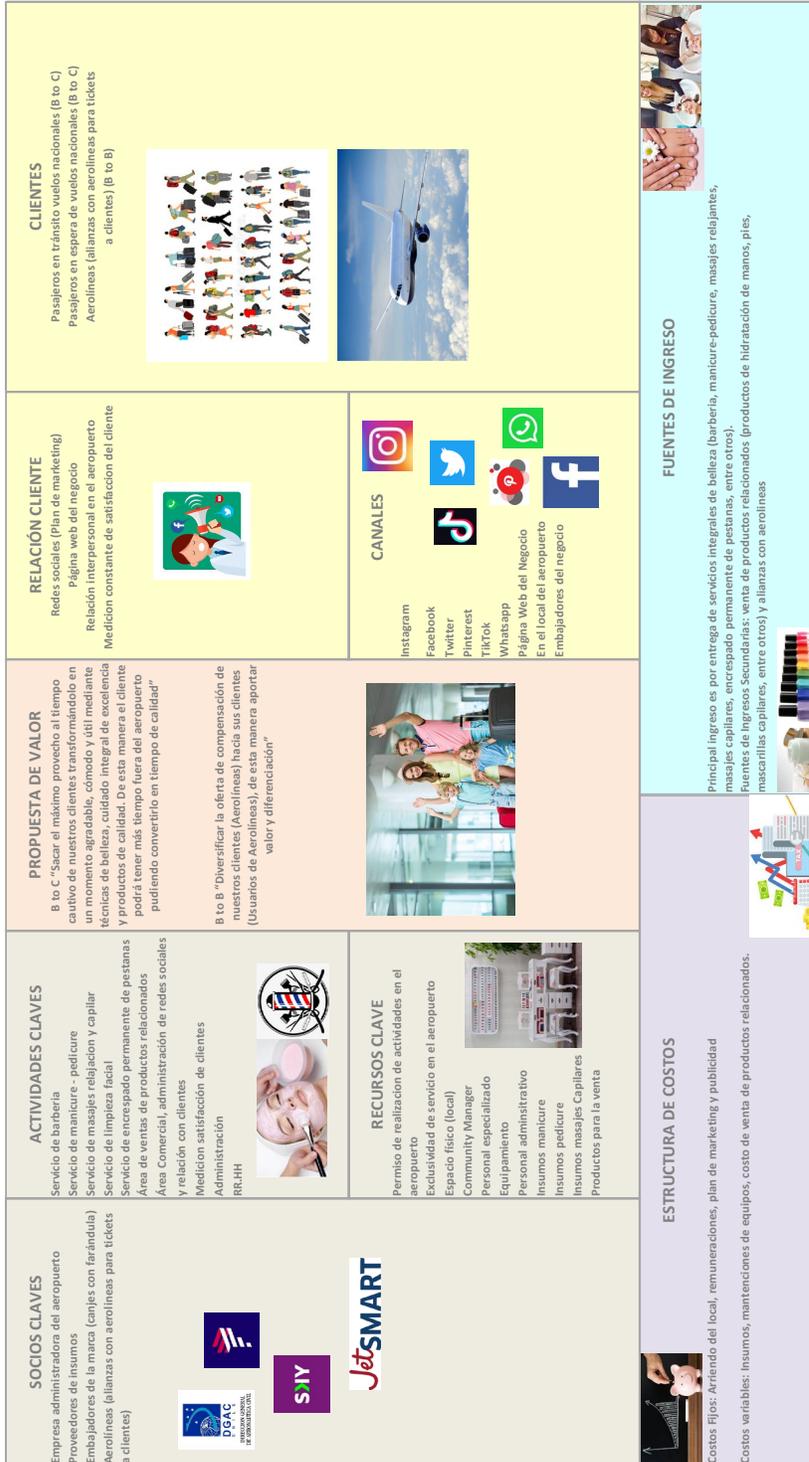


Ilustración 12. CANVAS

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 13. Encuesta Realizada – Pregunta 1

Air Beauty

***Obligatorio**

Air Beauty

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

Si

No

Ilustración 14. 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 15. 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 16. 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 17. Encuesta Digital – Pregunta 7

Air Beauty

*Obligatorio

Air Beauty

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

- Si
- No

Ilustración 18. 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 19. 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 20. Encuesta Digital – Pregunta 11 y 12

XII.13.3. Resultados Encuesta Digital

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



Ilustración 21. Encuesta Digital - Cantidad de Vuelos por Año

¿TUS VUELOS TIENEN ESPERAS DE CONEXIÓN EN SANTIAGO?

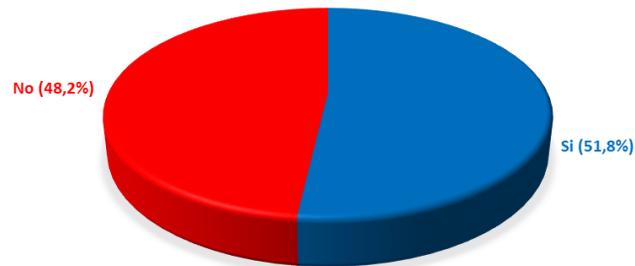


Ilustración 22. Encuesta Digital - Vuelos con Espera

USUALMENTE TUS ESPERAS EN CONEXIÓN, TIENEN
UNA DURACIÓN DE:

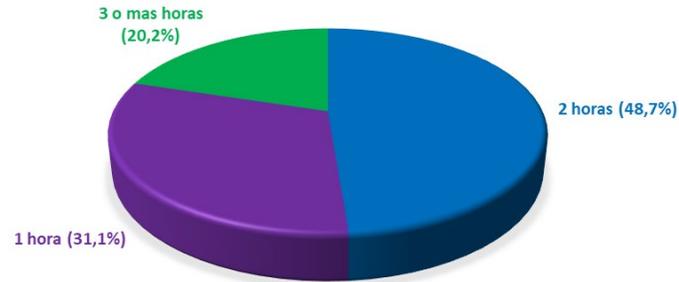


Ilustración 23. Encuesta Digital - Duración de Esperas

¿CON CUÁNTA ANTICIPACIÓN LLEGAS AL
AEROPUERTO?

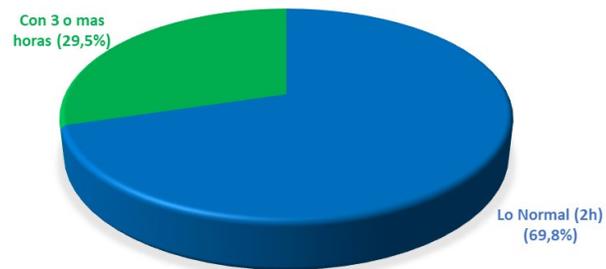


Ilustración 24. Encuesta Digital - Anticipación a los vuelos

¿COMO APROVECHAS TU TIEMPO DE ESPERA EN EL AEROPUERTO?

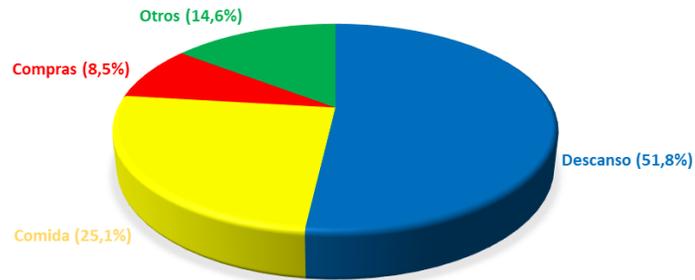


Ilustración 25. Encuesta Digital - Actividades en Espera

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

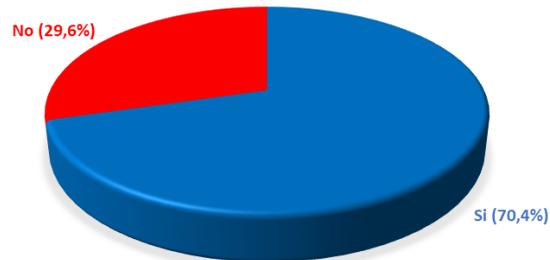


Ilustración 26. Encuesta Digital - Deseabilidad

¿QUE SERVICIOS TE INTERESARÍAN EN EL SALÓN DE BELLEZA?

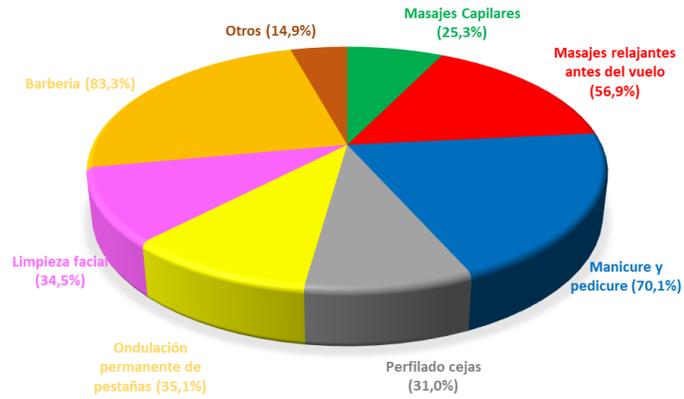


Ilustración 27. Encuesta Digital - Deseabilidad de Servicios

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 28. 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 29. Encuesta Digital – Pregunta 2 y 3

¿Tus vuelos tienen esperas de conexión en Santiago? *

- Si
- No

Ilustración 30. 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 31. 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 32. Encuesta Digital – Pregunta 7 y 8

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 de cejas
- Ondulación permanente de pestañas
- Limpieza facial
- Barbería
- Otros: _____

Ilustración 33. 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 34. Encuesta Digital – Pregunta 11, 12 y 13

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



Ilustración 35. Investigación de Mercado – Género Encuestados



Ilustración 36. Investigación de Mercado – Rango Edad Encuestados

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



Ilustración 37. Investigación de Mercado – Frecuencia de Vuelo

¿TUS VUELOS TIENEN ESPERAS DE CONEXIÓN EN SANTIAGO?

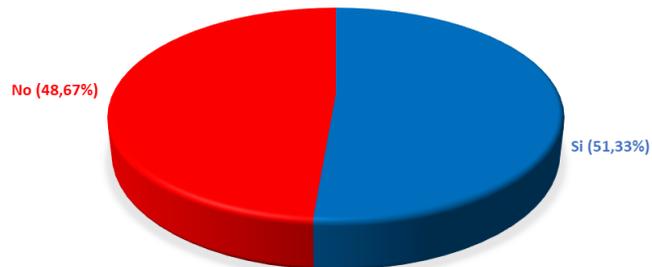


Ilustración 38. Investigación de Mercado - Vuelos con Espera en Conexión

¿CON CUÁNTA ANTICIPACIÓN LLEGAS AL AEROPUERTO?

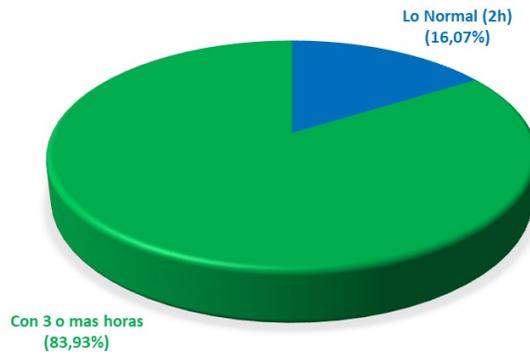


Ilustración 39. Investigación de Mercado - Anticipación de Llegada

USUALMENTE TUS ESPERAS EN CONEXIÓN, TIENEN UNA DURACIÓN DE:

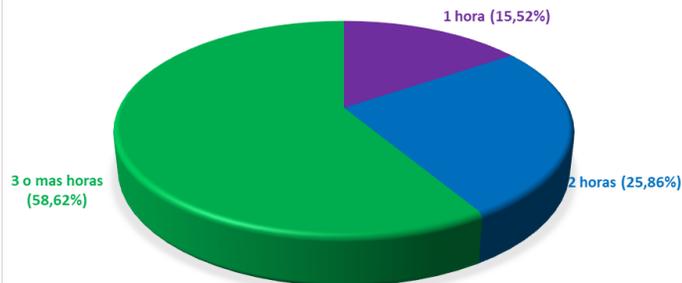


Ilustración 40. Investigación de Mercado - Duración Esperas de Conexión

¿COMO APROVECHAS TU TIEMPO DE ESPERA EN EL
AEROPUERTO?

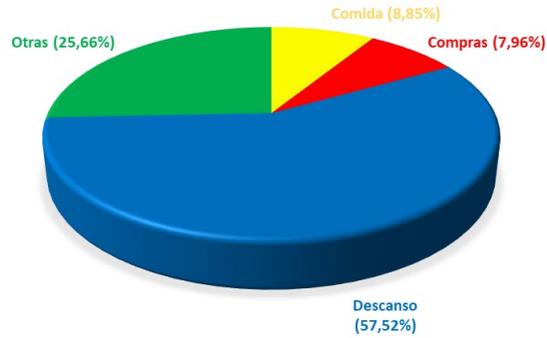


Ilustración 41. Investigación de Mercado - Actividades en Espera

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

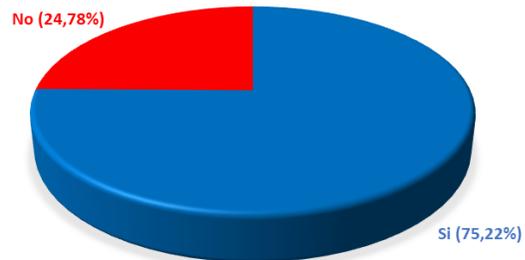


Ilustración 42. Investigación de Mercado - Deseabilidad Servicio

¿QUE SERVICIOS TE INTERESARÍAN EN EL SALÓN DE BELLEZA?

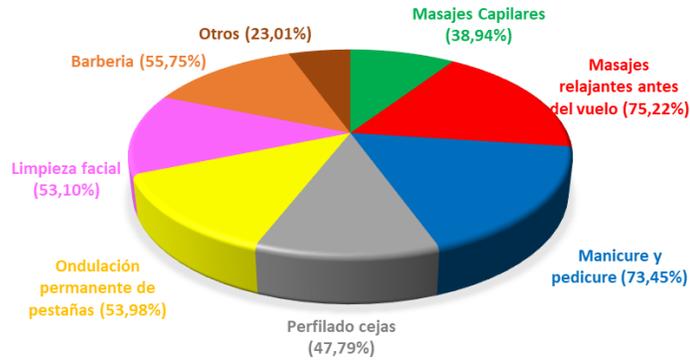


Ilustración 43. Investigación de Mercado - Servicios de interés

¿CUANTO ESTARÍAS DISPUESTO A PAGAR POR ESTE SERVICIO?



Ilustración 44. Investigación de Mercado - Disposición a Pagar

¿TIENES ALGUNA MEMBRESIA DE AEROLÍNEA?

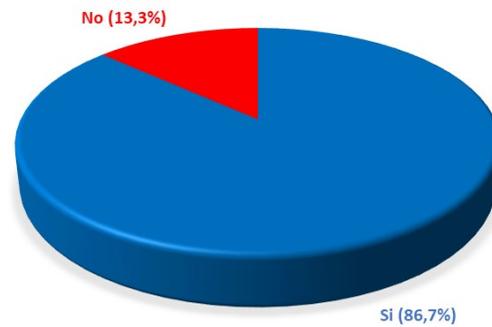


Ilustración 45. Investigación de Mercado - Membresias Actuales

¿EN QUE AEROLÍNEA TIENES UNA MEMBRESIA?

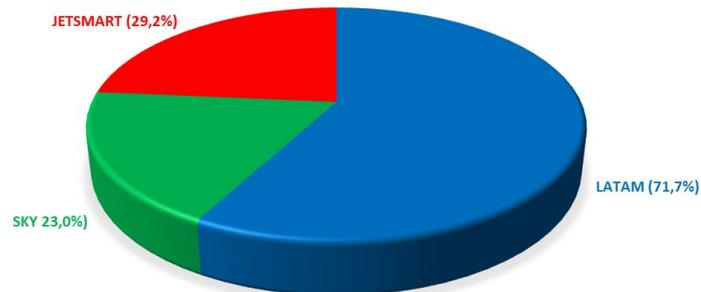


Ilustración 46. Investigación de Mercado - Aerolíneas de Membresías

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)	
Exclusividad (locación)		x	x	x	x	x	V. Competitiva Sustentable
Tecnología	x		x			x	V. Competitiva Temporal
Instalaciones		x	x				
Formación del Personal		x	x	x		x	V. Competitiva Temporal
Motivación		x	x	x			

Tabla 22. 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 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 47. 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
Ingresos por ventas	\$420.714.000	\$520.002.504	\$642.723.095	\$794.405.745	\$981.885.501

Tabla 23. 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 24. 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%
Ventas	\$420.714.000	\$520.002.504	\$642.723.095	\$794.405.745	\$981.885.501
% Uso capacidad instalada	27%	32%	39%	47%	56%

Tabla 25. 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 26. 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
Total Costo de Venta	\$82.039.230	\$101.400.488	\$125.331.004	\$154.909.120	\$191.467.673

Tabla 27. 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
Total	\$1.000.000	\$12.000.000

Tabla 28. 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
Total	\$6.000.000	\$72.000.000

Tabla 29. 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
Total	\$11.570.000	\$16.100.000	\$12.600.000	\$9.700.000	\$9.700.000	\$9.700.000

Tabla 30. Presupuesto Marketing