



UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA

ESCUELA DE NEGOCIOS

BUSINESS PLAN



Mayo 2016

Maria José Gotelli

ÍNDICE

1. Resumen Ejecutivo	2
2. La Industria	4
3. Oferta, Propuesta de Valor y Posición Competitiva	15
4. El Mercado	27
5. Plan de Marketing	41
6. Plan Operacional	50
7. Plan Organizacional	58
8. Valuación y Capitalización	63
9. Conclusiones.....	70
10. Anexos I	72
11. Anexo II	74

CAPITULO I

RESUMEN EJECUTIVO

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O



1. Resumen Ejecutivo

Smart & Style es una empresa dedicada a la prestación de servicios relacionados con la estética personal en lugares no tradicionales. Las operaciones comenzarán con la prestación de servicios de manicura, pedicura y spa en las puertas de embarque de los aeropuertos con mayor cantidad de pasajeros en tránsito de Argentina.

Dada la importancia que posee actualmente la estética personal en las mujeres y en crecimiento constante para los hombres; sumado a la escasez de tiempo (una constante en las personas que trabajan, tienen una familia, una vida social activa), Smart & Style ofrece un servicio a aquellos pasajeros que quieren aprovechar el tiempo ocioso que tienen en las salas de embarque de los aeropuertos y al mismo tiempo cuidar su imagen personal.

El servicio puede ser solicitado a través de distintos medios: aplicación móvil, página web de la empresa, vendedores que promocionarán el servicio en los aeropuertos y en el stand fijo que se localizará en las salas de embarque. Un factor diferencial y que agrega valor al cliente es que el servicio se acercará donde el pasajero se encuentra en el aeropuerto, con un carrito móvil elegante y cómodo, permitiéndole esperar cerca de la puerta de embarque o en un salón VIP.

Daremos a conocer la marca a través de gráficas en los aeropuertos en los que se brindará el servicio, las redes sociales, y actividades promocionales con los free shop y empresas de turismo –con iniciativas como la entrega de voucher de descuento para los servicios-.

Este es un modelo de negocios probado en el exterior, como lo muestra el caso de éxito de Xpresspa. La rentabilidad esperada del proyecto es de 38%, requiriendo una inversión inicial de USD 360.000 El VAN del proyecto es de USD 905.473 descontando a una tasa del 23%.

CAPITULO II

LA INDUSTRIA

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

2.1 Características de la Industria

El negocio de Smart & Style se encuentra en el sector de Productos y Servicios de Cuidado Personal, dentro del segmento de servicios de belleza de uñas.

El mercado de **Productos de Cuidado Personas** se puede dividir en nueve segmentos de negocio:

- 1) Productos capilares
- 2) Artículos de tocador
- 3) Artículos de higiene descartable
- 4) Cremas: cremas para manos y cuerpo; productos para el sol.
- 5) Fragancias
- 6) Artículos de higiene oral
- 7) Productos para niños y bebés
- 8) Hojas y sistemas de afeitar
- 9) Maquillajes: bases, maquillajes fluidos o semi sólidos, sombras, máscaras para pestañas, delineadores, lápices, esmaltes, quitaesmaltes, endurecedores.(PONER ÚLTIMO)

Respecto a los **Servicios de Estética personal**, estos sectores abarcan las siguientes actividades:

- Peluquería
- Coloración de cabello
- Masajes y recuperación capilar manual
- Servicio de prótesis capilares y extensiones
- Tintura permanente de pestañas
- Manicuría
- Belleza de pies

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

- Cosmetología
- Maquillaje
- Bronceado sin sol
- Tratamientos de belleza en general, faciales y corporales
- Spa de belleza
- Tratamientos contra celulitis, flaccidez y adiposidad con fines estéticos
- Masajes corporales en general, que persigan fines estéticos y/o relajantes
- Drenaje linfático

El mercado mundial de **productos de belleza** es dinámico y cuenta con la participación de grandes empresas multinacionales. Se estima que el valor total facturado anualmente a nivel mundial por la industria de “Productos de Cuidado Personal” en 2012 fue de u\$s 382 mil millones según datos publicados por Euromonitor y con proyecciones de crecimiento en los próximos años a una tasa promedio esperada anual del 3,5 %.

En lo que respecta a las ventas de **Maquillajes**, las mismas se han visto impulsadas por una serie de factores que incluyen un mayor número de mujeres en el mercado laboral, el crecimiento importancia del cuidado y la imagen personal y un incremento significativo en la oferta y disponibilidad de productos y servicios.

Específicamente respecto a los **esmalte de uñas**, según un informe realizado por Euromonitor, una de las cinco tendencias principales en productos de belleza en Argentina en 2013 ha sido el fuerte crecimiento de los productos para el cuidado de las uñas. Estos productos han venido mostrando un fuerte crecimiento año tras año, en gran parte motivado a que están siendo usados como accesorio adicional para complementar el estilo personal. Las marcas principales como Maybelline y Avon son las más vendidas en esta categoría, que cada vez es más competitiva. Según la Cámara de Argentina de la Industria de



Cósmetica y Perfumería los productos para uñas facturaron en \$ 156 millones en 2011, \$54 millones más que en 2010.

El **sector de Estética tradicional** ofrece un servicio no transable dado que no puede comercializarse internacionalmente y la demanda que enfrenta proviene mayoritariamente del mercado interno. La demanda de estos servicios, al no ser de primera necesidad, se caracteriza por tener una elevada elasticidad precio e ingreso, lo cual implica que el nivel de actividad está fuertemente relacionada al ciclo de la economía y que los cambios en el poder adquisitivo de la población tienen alta incidencia sobre el negocio al hacer caer significativamente las ventas.

Otro factor que tiene alto impacto en la rentabilidad del negocio es la cotización del dólar por su relación directa con el costo de los insumos. Los insumos utilizados para el desarrollo de la actividad, a pesar de ser mayormente de producción nacional, están elaborados a partir de materias primas que son importados ya que Argentina cuenta con una escasa oferta local.

De acuerdo a información aportada por actores del sector en un informe realizado por el INET (Instituto Nacional de Educación Tecnológica), se espera que en los próximos años se mantenga el crecimiento del nivel de actividad de los servicios de estética, dado que en nuestro país se ha generado una cultura de consumo de estos servicios no sólo por parte de las mujeres sino también de los hombres, demanda que también está creciendo a un ritmo acelerado. Otro factor que se menciona en el informe es el crecimiento del turismo interno con fuerte presencia de extranjeros y la expansión de la oferta hotelera, lo cual será un canal interesante para explorar y ofrecer servicios de estética profesional.

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

2.2 Modelo de Competitividad

La **cadena de valor** de la industria de **Productos de Belleza** comprende el diseño y desarrollo de nuevos productos, la fabricación y armado de los mismos y las actividades de promoción para incentivar la demanda a través de los diferentes canales de distribución y comercialización.

Para alcanzar una mejor posición competitiva, las firmas destinan grandes recursos al desarrollo de productos, marcas, marketing y gestión de calidad .



Fuente: CEP en base a información de CAPA y otros

En lo que respecta a los **Servicios de Belleza**, la mayor parte de los costos en los servicios de estética está dada por los salarios, que se trata de una actividad intensiva en el uso de mano de obra, e insumos, como productos capilares, cremas, y maquillajes. En relación a los insumos es fundamental estar constantemente adquiriendo los nuevos desarrollos de productos de belleza, para poder ofrecer a los clientes todas las novedades disponibles en el mercado. Respecto a la mano de obra, es fundamental la capacitación de la misma para garantizar la óptima prestación del servicio.

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

En nuestro proyecto los insumos claves van a ser la mano de obra y los esmaltes de uñas, que como mencionaremos en capítulos posteriores, los primeros deben ser capacitados y los segundos ser de primera línea, para poder brindar un servicio de excelencia. En la relación con las empresas de cosmética proveedoras de los esmaltes, buscaremos ser una opción atractiva para la comercialización de sus productos con el propósito que quieran promocionarlos a través de nuestro servicio y con publicidad en los carritos móviles.

El resto de los insumos tienen un bajo impacto en los costos y se puede elegir entre distintas marcas sin costos significativos de switching.



3. Competencia

La estructura empresarial del sector de servicios de estética se caracteriza por estar constituida por un gran número de micro y pequeñas empresas. Según el Censo Nacional Económico llevado a cabo en 2004/2005, el sector presenta en Argentina una demografía empresarial de 17.000 empresas. De estas el 98% son microempresas, emplean menos de 5 personas y hay solo hay 16 firmas que ocupan más de de 50 personas.

Como competidores podemos identificar a los grandes salones de belleza y centros especializados en manicuría:

- Cadena de Peluquerías y centros de bellezas: Cerini, Llongueras, Leo Paparella

Cerini apunta al mercado ABC1 de capital Federal con 6 salones en locales Premium. Varios de los salones están en shoppings y gracias a eso prestan un horario extendido trabajando en los shoppings hasta las 22 hs. Estas cadenas ofrecen servicios relacionados con el pelo como corte, color, etc y también ofrecen depilación, belleza de manos y pies.

A diferencia del primero, Llongueras y Leo Paparella tienen una expansión basada en franquicias. Ambas marcas tienen 13 salones en Capital Federal en distintos barrios. Tienen tarjetas de fidelización a través de tarjetas de puntos.

- Go Nails: Comenzó a operar en 2013, ofrece manicuría express en solo 15 minutos, sin la necesidad de contar con un turno previo y a un precio muy accesible. Se localizan en centros comerciales, comenzó en el Shopping Abasto, y ya se encuentra también en Unicenter y planean continuar expandiéndose en otros centros comerciales de Capital Federal y Gran Buenos Aires. Ofrece un rápido servicio de gran calidad, ya que cuenta con máquinas y esmaltes de secado rápido que permiten realizar el servicio en mucho menos tiempo. El stand de Go Nails cuenta con varias estaciones de trabajo para garantizar que no tengan

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

que esperar a ser atendidas y sin necesidad de citas previas. Los servicios que ofrecen son los siguientes: Manicuría Express en 15 minutos, Manicuría French en 20 minutos, Manicuría tratamiento de cutículas en 30 minutos, Nail Art a partir de 40 minutos.

- Manicure in company: Brinda el servicio en lugar de trabajo del cliente, previa coordinación con el departamento de recursos humanos y luego solicitud de un turno por los empleados en la página web. Su target son los profesionales con muchas actividades y responsabilidades diarias y escaso tiempo. Cuentan con profesionales de amplia trayectoria que pueden realizar la tarea en poco tiempo sin relegar la calidad en el servicio, con el objetivo que las manos quedarán prolijas y bellas en sólo 20 minutos.

Dentro del aeropuerto no nos encontramos con competidores directos dado que no es un servicio que hoy se esté ofreciendo, pero todo servicio y actividad ofrecida en este espacio físico es un competidor nuestro porque el tiempo de los pasajeros en tránsito es limitado.

En Estados Unidos se presenta un modelo de negocio similar al propuesto en este plan de negocios, Xpress spa. Esta es la empresa líder global de spa en aeropuertos, con 50 locales 22 aeropuertos importantes de América del Norte y Europa. Esta compañía ha revolucionado las concesiones en aeropuertos y ayudo a mejorar la experiencia de viaje de millones de pasajeros desde el momento de su apertura en 2004. XpresSpa ofrece masajes o sesiones de pedicuría, manicuría y hasta tratamientos de belleza en salones. La cadena también está lanzando masajes y manicuría junto a las puertas de embarque y productos relacionados con la estética personal y el relax bajo su propia marca.

Según la información pública, esta compañía atiende más de un millón de pasajeros por años y planea abrir el próximos año 15 locales más, lo que representa un 30% de crecimiento

El modelo de negocios de XspresSpa si bien es escalable, aún se encuentra enfocado en ciertos mercados que consideramos no son nuestros mercados primarios. De esta manera,



la oportunidad para nuestro proyecto es poder desarrollar este servicio en nuestros mercados y poder ampliarlo en función a un crecimiento orgánico, apalancándonos en un modelo similar, que tiene resultados probados y un trac record en el mercado.

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

Servicios ofrecidos en Aeropuertos

Entre los años 2012 y 2017, IATA estima que el crecimiento proyectado a nivel mundial de la cantidad de pasajeros será de un 31%.

Projected growth in global air travel

Domestic and international air passenger growth to 2017



Source: IATA, airline industry forecast 2013-2017

En Argentina se observa la misma tendencia si se analizan los datos disponibles de 2013, 2014 y 2015.



SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

En función a la información publicada por Aeropuertos Argentina 2000, en 2015 se registraron 29.577.911 pasajeros que utilizaron los aeropuertos nacionales lo que determinó un crecimiento del 8,7 por ciento respecto del 2014. Los viajeros domésticos sumaron 17.944.458, un 12,4 por ciento más que el año anterior; mientras que los internacionales fueron 11.351.807, un 2,9 por ciento de aumento.

Actualmente existe una potencialidad muy grande respecto a los ingresos que pueden obtener los aeropuertos de actividades no relacionadas con el transporte de pasajeros, sino enfocados en servicios. Para lograr esto, va a ser necesario transformar a los pasajeros en clientes.

El informe “Reinventing the Airport Ecosystem”, elaborado por Amadeus, expone que la tendencia de los modelos operativos de los aeropuertos va a estar en el sendero de buscar satisfacer las demandas de los consumidores e impulsar los ingresos no procedentes de la aviación. Una de las posibilidades es que el aeropuerto se plantee como centro comercial, en el cual las infraestructuras de compra, ocio y entretenimiento sean de calidad igual o superior a las de las ciudades de destino y estarán disponibles también para los clientes que no vayan a volar. En el informe mencionado anteriormente, el 15% de las personas encuestadas cree que este va a ser el modelo predominante en 2025.

Otro dato de interés para el negocio analizado son los viajes corporativos, que han aumentado en Latinoamérica. El presupuesto destinado por las compañías en la región a este tipo de viajes aumentó cerca de 5%, entre mayo de 2013 y abril de 2014. También a vez es más común ver mujeres que ocupan altos cargos jerárquicos en compañías multinacionales y así también otras que son elegidas para liderar gobiernos. Esta nueva concepción trae consigo un cambio en la demanda, mujeres que cuentan con alto poder adquisitivo y desde sus intereses abren el juego para nuevas oportunidades de negocios.

CAPITULO III

OFERTA, PROPUESTA DE VALOR Y POSICION COMPETITIVA

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O



3.1 Propuesta de Valor

La propuesta de nuestra empresa surge a partir de la idea de ofrecer a los clientes servicios relacionados con la estética personal en lugares no tradicionales que implican largos tiempos de espera y por lo tanto pueden aprovechar ese tiempo ocioso satisfaciendo la necesidad de cuidar su imagen. El primer servicio con el cual la empresa planea comenzar sus operaciones es el de **manicura, pedicuría y spa móvil en las puertas de embarque de los aeropuertos.**

Para la mayoría de las mujeres la estética personal es muy importante y en los hombres es un tema en creciente relevancia, y las manos tienen un rol fundamental en la presentación de las personas. Por otra parte, con la vorágine que se vive día a día, entre trabajo, familia, amigos, compromisos sociales, el tiempo es un factor escaso para la mayoría de las personas. Sumando estos dos conceptos, la idea de Smart & Style es brindar un servicio de primera línea relacionado con la estética personal en un lugar no convencional, donde la gente tiene tiempo ocioso.

La propuesta consiste en ofrecer un servicio de excelente calidad, a un precio aceptable en un lugar no tradicional. De forma que las personas puedan usar el tiempo disponible para realizar una actividad que contribuye a su estética personal, y en lo posible los relaje. Los clientes van a tomar ese tiempo como un momento de disfrute. Para que el servicio funcione tiene que ser profesional, rápido, de calidad y fácil. A través de este servicio buscamos transformar la experiencia del cliente en el aeropuerto

Otro elemento diferenciador respecto a las ofertas ya existentes, es la localización del mismo. Al observar el layout de los aeropuertos, encontramos por lo general que las ofertas de servicios están cerca de las puertas de entrada a los aeropuertos, lo cual no resulta atractivo para los pasajeros ya que no saben cuánto tiempo deben caminar hasta su puerta de embarque y les genera inseguridad estar lejos de ella. Nuestra propuesta de valor es que el servicio se acerque donde el cliente debe o quiera estar. De esta forma el cliente no tiene que caminar largos trayectos para encontrar el servicio que desee, sino que el servicio se acerca al cliente que desee usarlo.



En función de lo explicado anteriormente definimos a la misión y visión de la empresa de la siguiente forma

- **MISION:** “Ofrecer servicios de belleza en aeropuertos, brindando una propuesta conveniente y una atención de excelencia, orientado a los pasajeros que quieren verse bien optimizando su tiempo disponible
- **VISION:** “Ser referentes en el mercado de servicios de belleza ofrecidos en lugares no tradicionales con una propuesta adaptada a las tendencias actuales y competitiva.”



3.2 Servicio

El servicio ofrecido permite vivir una experiencia diferente para el cliente mientras espera para abordar su vuelo. El cliente tendrá la posibilidad de reservar su turno o solicitarlo en el momento cuando se encuentra esperando en la sala de embarque o en un salón VIP a través de una aplicación móvil, en la página web de la aerolínea o acercándose al stand que se va a encontrar dentro de la sala de embarque. En la aplicación el cliente tendrá que indicar en que terminal y en que puerta desea ser atendido y que vuelo va a tomar. En función de estos datos la plataforma le indicará que servicios puede solicitar, de manera que el cliente no corra el riesgo de perder su vuelo o tener que abandonar el servicio en la mitad del trabajo. Una vez que el cliente elige el servicio y el horario, se le emitirá un número de confirmación y le indicará que número de carrito se acercará a su puerta de embarque o donde se encuentre el cliente. En el Plan de Operaciones se desarrollará este tema en mayor detalle.

El personal se acercará al cliente que solicitó el servicio con el carrito móvil usando la georreferenciación del cliente, en el cual tendrá la opción de guardar su equipaje de mano de modo de estar tranquilo durante la prestación del mismo. El empleado confirmará con el cliente el servicio elegido y comenzará con la prestación, la cual una vez finalizado procederá a cobrarle con alguno de los medios tradicionales de pago (tarjeta de crédito, contado o tarjeta de débito).

El carrito tendrá un diseño similar al de la imagen, donde el cliente podrá estar cómodo y relajarse durante la prestación del servicio, mientras sabe que su equipaje de mano estará seguro en el carrito.

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

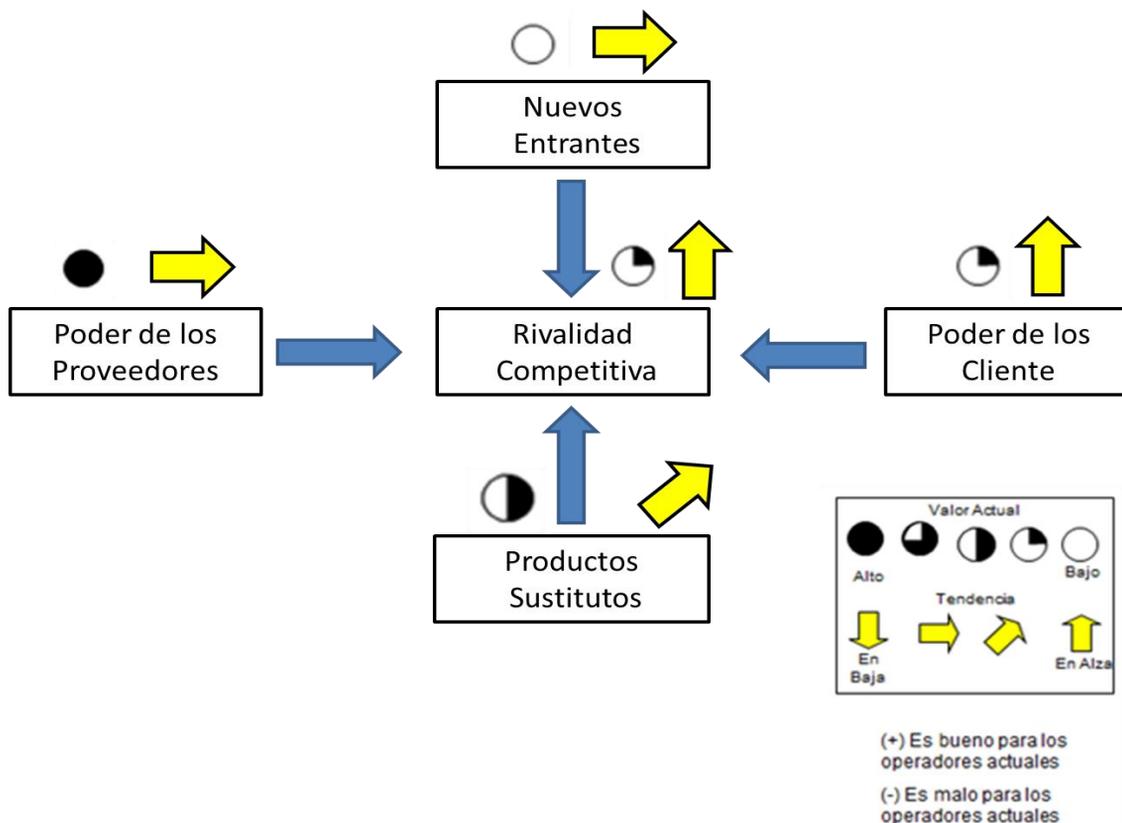


Una vez finalizado el servicio, se le entregarán el equipaje de mano al cliente, el empleado tendrá que confirmar en la aplicación móvil que el servicio fue concluido y automáticamente se le enviará al cliente una breve encuesta de satisfacción para que evalúe el nivel de servicio.

El empleado recibirá un mensaje cuando y donde debe asistir al próximo cliente, caso contrario se quedará en un lugar a definir, dependiendo de la terminal aeroportuaria.

3.3 Posición Competitiva

3.3.1 Evaluación de las 5 Fuerzas de Porter



➤ Poder de los Clientes:

En nuestro caso, los clientes son mujeres entre 25 y 60 años, que viajen en avión frecuentemente. Si bien son clientes independientes entre sí, y cada cliente tiene un peso bajo sobre la facturación total, los clientes cada vez tienen más poder debido a la capacidad de influenciar a otros. Esta capacidad de influencia está relacionada con el uso de redes sociales como Yelp o Facebook para calificar un servicio. Un cliente enojado va a generar un impacto negativo mucho más alto que el impacto positivo que tiene un cliente satisfecho.

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

➤ **Potenciales Entrantes;**

Una vez establecidos en algún aeropuerto, consideramos que no habrá posibles entrantes ya que los contratos con las concesiones de aeropuertos son exclusivos.

➤ **Poder de los Proveedores:**

- La empresa que opere la concesión de los aeropuertos va a ser el mayor proveedor y en el caso de Argentina es Aeropuertos Argentina 2000. Este proveedor va a tener mucho poder de negociación ya que es quien otorga la concesión la cual es clave para poder desarrollar las operaciones planificadas, con lo cual es un proveedor estratégico, y hay que desarrollar una buena relación y mantenerla a largo plazo. Además la experiencia en los primeros aeropuertos es lo que nos va a permitir expandirnos rápidamente en otras terminales aeroportuarias.
- En el caso de los proveedores de insumos, nuestro nivel de compra será poco importante para ellos, y para nosotros hay muchas opciones, con lo cual consideramos que las relaciones comerciales serán las habituales de mercado.

➤ **Productos Sustitutos.**

En este escenario, los productos sustitutos son todos aquellos servicios que el cliente puede consumir durante su espera en el aeropuerto. Todos los proveedores de servicios y bienes en las salas de embarque del aeropuerto compiten por el tiempo de los clientes, el cual es limitado, así como el share of pocket del cliente, que también es limitado.

Los estudios indican que los servicios que se ofrecen en los aeropuertos van a tender a aumentar. Se espera que los próximos años los aeropuertos se asemejen cada vez más a un shopping mall, con lo cual se proyecta un aumento de los servicios y bienes ofrecidos, indicando una tendencia creciente del poder de este aspecto

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

➤ **Rivalidad Competitiva.**

La rivalidad competitiva es baja ya que los competidores se encuentran determinados por las cuestiones geográficas. Los competidos que vamos a detallar a continuación ofrecen el servicio sin aprovechar un tiempo muerto del cliente. Entre estos se encuentran las grandes peluquerías ubicadas en los shoppings o en lugares estratégicos de la ciudad, donde acuden generalmente los clientes que son target del negocio, a realizarse servicios de peluquería y en la misma ocasión también aprovechan a hacerse belleza de pies y manos. También están las peluquerías chicas de cada barrio, que suelen ser atendidas por sus dueños, en la cual los clientes valoran la confianza. Otra opción en la ciudad son los Spas de manos y pies, que son locales dedicados a manos y pies exclusivamente, suelen tener un precio más caro y el servicio es más completo y especializado. Por último, hace aproximadamente un año aparecieron los servicios de manos a domicilio o a empresa, quienes ofrecen un servicio de 20 minutos en el lugar que el cliente dese, quienes compiten con nuestro servicio en el atributo de conveniencia



3.3.2 Análisis FODA

Con el objetivo de realizar un análisis estratégico para evaluar el potencial de la empresa y del mercado, desarrollaremos el análisis FODA. Con esta herramienta, podremos analizar la organización y revisar si la empresa tiene los recursos necesarios para actuar ante las oportunidades y desafíos que ofrece el entorno.

➤ FORTALEZAS

Entre las fortalezas hay que mencionar la **innovación y la cercanía del servicio**. Si bien hay aeropuertos que brindan la posibilidad de contratar un servicio de manicuría nuestra propuesta es superadora, ya que está orientada a la conveniencia por el lugar física donde se brinda el servicio y al servicio al cliente.

Nuestros potenciales clientes tienen tiempo ocioso y están semi cautivos, ya que no tienen la posibilidad de salir de las salas de embarque o salones VIP y el tiempo de espera no depende de ellos. Estos clientes tienen una limitada cantidad de opciones para usar su tiempo, por lo que la opción que estamos ofreciendo tiene un peso importante entre las posibilidades que tienen.

➤ OPORTUNIDADES

La principal oportunidad de la empresa, es extender el servicio a otros lugares, creando una barrera de entrada, lo cual es un activo intangible, cada vez que logra un contrato de exclusividad con la terminal aeroportuaria.

➤ DEBILIDADES

Una de las debilidades principales de nuestro negocio, consiste en el alto capital de trabajo necesario para poder comenzar a operar. Para poder empezar a operar en los aeropuertos se debe pagar un depósito en garantía igual al 20% de la facturación de los primeros 6 meses.



Otra de las debilidades es que la mano de obra es uno de los factores críticos, tanto en los costos de la empresa, como en la necesidad de excelencia para la prestación del servicio. Los empleados son la cara visible de la empresa y por lo cual es fundamental la presencia y la calidad del servicio que brindan. Deben tener independencia para poder realizar el trabajo en distintos lugares del aeropuerto y deben estar preparados para poder solucionar varios tipos de problemas, ya que no siempre van a estar a la vista de un supervisor.

➤ **AMENAZAS**

La principal amenaza está relacionada con el principal proveedor (la empresa concesionaria del aeropuerto), debido al alto poder que tiene este proveedor sobre nuestro negocio, la concesión para brindar el servicio en un determinado aeropuerto. Como se mencionó en el análisis de Porter es fundamental generar una buena relación a largo plazo con este proveedor.

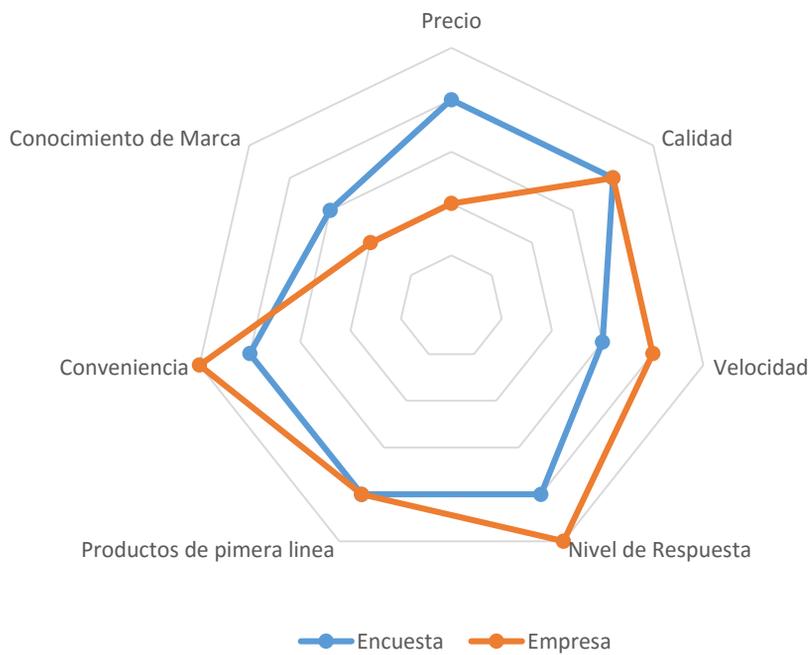
Otra de las amenazas en un país como Argentina, es la inestabilidad de la economía. Cuando la economía se empieza a frenar los consumidores disminuyen sus gastos, comenzando por los que no sean de primera necesidad, y consideramos que el servicio ofrecido no lo es. Esta amenaza se ve mitigada en parte por tener demanda de extranjeras que transiten por los aeropuertos del país y no se vean afectados por la menor predisposición a gastar que puedan tener los clientes locales.

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

.3.3 Evaluación de Atributos

En función de las encuestas realizadas y la valoración que hacemos internamente de la importancia de los distintos atributos obtuvimos el siguiente gráfico:



SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

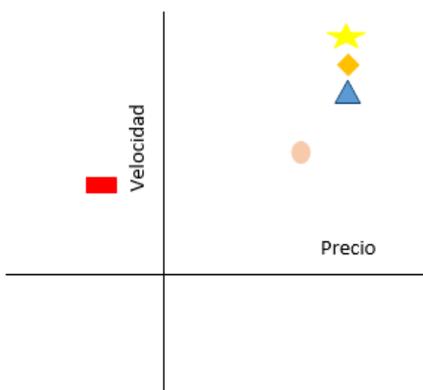
2.3.4 Mapa Precio – Diferenciación

Para hacer un análisis cualitativo de Precio – diferenciación consideramos los tres principales atributos de nuestra propuesta: Calidad, velocidad y comodidad.

➤ *Calidad vs Precio*



➤ *Velocidad del Servicio vs Precio*



CAPITULO IV

EL MERCADO

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O



4.1 Características y tamaño del Mercado

El mercado de productos de belleza de uñas en los últimos años viene creciendo a tasas de más de 2 dígitos en Argentina, alcanzando un nivel de facturación de de 134 millones de dólares en 2013, según datos informados por Nielsen. Estos indicadores están en línea con el estudio elaborado por Euromonitor en el cual destacan a estos productos como uno de los principales productos de belleza elegido por las Argentinas en 2013.

Actualmente la belleza de manos y pies es un servicio ampliamente consumido por mujeres y en una menor medida por hombres. Según los datos obtenidos en la encuesta realizada, que se encuentra en el Anexo II, el 52% de las mujeres concurre con frecuencia mensual a realizarse el servicio de manicuría. En el mundo masculino no es un concepto desarrollado y adoptado, por lo que se debe trabajar para conquistar este mercado, pero tiene alto potencial, dado que el mercado de productos de belleza en hombres viene creciendo a tasas altas por la importancia que le vienen otorgando este sexo a la estética personal.

Nuestro servicio, al encontrarse en una localización a la que tienen acceso solamente las personas que viajan en avión y al tener un posicionamiento de precio mayor a un servicio brindado en los salones de belleza tradicionales, está dirigido al segmento de hombres y mujeres entre 25 y 60 años NSE Medio Alto y Alto. En función a un estudio realizado por la consultora Delfos en el año 2014, el 4% de la población forma parte del segmento ABC1 (alta) y el 15% a la C2 (media alta). De acuerdo al Censo, habitan en nuestro país aproximadamente 17,32 millones de hombres y mujeres entre 25 y 60 años. Al aplicarle el filtro de NSE, obtenemos 3,3 millones de residentes Argentinos dentro de nuestro mercado objetivo.

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

Edades	Total población			ABC1 + C2		
	Varón	Mujer	Total	Varón	Mujer	Total
25-29	1.552.106	1.578.403	3.130.509	294.900	299.897	594.797
30-34	1.523.342	1.575.371	3.098.713	289.435	299.320	588.755
35-39	1.311.528	1.366.907	2.678.435	249.190	259.712	508.903
40-44	1.125.887	1.184.888	2.310.775	213.919	225.129	439.047
45-49	1.067.468	1.128.882	2.196.350	202.819	214.488	417.307
50-54	986.196	1.056.797	2.042.993	187.377	200.791	388.169
55-59	893.570	975.380	1.868.950	169.778	185.322	355.101
	8.460.097	8.866.628	17.326.725	1.607.418	1.684.659	3.292.078

En los primeros años, las operaciones se llevarán a cabo en los 2 aeropuertos con mayor tránsito de pasajeros: Ezeiza y Aeroparque. En el año 2015, circularon por el Aeropuerto Internacional de Ezeiza, 9.127.908 pasajeros y por el aeropuerto metropolitano Jorge Newbery 11.052.861 personas, según información publicada por AA2000.

Según la Encuesta de Turismo Internacional realizada por el Ministerio de Turismo y por Indec, aproximadamente se reciben 2,5 millones de turistas residentes en el exterior quienes llegan por medio del aeropuerto internacional de Ezeiza y aeroparque (turismo receptivo) y salen del país 2,8 millones de turistas (turismo emisor). El 20% del turismo emisor tiene como motivo de viaje negocios y 24% del turismo receptivo tiene este origen.

Turistas por condición de receptivo o emisoro según motivo del viaje.
Aeropuerto Internacional de Ezeiza y Aeroparque Jorge Newbery. Año
2015, por trimestre

Motivo del viaje	Total	Turismo receptivo	Turismo emisoro
Miles de turistas			
I trimestre	1.354,0	640,7	713,4
Vacaciones / ocio	758,7	311,2	447,6
Visita a familiares o amigos	335,1	199,5	135,6
Negocios	227,8	104,7	123,1
Otros	32,4	25,2	7,2
II trimestre	1.206,0	528,1	677,9
Vacaciones / ocio	621,7	226,4	395,4
Visita a familiares o amigos	250,4	137,0	113,3
Negocios	304,5	143,3	161,3
Otros	29,5	21,5	8,0
III trimestre	1.308,0	554,5	753,5
Vacaciones / ocio	721,8	259,0	462,8
Visita a familiares o amigos	259,2	130,0	129,2
Negocios	285,8	133,6	152,2
Otros	41,1	31,8	9,3

Fuente: INDEC, Encuesta de Turismo Internacional 2015.

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

Turistas por condición de receptivo o emisoro según motivo del viaje. Aeropuerto Internacional de Ezeiza y Aeroparque Jorge Newbery. Año 2014, por trimestre

Motivo del viaje	Total	Turismo receptivo	Turismo emisoro
Miles de turistas			
I trimestre	1.336,8	621,9	714,9
Vacaciones / ocio	772,1	301,7	470,4
Visita a familiares o amigos	317,9	199,7	118,2
Negocios	203,3	86,5	116,8
Otros	43,5	34,0	9,6
II trimestre	1.130,6	550,0	580,5
Vacaciones / ocio	565,5	254,4	311,2
Visita a familiares o amigos	243,9	145,9	97,9
Negocios	283,6	122,1	161,4
Otros	37,6	27,6	10,0
III trimestre	1.237,9	620,2	617,6
Vacaciones / ocio	635,6	317,1	318,5
Visita a familiares o amigos	258,4	138,8	119,6
Negocios	296,7	129,2	167,5
Otros	47,1	35,1	12,0
IV trimestre	1.228,1	674,6	553,5
Vacaciones / ocio	594,2	315,5	278,6
Visita a familiares o amigos	264,9	164,8	100,1
Negocios	326,2	161,0	165,3
Otros	42,8	33,3	9,5

Fuente: INDEC, Encuesta de Turismo Internacional 2014.

En Aeroparque, según consultas a una persona que trabajan en la industria aérea ya que no hay estadísticas oficiales, estiman que 9,3 millones corresponden a vuelos domésticos y 1,7 millones a vuelos internacionales. De los vuelos domésticos, el 50% tiene origen en turismo y el otro 50% en negocios.

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

Dado que tampoco hay disponibles estadísticas oficiales de la composición por edad de los pasajeros, a partir de los datos disponibles asumimos lo siguiente: las personas que viajan por trabajo están dentro de nuestro target por la edad de las mismas y el nivel socioeconómico. De las que viajan por turismo, asumiendo la composición de una familia tipo, el 25% de las personas son parte de nuestro target (ya que solo una persona de la pareja va a poder tomar el servicio ya que la otra va a estar a cargar del cuidado de los niños), una estimación conservadora ya que pueden viajar parejas sin hijos o personas solas por motivo de turismo.

	Pasajeros por Año	Negocio	Turismo y Resto	
Aeroparque-Nacional	9.300.000	4.650.000	4.650.000	
Aeroparque Internacionales	1.800.000	396.000	1.404.000	
Ezeiza	9.100.000	2.002.000	7.098.000	
Target		7.048.000	3.288.000	10.336.000

Nuestro objetivo el primer año es poder conquistar como clientes el 1% de los pasajeros que circulan en Ezeiza y Aeroparque que son parte de nuestro target. Si bien el 40% de las mujeres encuestadas indicaron que usarían este servicio, pensamos que es más prudente apuntar a esta cantidad de pasajeros e ir creciendo a medida que el servicio y la marca se consoliden. Si detectamos un nivel de demanda insatisfecha que justifique la incorporación de nuevos carritos y manicures para poder brindar más servicios, se adelantarán los planes de crecimiento.

SMART & STYLE

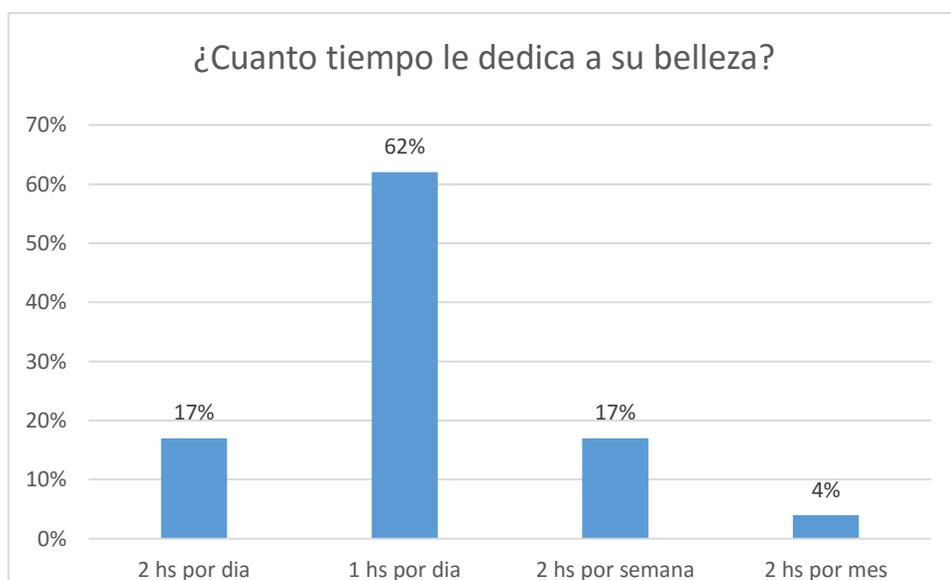
S P A O N T H E G O

4.2 Análisis del Consumidor

Nuestros consumidores, principalmente mujeres, van a ser pasajeros de los aeropuertos pertenecientes a los segmentos ABC1 + C2. Para Pablo Sanchez Liste director de Comunicación del Grupo L'Oréal “Las Consumidoras de cosméticos de lujo aprecian la experiencia” además “conoce los productos innovadores y la última tecnología”.

Dado que al comenzar nos enfocaremos en captar el segmento de mujeres, realizamos una encuesta a mujeres entre 25 y 60 años para poder entender mejor a nuestras potenciales clientes. La encuesta del Anexo 1, estuvo pensada en varias partes. La primera parte estuvo enfocada en conocer la importancia de la belleza para las mujeres en el segmento ABC1+ C2. La segunda parte de la encuesta tuvo como objetivo conocer la frecuencia de viajes y los hábitos en los aeropuertos. Por último, la tercera parte se orientó a conocer si estarían dispuestas a utilizar nuestros servicios.

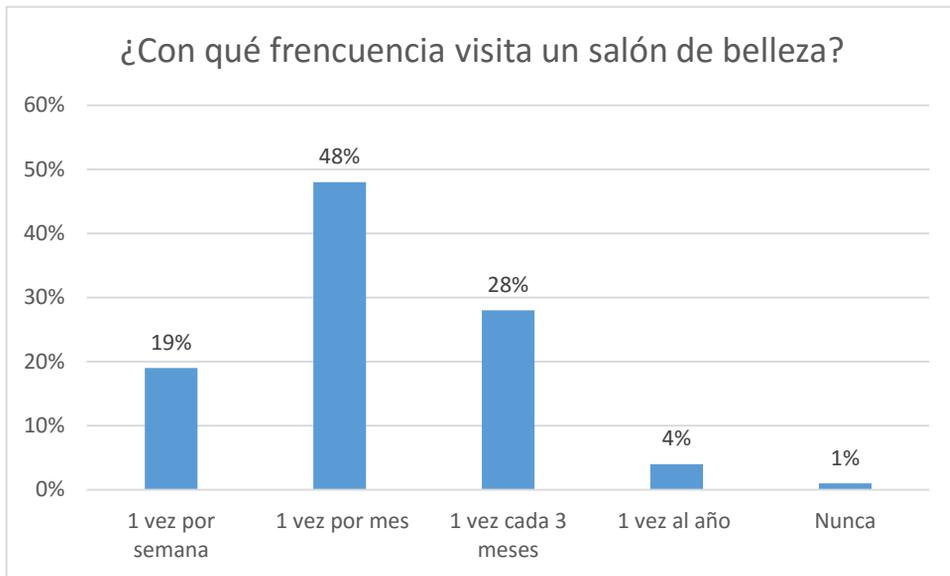
Al analizar los resultados de la primera parte de la encuesta, una de los puntos a resaltar es que el 79% de las mujeres encuestadas indica que le dedica al menos una hora diaria a su belleza.



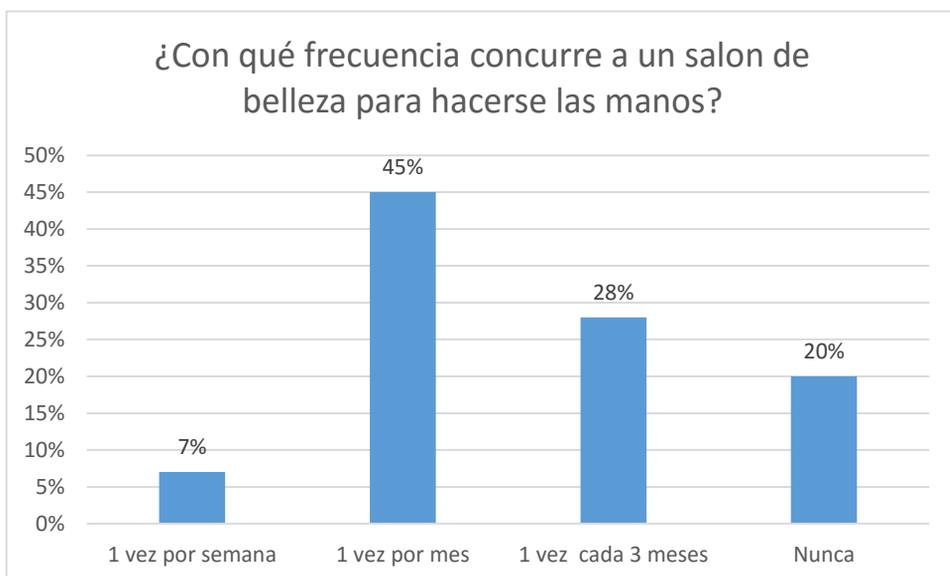
SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

De la encuesta también se conoce que el 67% de las mujeres visitan las peluquerías o salones de belleza al menos 1 vez al mes. Y un 19% lo hace una vez por semana. Solo un 5% de las mujeres van 1 vez al año o menos.



De un relevamiento hecho en las peluquerías de Belgrano y Palermo realizado por el diario La Nación en Febrero 2016 el ticket promedio ronda los \$550. De la encuesta surge que el 52% de las mujeres concurren a un salón de belleza hacerse las manos al menos 1 vez al mes.



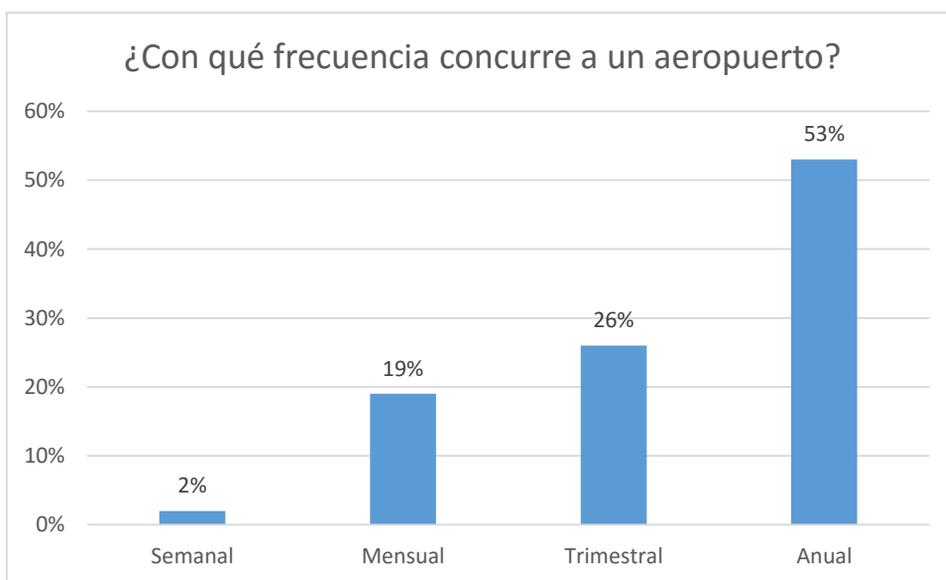
SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

A través del relevamiento hecho por el diario La Nación en Febrero 2016 el costo promedio de la manicura son de \$180 en los barrios de Belgrano y Palermo.

La segunda parte de la encuesta nos sirvió entender la participación de este segmento de mujeres en la población de pasajeros que utilizan los aeropuertos.

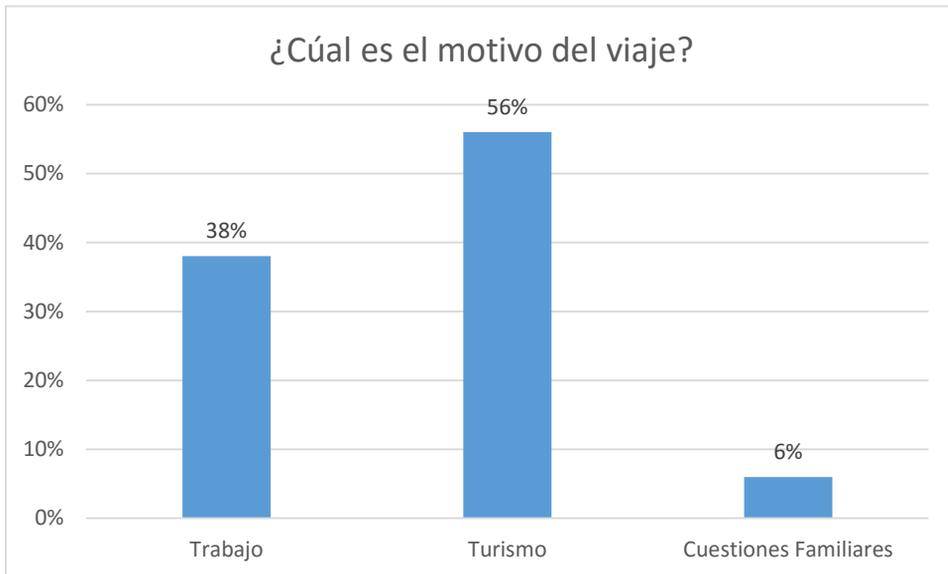
Al preguntarle a las encuestadas cuantas veces concurre al aeropuerto, solo el 21% lo hace al menos un vez al mes. Mientras que 53% lo hace una vez al año. Esto es un indicador de la cantidad de clientes recurrentes que podremos tener y a quienes vamos a tener que conquistar cada año.



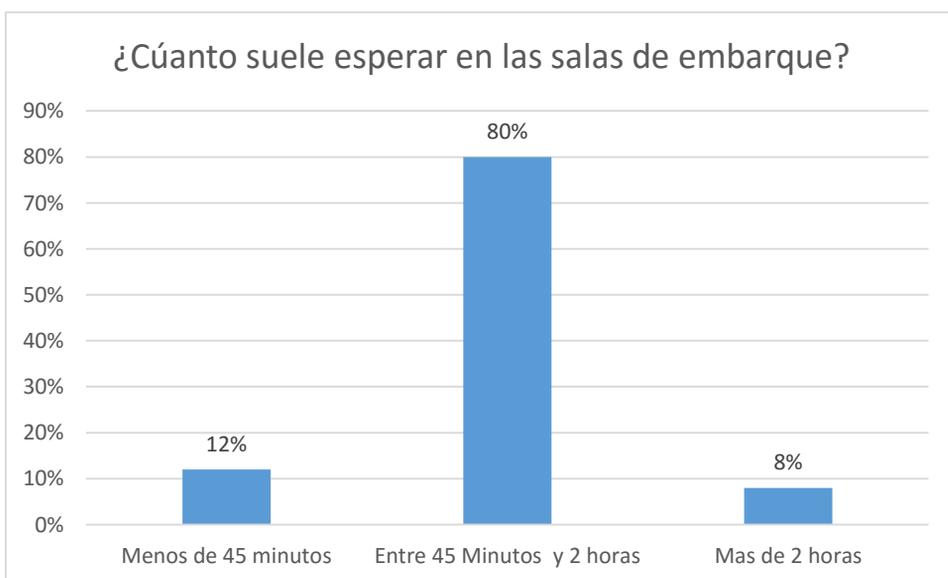
Al relevar los motivos del viaje, surge que el 38% de los viajes son por trabajo y el 56% por Turismo.

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O



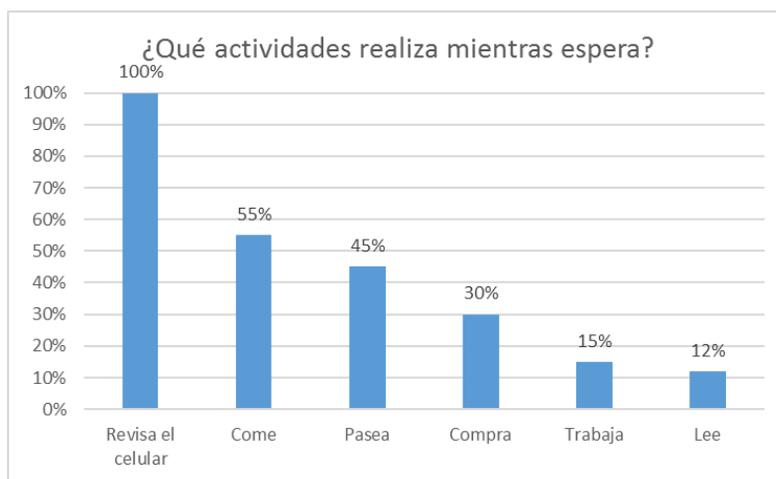
Al revisar los hábitos que tienen estas mujeres en los aeropuertos se revela que el 80% pasa entre 45 minutos y 2 horas en las salas de embarque. Estas respuestas nos garantiza la permanencia necesaria de los potenciales cliente en los salones de embarque, para poder brindar nuestro servicio.



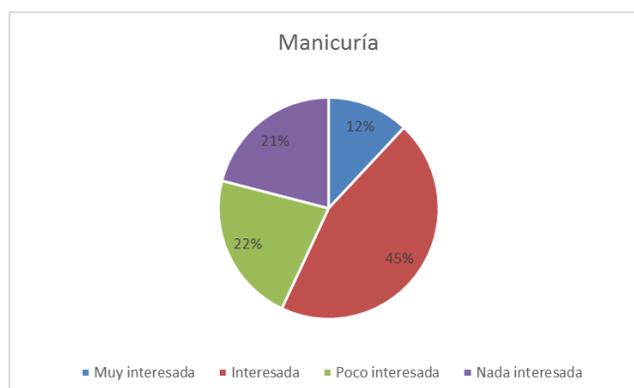
SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

Al preguntarles sobre que hacen en esos tiempos, se muestra que el 100% de las mujeres encuestadas utiliza el celular, más de la mitad le dedica algún tiempo a comer. Un 45% pasea con la intención de comprar, y el 30% termina concretando la compra. Un porcentaje más chico le dedica algún tiempo a trabajar y otro a leer. De esto se deduce que el aeropuerto es visto en general como un lugar de paso y de ocio más que de trabajo.

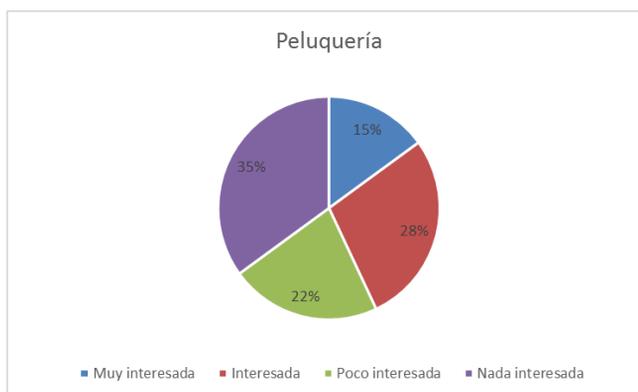
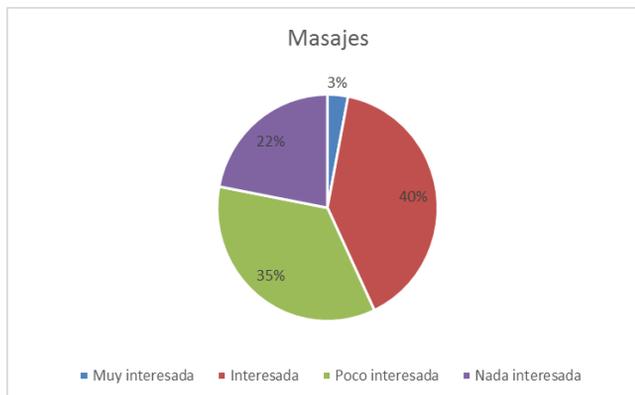


La Tercera parte de la encuesta estuvo enfocada en descubrir como sería la recepción de las mujeres hacia el servicio ofrecido por nuestra empresa, y en ese entorno se les preguntó cuan interesante serían para ellas poder tener los siguientes servicios en los aeropuertos.

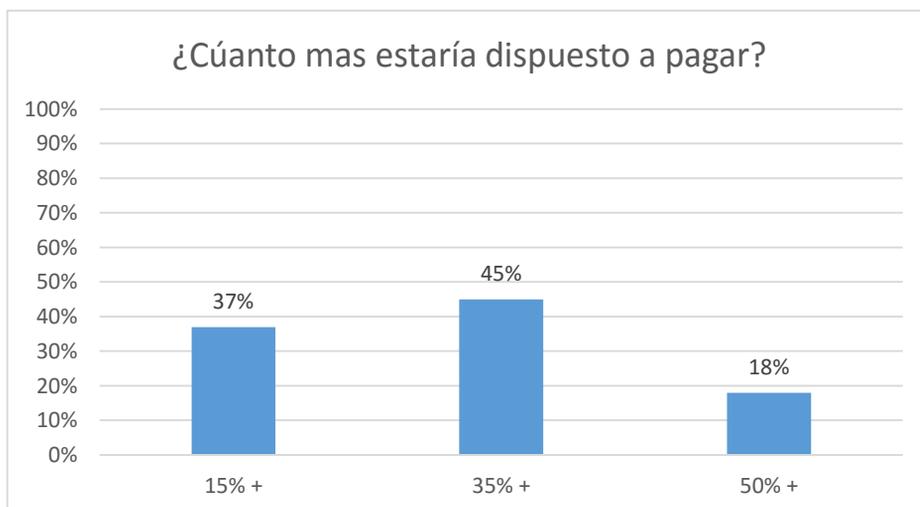


SMART & STYLE

S P A O N T H E G O



Al preguntarles a las mujeres cuanto más estarían dispuestas a pagar por realizar estos servicios en el aeropuerto comparado con un salón regular, el 45% pagaría hasta un 35% más que en un salón regular, mientras que el 37% solo estaría dispuesto a pagar un 15% más que en un salón regular.





TARGET:

A partir de las respuestas obtenidas en la encuesta realizada y las tendencias en el mercado de belleza, podemos definir a nuestros clientes target:

-Hombres y mujeres entre las edades de 25 y 60 años pertenecientes al segmento ABC 1 y C2, que le dan importancia a la estética personal y concurren a aeropuertos por diferentes motivos.

4.3 Crecimiento

Al proyectar el crecimiento es importante distinguir 2 formas esperadas de crecimiento. Esperamos crecer a una tasa promedio anual del 47% en 5 años y este crecimiento estará dado tanto por un crecimiento en la cantidad de clientes como en un aumento del ticket promedio.

La cantidad de clientes irá aumentando a medida que la marca se haga más conocida e iremos incorporando más carritos en cada aeropuerto a medida que sean necesarios. Si bien la base del negocio son las mujeres, esperamos un crecimiento lento en la cantidad de hombres que accedan al servicio.

El primera año tendremos 7 carritos en total, 4 localizados en el Aeropuerto de Ezeiza y 3 en Aeroparque y esperamos para el segundo año pasar a los 10 carritos. En un plan de 5 años, esperamos que, para el 5 año, tengamos 25 carritos entre todos los mercados en los que estemos presentes, lo cual representa atender el 2,5% de nuestro mercado target.

Es importante señalar que el crecimiento después del año 5 se va a lograr abriendo operaciones en otros mercados además de los dos iniciales aeropuertos. Entre las opciones de nuevos mercados están los aeropuertos de Córdoba y Mendoza en Argentina, los cuales son los que tienen mayor tránsito de pasajeros después de Ezeiza y Aeroparque, o los aeropuertos de Montevideo o Santiago de Chile. Asimismo en caso de lograr contrato de exclusividad con el operador del aeropuerto AA2000 consideramos que podemos expandirnos a otros países tales como Uruguay, algunos países de Europa y Asia .

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

La proyección del aumento de ticket promedio es de un 7,6% anual en 5 años. Esta proyección está basada en la incorporación de servicios que complementen los servicios iniciales.

CAPITULO V

PLAN DE MARKETING

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O



5.1 Estrategia de Marketing

El objetivo de Smart & Style es ser reconocida por su posicionamiento de calidad, comodidad y rapidez. Los servicios ofrecidos tendrán diferencias claves con la competencia en estos aspectos, lo cual permitirá alcanzar el posicionamiento deseado.

La imagen de la marca busca ser sobria y elegante. Además de comunicar simpleza y facilidad.



La marca tendrá como objetivo, en una primera etapa, buscar el liderazgo en servicios de bellezas ofrecidos en aeropuertos siendo un servicio que busque cambiar la experiencia de los pasajeros en los aeropuertos. Se buscará capturar el tiempo que los pasajeros pasan en las salas de embarque o salones vip de los aeropuertos y para hacerlo se enfocará en ofrecer servicios que contribuyan al bienestar del pasajero.

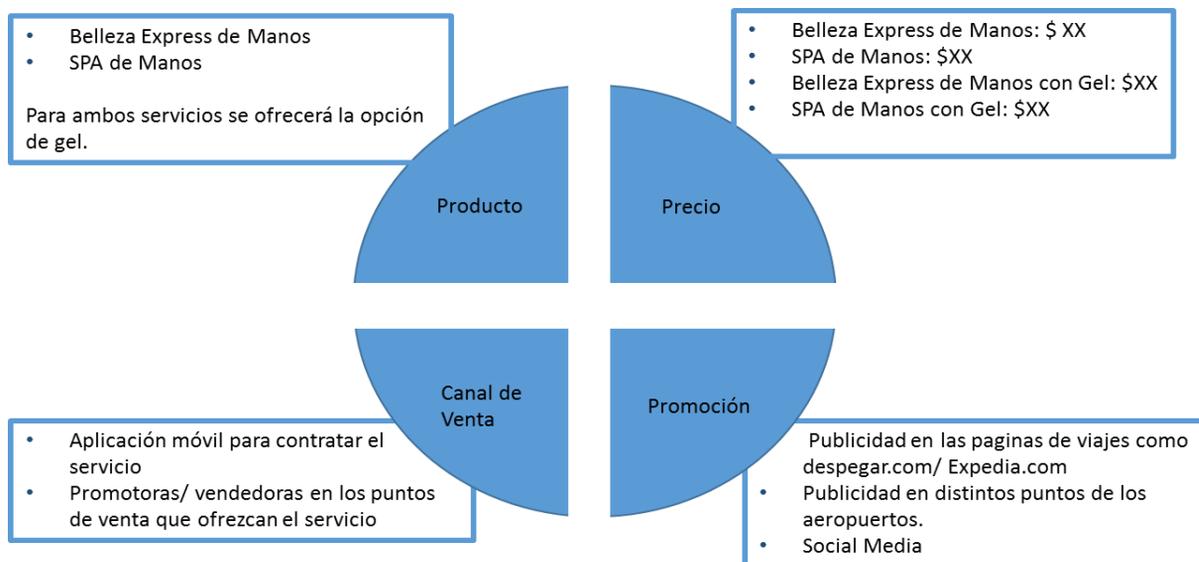
Una vez desarrollada la marca y el concepto del servicio ofrecido, la expansión continuará ofreciendo el servicio en otros lugares no tradicionales, tales como shopping, terminales de ómnibus y trenes, que presentan mayor complejidad por i. la competencia con otros prestadores de servicios similares o complementarios y ii.- la menor cantidad de tiempo promedio que el cliente target se encuentra dentro de un radio de acción detectable.

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

5.2 Análisis 4Ps

A continuación se muestra el análisis de las 4Ps de Marketing que permitirán llevar a cabo la estrategia.



➤ Producto

Los Servicios ofrecidos durante el primer año estarán enfocados en las manos.

Belleza Express de Manos: este servicio durará alrededor de 15 minutos y estará orientado a las personas con poco tiempo y que en ese momento solo buscan estar prolijas.

El servicio consistirá en limpieza del esmalte previo, limado de uñas, remoción de cutículas y esmaltado con productos cosméticos de primera línea. Después se aplicará un spray acelerador de secado si el cliente lo desea.

Spa de Manos: este servicio durará alrededor de 30 minutos y apunta a captar al público que además de estar prolijos quieren aprovechar el tiempo para relajarse. En este caso el servicio consistirá en limpieza del esmalte previo,

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

aplicación de solución emoliente para ayudar a remover la cutícula, un masaje de manos con cremas exfoliante para ayudar a renovar la piel y ayudar al cliente a relajarse. A continuación se continuará el masaje con una crema hidratante enriquecida en aceites naturales para que ayuden a devolverle la hidratación y la suavidad a la piel. Una vez concluido el masaje se limpiarán las uñas para aplicar el esmalte de primera línea.

Para ambos servicios estará disponible la opción de utilizar un esmalte en gel con un incremental en el precio pagado por el cliente. El esmalte en gel es un excelente opción para las personas que van a tener viajes largos ya que es mucho más resistente que el esmalte común y la uñas quedarán prolijas alrededor de 5-7 días más que con un esmalte común.

El cliente también podrá optar por el servicio sin esmaltado.

Durante el primer año, como ya fue mencionado, el objetivo es crear el concepto del servicio ofrecido. Se irá analizando la dinámica de la relación con los clientes y considerando si es necesario realizar alguna adaptación del carrito móvil en función a la experiencia con los clientes. Con el aprendizaje obtenido durante el primer año de operaciones, buscaremos ofrecer nuevos servicios orientados a los pies.

Belleza de Pies: este servicio durará alrededor de 20 minutos y consistirá en limpieza del esmalte anterior, corte y limado de uñas, remoción de cutícula, aplicación de esmalte de primera línea. Luego se aplicara un spray secador para acelerar el secado.

Pedicuria Spa: este servicio durará alrededor de 50 minutos y consistirá en varios pasos que ayuden al cliente a relajarse además de embellecer sus

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

pies. El servicio comenzará con la limpieza del pie con una solución emoliente, que ayude a ablandar las partes duras de la piel. Luego se retirará el esmalte viejo, se cortan las uñas y se liman. Se removerán las cutículas, y se pulirán las plantas de los pies con crema exfoliante y una toalla caliente. Es importante aclarar que no se usará un torno, como en las peluquerías convencionales ya que las leyes de aeropuertos prohíben este elemento dentro de las salas de embarque. Luego se masajearan los pies con aceites naturales que ayuden a la hidratación de la piel a la relajación del cliente. Antes de finalizar el masaje se removerá el aceite sobrante y se pondrá una crema hidratante. Por último se aplicará un esmalte de primera línea y se aplicara un spray secador. En el caso que el cliente lo requiera se entregarán ojotas descartables.

➤ Canal de Venta

Los Canales de venta estarán diversificados para lograr captar una amplia gama de clientes, por un lado tendremos una aplicación móvil y página web para las personas más adeptas a la tecnología. A través de esta aplicación o la página web podrán contratar el servicio, seleccionando día, horario y lugar. También podrán calificar el servicio.

La otra forma de acercar nuestro servicio a potenciales clientes, será a través de promotoras o vendedoras que recorren las salas de embarque de los aeropuertos con un folleto ofreciendo nuestro servicio y coordinando la prestación del servicio cuando los clientes estén interesados.

Los primeros lugares donde se ofrecerá el servicio serán las salas de embarque de los aeropuertos Jorge Newbery en la ciudad de Buenos Aires y en el aeropuerto Ministro Pistarini en Ezeiza. Estos dos son los aeropuertos más grandes y con más tránsito de pasajeros del país.

Además buscaremos ofrecer el servicio en los salones VIPs de los aeropuertos.



También se buscará cerrar acuerdos con aerolíneas que busquen ir más allá en el nivel de satisfacción de sus clientes Vips ofreciéndole este servicio sin costo.

➤ **Precio**

El precio inicial estará posicionado un 30% por encima del precio promedio de servicios equivalentes en la ciudad de Buenos Aires. La revisión de precios va a ser cuatrimestral en los primeros 4 años en los cuales proyectamos niveles de inflación superiores a 2 dígitos. En cada revisión se va aplicar para ajustar los precios el índice de precios mayoristas publicado por Indec y el resultado se comparará con los precios de los servicios en la ciudad para no perder el posicionamiento planteado.

Manicuría Express: 180 Pesos o 12 dólares.

Spa de Manos: 240 Pesos o 16 dólares.

En el caso de optar por la opción de gel el precio de cada servicio se incrementará en 30 pesos o 2 dólares.

➤ **Promoción**

La comunicación y la promoción se focalizará en el punto de venta (salas de embarque y salones VIP), en páginas relacionadas con viajes aéreos y en social media.

En los aeropuertos tendremos publicidad gráfica dando a conocer la marca e indicando como contratar el servicio, que se efectuara dentro del aeropuerto (e inclusive antes del área de embarque, para que el cliente target pueda tener en mente nuestro servicio).

SMART & STYLE
SPA ON THE GO



SMART & STYLE
SPA ON THE GO

¿COMO ESTAN TUS MANOS HOY?

MANICURA EXPRESS
MIENTRAS ESPERA SU VUELO



DISFRUTE DE LAS PEQUEÑAS COSAS

Buenos Aires | Terminal B, Departures, Ground Floor, Ezeiza, Argentina



SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

Los vendedores también tendrán un rol fundamental en esta tarea, ya que son quienes traccionaran a los potenciales clientes a conocer y consumir el servicio. Además de las gráficas en los distintos puntos del aeropuerto, buscaremos hacer actividades con los free shops de las salas de embarque internacionales. Las promociones estarán targetizadas por el tipo de compra. En principio ofreceremos vouchers de 10% para las personas que compren algún producto cosmético o crema. Esto es un indicador de las personas que le dan importancia al cuidado de su imagen y nos permite hacer promoción del servicio a nuestro mercado objetivo y no hacer una actividad masiva que implica un mayor costo y menor efectividad en este tipo de servicios.



También buscaremos hacer promociones online con las mujeres que compren pasajes a través de las principales empresas de turismo como Despegar.com, Al mundo.com, Aviantrip. La actividad consiste en enviar un voucher con 10% de descuento a las mujeres que hayan comprado un pasaje para salir de cualquiera de los aeropuertos en los que estemos presentes.

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

Otra herramienta que vamos a utilizar para generar conocimiento de la marca, es publicidad en Facebook. Cuando un usuario, que se encuentre dentro del mercado target, mencione que está o está dirigiéndose a los aeropuertos en los cuales se ofrece el servicio, se le mostrará una publicidad ofreciéndole el servicio. El idioma de la publicidad será el que tenga definido cada usuario, así es una forma de atraer a pasajeros internacionales que no tengan conocimiento del idioma español.

5.3 Gastos de Marketing

A continuación se detallan los gastos de las actividades de marketing detalladas anteriormente.

Gastos de Marketing- En Dolares	\$ 135,867	\$ 156,005	\$ 169,284	\$ 185,886	\$ 213,542
Gastos de Marketing- En pesos	\$ 2,600,000	\$ 3,600,000	\$ 4,400,000	\$ 5,300,000	\$ 6,500,000
<i>% de Ingresos</i>	12%	9%	7%	5%	4%
<i>Ingresos</i>	\$ 1,110,692	\$ 1,698,928	\$ 2,578,914	\$ 3,915,834	\$ 5,058,987
Costo acciones de Marketing					
<i>Convenio con los freeshop (Voucher + Publicidad)</i>	\$ 600,000	\$ 900,000	\$ 1,200,000	\$ 1,500,000	\$ 1,800,000
<i>Costo publicidad de Facebook y Fanpage</i>	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 400,000	\$ 600,000
<i>Publicidad con Despegar, Avantrip y Almundo</i>	\$ 700,000	\$ 1,000,000	\$ 1,200,000	\$ 1,400,000	\$ 1,600,000
<i>Grafica en el aeropuerto</i>	\$ 1,000,000	\$ 1,400,000	\$ 1,700,000	\$ 2,000,000	\$ 2,500,000

CAPITULO VI

PLAN OPERACIONAL

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O



6.1 Requerimientos previos para comenzar las operaciones.

El primer paso que dimos para poder comenzar con las operaciones fue negociar y firmar el **contrato de concesión con AA 2000**. En este se determinó el canon mensual y el depósito en garantía, los cuales fueron determinados en el 20% de la facturación y 6 meses estimados, respectivamente.

El **diseño de la marca y de la promoción gráfica** en el aeropuerto estuvo a cargo de un estudiante avanzado de diseño gráfico, a quien le dimos los siguientes conceptos como pautas para que los refleje en su desarrollo:

- Servicios de belleza
- Calidad, comodidad y rapidez
- Modernidad y conveniencia.

Para el **desarrollo de los carritos móviles**, elemento fundamental para brindar el servicio y también para comunicar la marca y el concepto, se contrató un diseñador industrial, a quien le solicitamos que trabaje respetando los siguientes requerimientos e incorporando el diseño de la marca realizado por el diseñador gráfico:

- Comodidad para la cliente y para la manicure,
- Posibilidad de dejar en un lugar seguro el carry on,
- Diseño moderno y femenino, pero versátil para poder brindar servicios a hombres también.

Los honorarios del diseñador son USD 1,000 y el costo de la construcción de cada carrito es de USD 1.000.

Dado lo que las manicuras son quienes tienen la responsabilidad de brindar el servicio a los clientes y lograr la satisfacción de ellos, es clave para garantizar el éxito del negocio el proceso **de selección, contratación y capacitación al personal**. En el proceso de selección vamos a contratar a una consultora de selección especializada, quienes serán los



encargados de hacer la primera entrevista y enviarnos un informe con el perfil de cada candidato, y luego realizaremos nosotros una próxima entrevista para poder decidir sobre la contratación o no del candidato. Luego de la decisión de la contratación, la consultora será la encargada de coordinar los exámenes preocupacionales que son necesarios realizar para luego avanzar en celebración del contrato de trabajo. El costo acordado por cada candidato seleccionado es de USD 500, incluido la realización de los exámenes preocupacionales.

La capacitación del personal va a estar a cargo de un curso intensivo contratado al Centro Médico Escuela ubicado en el barrio de Belgrano. Se acordó en este centro educativo la realización de un curso in company 2 días antes de comenzar la operaciones. Durante el curso, se brindarán clases con las técnicas que deben cumplir para garantizar la satisfacción de los clientes. Cuando se realicen nuevas incorporaciones de personal y para las empleadas, se les dará la posibilidad de asistir una vez por año a cursos de actualización normales brindados en la institución antes mencionada. El costo del curso de 2 días dictado exclusivamente para las empleadas es de USD 1.000 y el de capacitación anual por empleado es de USD 200.

El **diseño y confección del uniforme** también es otro aspecto importante en el cual hemos trabajado ya que forma parte de la construcción de la imagen de la empresa. Para este fin contratamos una modista, el diseño fue impartido por nosotras y la confección de los uniformes se va a realizar una vez seleccionado el personal con el conocimiento de los talles. A cada manicure y vendedora se le va a suministrar 2 uniformes por año. El costo de cada uniforme, compuesto por pantalón, camisa y saco, es de USD 200.

Relacionado con el personal, es clave la **organización de los turnos** en los cuales las personas contratadas deben trabajar. Las operaciones las vamos a iniciar con 7 manicures por turno: 3 en Aeroparque y 4 en Ezeiza. Los turnos van a ser de 8 horas cada una, de 6:00 hs a 14:00 hs y de 14:00 hs a 22:00 hs, dado que este es el rango horario en el que hay mayor tránsito de pasajeros.

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

Para poder cubrir los 7 días de la semana, los 2 turnos mencionados, para cada carrito va a ser necesario contar con 3 manicures contratadas.

173,33	Cantidad de horas mensuales trabajadas por una manicure
485,33	Cant horas mensuales por Carrito
2,80	Necesidad de Manicures por carrito

1 Carrito

	Hs x Semana
TURNO 1 06:00 hs a 13:00 hs	56
TURNO 2 14 hs a 21:00 hs	56
	<u>112</u>

Negociamos con COTY, empresa que comercializa esmaltes y productos de belleza O.P.I., un contrato en el cual nos comprometemos a hacer publicidad de su marca en los carritos móviles, a cambio de la bonificación del 50% de la compra de nuestros insumos de la marca O.P.I. , marca que ingreso al mercado Argentino en el año 2012 y es líder mundial en este mercado.

Uno de los canales de ventas, y además elemento de promoción, es la **página web y aplicación mobile**, las cuales van a permitir a los clientes reservar el turno para recibir el servicio, indicando los datos de su vuelo. El turno se agregará en la agenda de la manicura y ella será la encargada de cumplir directamente con el mismo. El costo del desarrollo fue de USD 10.000 y el mantenimiento mensual va a ser de USD 500.

Para fidelizar a los clientes con el concepto ofrecido, la opción elegida es el lanzamiento de un **Programa de Clientes Frecuentes** el cual incentive al pasajero frecuente del aeropuerto a realizar esa actividad en el mismo. Para esto se cargaran los consumos una cuenta personal para cada usuario, la cual podrá ser seguida a través de la página web y la aplicación. El

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

beneficio ofrecido será: Consumo 2 servicios Belleza Express de Manos: 20 % de descuento sobre el próximo servicio consumido. En función a la experiencia del programa, se irán ajustando los beneficios.

Estos beneficios tendrán una validez anual. En función a la información relevada en la encuesta realizada, el 21% de los pasajeros concurre con una frecuencia mensual, por lo que a esta será nuestra base para poder cuantificar el impacto de los beneficios otorgados.

Respecto a las **cobranzas**, las mismas van a ser realizadas por la manicures en efectivo o por medio de un Posnet Móvil, el cual se incorpora al Smartphone de la manicure. El costo del mismo es USD 13 para habilitar el posnet en cada terminal, el pago mensual es de USD 4 por cada uno y por cada transacción son USD 0,03. A esto se debe sumar las comisiones de VISA, American Express y MasterCard, las cuales son un 5% por los cobros en tarjeta de crédito y 3% con débito, recibiendo los fondos entre las 48 y 72 hs en los casos de débito y 20 días hábiles con crédito.



6.2 Prestación de Servicio al Cliente

En lo que respecta a la prestación del servicio al cliente, el proceso es el siguiente:

- 1) Dada la novedad de la propuesta en este tipo de espacio físico, vamos a contar con vendedores que van a acercarse a los potenciales clientes para ofrecerle el servicio. También el cliente puede solicitar un turno en las góndolas que se encuentran dentro las salas de embarque en la que se encuentran presentes los coordinares de puntos de ventas, por medio de la aplicación móvil o en la página web.
- 2) En los casos de ventas presenciales, por medio de los vendedores o en el stand, se solicita el boarding pass para poder validar si el cliente cuenta con tiempo suficiente para poder recibir el servicio. La hora estimada de partida del vuelo se va a ajustar con la información de reprogramaciones disponibles en ese momento. Si el turno es solicitada por medio de la app o de la página web, se solicitan los datos del vuelo para poder agendar el turno y también se solicita un medio de contacto para 15 minutos antes del turno programado poder coordinar el lugar en el cual van a recibir el servicio.
- 3) Si el cliente dispone del tiempo necesario, se agenda el servicio con una manicura y se abre una orden de servicio
- 4) La manicura se acerca directamente al cliente en su puerta de embarque o el salón VIP donde se encuentre. En caso de tener algún inconveniente para localizar al cliente, se pone en contacto con el mismo.
- 5) El cliente tiene la posibilidad de guardar su carry-on en el carrito para no tener que preocuparse por sus pertenencias durante la prestación del servicio.
- 6) La manicure realiza el trabajo y cobra por el mismo en efectivo o tarjeta, para lo cual dispone de un posnet portátil y el cliente se encuentra listo para abordar directo en su puerta de embarque o seguir esperando en el salón VIP. Una vez que el servicio es cobrado, se cierra la orden de servicio y se envía una encuesta de satisfacción al cliente. Esta servirá tanto para poder evaluar a las manicures y para ver los puntos de mejora en el proceso y en el servicio brindado.

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

La manicura se acerca al lugar convenido. Ante algún inconveniente se contacto con el cliente telefónicamente.

El cliente puede ponerse cómodo y dejar resguardada sus pertenencias.

La manicura realiza el servicio elegido por el cliente cuando reservo el turno.

RESERVA DE TURNO

- Por medio de la Aplicación, Página Web o en el aeropuerto.
- Registración de los datos del Cliente: nombre, telefono, email y datos del vuelo y del servicio que quiere recibir.
- Confirmación de disponibilidad de turno y cálculo de precio. Se abre una orden de servicio.
- Confirmación datos de la reserva.

PRESTACIÓN DEL SERVICIO

- La manicura se acerca al lugar convenido. Ante algún inconveniente se contacto con el cliente telefónicamente.
- El cliente puede ponerse cómodo y dejar resguardada sus pertenencias.
- La manicura realiza el servicio elegido por el cliente cuando reservo el turno.

COBRO Y FEEDBACK DEL CLIENTE

- Una vez concluida la prestación del servicio, la manicura efectua el cobro del mismo, para lo cual posee un posnet portatil.
- Cuando es realizado el cobro, se cierra la orden del servicio y se envia al e mail del cliente una encuesta sobre el servicio recibido.

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

6.3. Gasto Operacionales

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Operacionales- En Dolares	\$ 111,069	\$ 743,956	\$ 1,058,555	\$ 1,499,205	\$ 2,175,170	\$ 2,789,286
Gastos Operacionales- En pesos Ajustados por Infi	\$ 1,666,038	\$ 14,236,644	\$ 24,427,495	\$ 38,967,136	\$ 62,018,730	\$ 84,903,113
Gastos Operacionales- En pesos	\$ 1,666,038	\$ 10,951,265	\$ 15,276,732	\$ 21,191,036	\$ 30,113,313	\$ 37,820,981
Gastos Concesion Aeropuerto	\$ 1,666,038	\$ 3,332,077	\$ 5,201,785	\$ 7,841,742	\$ 11,852,501	\$ 15,281,960
Deposito en garantía	\$ 1,666,038					
Canon Concesión		\$ 3,332,077	\$ 5,096,785	\$ 7,736,742	\$ 11,747,501	\$ 15,176,960
Tasa Concesión		20%	20%	20%	20%	20%
Ingresos		\$ 1,110,692	\$ 1,698,928	\$ 2,578,914	\$ 3,915,834	\$ 5,058,987
Responsable de Punto de Venta		\$ 1,889,082	\$ 1,889,082	\$ 1,889,082	\$ 1,889,082	\$ 1,889,082
Q Empleados		6	6	6	6	6
Sueldo (\$)		\$ 19,500	\$ 19,500	\$ 19,500	\$ 19,500	\$ 19,500
Cargas Sociales		\$ 4,719	\$ 4,719	\$ 4,719	\$ 4,719	\$ 4,719
Manicures		\$ 4,900,156	\$ 7,000,223	\$ 9,800,312	\$ 14,000,445	\$ 17,685,832
Q Empleados		21	30	42	60	75
Sueldo (\$)		\$ 13,500	\$ 13,500	\$ 13,500	\$ 13,500	\$ 13,500
Cargas Sociales		\$ 3,267	\$ 3,267	\$ 3,267	\$ 3,267	\$ 3,267
Reemplazo de vacaciones		0.88	1.25	1.75	2.50	3.98
Hs Extras Reemplazo Licencia por Enfermedad		0.61	0.87	1.21	1.73	2.16
Gastos Traslado Personal- Ezeiza		\$ 432,000	\$ 617,143	\$ 864,000	\$ 1,234,286	\$ 1,542,857
Gastos Insumos		376,950	538,500	753,900	1,077,000	1,346,250
Q Carritos		7	10	14	20	25
OPI- Esmaltes + Esmaltes en Gel		\$ 27,000	\$ 27,000	\$ 27,000	\$ 27,000	\$ 27,000
OPI- Spray de Secado Rapid		\$ 5,760	\$ 5,760	\$ 5,760	\$ 5,760	\$ 5,760
OPI- Removedor de Cuticula		\$ 3,240	\$ 3,240	\$ 3,240	\$ 3,240	\$ 3,240
OPI- Limas		\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800
OPI- Solución Emoliente		\$ 5,400	\$ 5,400	\$ 5,400	\$ 5,400	\$ 5,400
Esterilizador		\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500
Repujador de Cuticulas de acero		\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
Gastos mantenimiento del carrito		21,000	30,000	42,000	60,000	75,000
Gastos Comerciales- En Dolares	\$ 163,689	\$ 193,675	\$ 238,831	\$ 307,583	\$ 369,685	
Gastos Comerciales- En pesos ajustados por Inflación	\$ 3,132,412	\$ 4,469,290	\$ 6,207,671	\$ 8,769,836	\$ 11,252,832	
Gastos Comerciales- En pesos	\$ 2,409,548	\$ 2,795,053	\$ 3,375,844	\$ 4,258,211	\$ 5,012,692	
Vendedores	\$ 1,555,605	\$ 1,555,605	\$ 1,555,605	\$ 1,555,605	\$ 1,555,605	
Q Empleados		6	6	6	6	
Sueldo (\$)		\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	
Cargas Sociales		\$ 3,630	\$ 3,630	\$ 3,630	\$ 3,630	
Reemplazo de vacaciones		0.25	0.25	0.25	0.25	
Hs Extras Reemplazo Licencia por Enfermedad		0.17	0.17	0.17	0.17	
Gastos Traslado Personal- Ezeiza	\$ 108,000	\$ 108,000	\$ 108,000	\$ 108,000	\$ 108,000	
Gestion de Cobranzas		745,943	1,131,448	1,712,239	2,594,606	3,349,087
Visa, American Express, Master Card-% Ventas		4.4%	4.4%	4.4%	4.4%	4.4%
Posnet		859	677	677	677	677
Ventas		\$ 1,110,692	\$ 1,698,928	\$ 2,578,914	\$ 3,915,834	\$ 5,058,987

CAPITULO VII

PLAN

ORGANIZACIONAL

SMART & STYLE

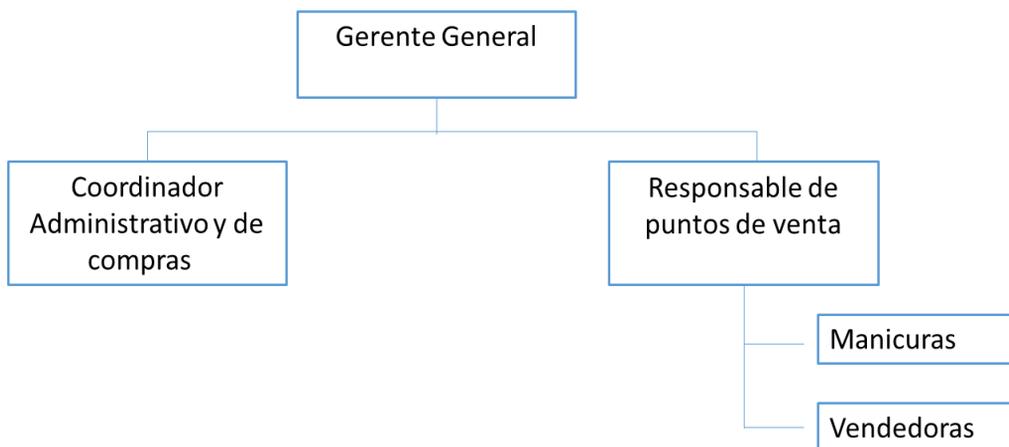
S P A O N T H E G O

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

7.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional necesaria para comenzar con las operaciones requiere 35 personas en relación de dependencia (incluido el Gerente General) y 1 persona que prestará servicios tercerizados (diseño de la página web y aplicación mobile y el soporte mensual de las mismas). Antes de comenzar a operar, como fue mencionado en el plan operacional, contrataremos un diseñador gráfico y un diseñador industrial para el desarrollo de la imagen de la marca y el diseño y fabricación de los carritos móviles.



Dentro de la estructura en relación de dependencia contaremos con:

- Gerente General (1): tienen la responsabilidad por la dirección de la compañía, del diseño de la estrategia de marketing y comercial, la planificación de ventas, los turnos de las manicures y de los flujos financieros, seguimiento de los indicadores de gestión de la empresa y corrección de los desvíos.
- Coordinador administrativo y de compras (1): responsable por la compra de los insumos, pago a proveedores, liquidación de sueldos, pago a los empleados, carga de los registros contables, armar informes de gestión mensualmente.
- Responsable de puntos de Venta (6): estará a cargo de todo lo relacionado con el servicio al cliente. La experiencia del cliente relacionado con las vendedoras y manicuras. Dentro de sus tareas tendrá que armar los horarios, revisar el estado



- de los uniformes y la limpieza de los carritos. Además deberá ocuparse las capacitaciones.
- Vendedores (6): responsable de la promoción del servicio en el punto de venta acercándose a clientes potenciales y cargar solicitudes de servicio. Una vez que el concepto del servicio se encuentre instalada y los potencias clientes tengan conocimiento del mismo y puedan pedir los turnos por medio de la página web o la app, se analizará la posibilidad de prescindir de estas personas. Habrá 1 vendedor en Ezeiza y 1 en Aeroparque, en 2 turnos, los 7 días de la semana, por lo cual es necesario contratar 6 personas para poder cubrir todos los días y horarios mencionados.
- Manicures (21): tienen a su cargo la prestación del servicio al cliente y el cobro por el mismo. El primer año habrá 4 manicures en Ezeiza y 3 en Aeroparque, en 2 turnos, los 7 días de semanas, lo cual fue determinado en función a los criterios especificados en el plan operacional. En función al crecimiento previsto en los años siguientes, la cantidad de manicuras se incrementará en la misma proporción a la incorporación de carritos (por cada carrito para poder cubrir las 112 horas semanales de servicio es necesario contratar 3 manicures)

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

7.2 Gastos Organizacionales Administrativos

La previsión de costos y gastos administrativos, donde se incluyen aquellos relacionados a la estructura organizacional, tecnología y locales es la siguiente. El costo salarial de las manicures, los responsables de puntos de ventas y los vendedores fue detallado en el plan operacional

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Administracion- En Dolares	\$ 60.134	\$ 79.475	\$ 103.260	\$ 120.303	\$ 135.904	
Gastos Administracion- En Pesos Ajustados por Inflación	\$ 1.150.750	\$ 1.833.989	\$ 2.683.931	\$ 3.430.089	\$ 4.136.783	
Gastos Administracion- En Pesos	\$ 1.150.750	\$ 1.146.960	\$ 1.459.571	\$ 1.665.487	\$ 1.842.773	
Sueldos y Gastos relacionados al personal	\$ 811.000	\$ 918.210	\$ 1.074.821	\$ 1.309.237	\$ 1.450.523	
<i>Coordinador Administrativo</i>	\$ 507.000	\$ 522.210	\$ 548.321	\$ 575.737	\$ 604.523	
<i>Q Empleados</i>	1	1	1	1	1	
<i>Sueldo (\$)</i>	\$ 30.000	\$ 30.900	\$ 32.445	\$ 34.067	\$ 35.771	
<i>Cargas Sociales</i>	\$ 9.000	\$ 9.270	\$ 9.734	\$ 10.220	\$ 10.731	
<i>Gastos Selección de Personal</i>	\$ 112.000	\$ 90.000	\$ 112.500	\$ 157.500	\$ 135.000	
<i>Q Empleados</i>	28	12	15	21	18	
<i>Costo selección por empleado</i>	\$ 4.000	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	
<i>Gastos capacitación Manicures</i>	\$ 30.000	\$ 90.000	\$ 126.000	\$ 180.000	\$ 225.000	
<i>Q Empleados</i>		30	42	60	75	
<i>Costo capacitación por empleado</i>		\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	
<i>Gastos Uniformes</i>	162.000	216.000	288.000	396.000	486.000	
<i>Q Empleados</i>	27	36	48	66	81	
<i>Costo Uniforme (unitario)</i>	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	
Tecnología	\$ 234.750	\$ 123.750	\$ 279.750	\$ 251.250	\$ 287.250	
<i>SopORTE IT</i>	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	
<i>Gastos Infraestructura Informativa</i>	\$ 36.000		\$ 36.000		\$ 36.000	
<i>Gastos Infraestructura Telecomunicaciones</i>	\$ 108.750	\$ 33.750	\$ 153.750	\$ 161.250	\$ 161.250	
<i>Alquiler oficina</i>	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	
<i>Servicios (Telefonia, Internet, Luz, Gas, Agua)</i>	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	
<i>Seguros</i>	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	
Otros Gastos Administrativos	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ 105.000	
<i>Varios</i>	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	
<i>Muebles y útiles</i>	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	
<i>Gastos bancarios</i>	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	
<i>Impuesto a los Debitos y Creditos Bancarios</i>						
<i>Servicios de consultoria Legal y Contable</i>	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	
Gastos Management- En Dolares	\$ 49.358	\$ 53.702	\$ 65.110	\$ 69.976	\$ 75.018	
Gastos Management- Ajustados por Inflación	\$ 944.541	\$ 1.239.238	\$ 1.692.334	\$ 1.995.173	\$ 2.283.475	
Gastos Management- En pesos	\$ 726.570	\$ 775.008	\$ 920.322	\$ 968.760	\$ 1.017.198	
<i>Q Managers</i>	1	1	1	1	1	
<i>Management - Salario</i>	\$ 726.570	\$ 775.008	\$ 920.322	\$ 968.760	\$ 1.017.198	
<i>Sueldo Fijo</i>	\$ 45.000	\$ 48.000	\$ 57.000	\$ 60.000	\$ 63.000	
<i>Cargas Sociales</i>	\$ 10.890	\$ 11.616	\$ 13.794	\$ 14.520	\$ 15.246	



7.3 Aspectos Legales

La empresa adoptará la forma jurídica de una Sociedad Anónima. La primera razón por la cual elegimos esta forma societaria es por la simplicidad y permite proteger el patrimonio personal para diferenciarlo del de la empresa o limitar la responsabilidad de cada socio, en función al capital que haya aportado. Consideramos que esta forma societaria es la adecuada para la negociación con AA2000.

CAPITULO VII

VALUACION Y CAPITALIZACIÓN

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

8.1 Ingresos proyectados

Los ingresos se proyectaron a utilizando la demanda proyectada, el mix de servicios proyectados y el tipo de cambio. Se esperan los siguientes ingresos para los primeros 5 años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Promedio (USD)	12.3	13.2	14.7	15.8	16.5
Cantidad de Pasajeros en Tránsito- Target	10,336,000	10,749,440	11,179,418	11,626,594	12,091,658
Cantidad de Carritos	7	10	14	20	25
Cantidad de Pasajeros Atendidos	90,016	128,561	174,993	247,916	306,153
Share pasajeros	0.87%	1.20%	1.57%	2.13%	2.53%

El crecimiento del ingreso viene dado por un incremento la capacidad disponible, un aumento de la utilización por carrito, un cambio en el mix de servicio y un impacto por la devaluación e inflación esperadas.

El incremento en ingresos por carrito se explica por los siguientes factores:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efecto Mix de Servicio	-	35%	39%	41%	37%
Efecto Utilización	-	36%	33%	29%	30%
Efecto Devaluación e Inflación		29%	28%	30%	33%

➤ Variación del Mix de Servicios

Se espera que el mix de servicios varia de la siguiente forma:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mix de Servicios					
Manicura Express	80%	70%	65%	60%	55%
Spa de Manos	20%	17%	12%	14%	16%
Pedicura Express		10%	8%	8%	9%
Spa de Pies		3%	2%	1%	1%
Mani & Pedi Express			10%	15%	17%
Spa de Manos y Pies			2%	2%	2%

Para hacer esta proyección se consideró que, para el primer año, dada la novedad del servicio, los pasajeros van a optar por un servicio más corto para conocer la propuesta. En el segundo año comenzaremos a ofrecer pedicura, y dado que el spa de pies es un servicio más largo va a captar un porcentaje menor de clientes. A partir del tercer año comenzaremos a ofrecer combos.

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

➤ *Variación de la utilización*

La tasa de utilización va a ir aumentando debido a la curva de aprendizaje y el conocimiento del negocio.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilización	80%	82%	84%	85%	86%

➤ *Efecto tipo de cambio y devaluación*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ajuste por Inflación	1.00	1.30	1.60	1.84	2.06	2.24
Inflación ARS		30.0%	23.0%	15.0%	12.0%	9.0%
Inflación USA		1.9%	2.0%	2.1%	2.1%	2.1%
Devaluación Nominal		27.6%	20.6%	12.6%	9.7%	6.8%
Tipo de Cambio Real	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
Tipo de Cambio (promedio)	15.0	19.1	23.1	26.0	28.5	30.4

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

8.2 Gastos

Se proyectan los siguientes gastos por área:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Administracion- En Dolares	\$ 118,175	\$ 197,197	\$ 285,711	\$ 403,155	\$ 509,003	
Gastos Administracion- En Pesos Ajustados por Inflación	\$ 2,261,442	\$ 4,550,575	\$ 7,426,167	\$ 11,494,796	\$ 15,493,541	
Gastos Administracion- En Pesos	\$ 2,261,442	\$ 2,845,888	\$ 4,038,485	\$ 5,581,320	\$ 6,901,760	
Gastos Management- En Dolares	\$ 49,358	\$ 53,702	\$ 65,110	\$ 69,976	\$ 75,018	
Gastos Management- Ajustados por Inflación	\$ 944,541	\$ 1,239,238	\$ 1,692,334	\$ 1,995,173	\$ 2,283,475	
Gastos Management- En pesos	\$ 726,570	\$ 775,008	\$ 920,322	\$ 968,760	\$ 1,017,198	
Gastos Operacionales- En Dolares	\$ 111,069	\$ 743,956	\$ 1,058,555	\$ 1,499,205	\$ 2,175,170	\$ 2,789,286
Gastos Operacionales- En pesos Ajustados por Infi	\$ 1,666,038	\$ 14,236,644	\$ 24,427,495	\$ 38,967,136	\$ 62,018,730	\$ 84,903,113
Gastos Operacionales- En pesos	\$ 1,666,038	\$ 10,951,265	\$ 15,276,732	\$ 21,191,036	\$ 30,113,313	\$ 37,820,981
Gastos Comerciales- En Dolares	\$ 163,689	\$ 193,675	\$ 238,831	\$ 307,583	\$ 369,685	
Gastos Comerciales- En pesos ajustados por Inflación	\$ 3,132,412	\$ 4,469,290	\$ 6,207,671	\$ 8,769,836	\$ 11,252,832	
Gastos Comerciales- En pesos	\$ 2,409,548	\$ 2,795,053	\$ 3,375,844	\$ 4,258,211	\$ 5,012,692	
Gastos Generales- En Dolares	\$ 3,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Generales	\$ 45,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Marketing- En Dolares	\$ 135,867	\$ 156,005	\$ 169,284	\$ 185,886	\$ 213,542	
Gastos de Marketing- En pesos	\$ 2,600,000	\$ 3,600,000	\$ 4,400,000	\$ 5,300,000	\$ 6,500,000	
Gastos Financieros- En Dolares	\$ 20,329	\$ 20,736	\$ 21,171	\$ 21,616	\$ 22,070	
Gastos Financieros- En pesos Ajustados por Inflación	\$ 389,025	\$ 478,501	\$ 550,276	\$ 616,309	\$ 671,777	
Gastos Financieros	\$ 299,250	\$ 299,250	\$ 299,250	\$ 299,250	\$ 299,250	

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

8.3 Earnings

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales (Miles de USD)		\$ 1,110,692	\$ 1,698,928	\$ 2,578,914	\$ 3,915,834	\$ 5,058,987
Gastos Totales (miles de USD)	\$ 114,069	\$ 1,231,373	\$ 1,679,869	\$ 2,279,312	\$ 3,163,384	\$ 3,978,603
EBITDA (miles de USD)	\$ -114,069	\$ -120,681	\$ 19,059	\$ 299,602	\$ 752,449	\$ 1,080,383
Margen de Negocio		-11%	1%	12%	19%	21%
Amortizaciones		10,000	14,000	20,000	25,000	25,000
EBIT		-130,681	5,059	279,602	727,449	1,055,383
Impuesto a las Ganancias		-	1,771	97,861	254,607	369,384
Quebranto Impositivo			-45,738			
<i>Tasa impositiva</i>		35%	35%	35%	35%	35%
Earnings	\$ -114,069	\$ -110,681	\$ -14,450	\$ 221,741	\$ 522,842	\$ 735,999

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

8.4 Free Cash Flow

Para obtener el FCF, neteamos las inversiones y necesidad operativa de fondos para llevar adelante el proyecto a los earnings

Las inversiones están dadas por los carritos móviles que deben ser respuesto todos los años y el diseño de la plataforma que se va a dar en el año 0.

El capital de trabajo se compone de la siguiente forma:

<u>Capital de Trabajo</u>	Plazo	231,160
Sueldos 60 días		78,865
Insumos 60 días		4,188
Traslado Personal 60 días		6,000
Canon Concesión 60 días		37,023
Gastos Selección de Personal		7,467
Gastos Uniformes		10,800
Gastos Capacitación		2,000
Gastos Constitución Sociedad		3,000
Gastos Marketing		70,000
Alquiler Oficina + Gastos Varios		11,817

El FCF queda de la siguiente forma:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos Totales (Miles de USD)		\$ 1,110,692	\$ 1,698,928	\$ 2,578,914	\$ 3,915,834	\$ 5,058,987	
Gastos Totales (miles de USD)	\$ 114,069	\$ 1,231,373	\$ 1,679,869	\$ 2,279,312	\$ 3,163,384	\$ 3,978,603	
EBITDA (miles de USD)	\$ -114,069	\$ -120,681	\$ 19,059	\$ 299,602	\$ 752,449	\$ 1,080,383	
Margen de Negocio		-11%	1%	12%	19%	21%	
Amortizaciones		10,000	14,000	20,000	25,000	25,000	
EBIT		-130,681	5,059	279,602	727,449	1,055,383	
Impuesto a las Ganancias		-	1,771	97,861	254,607	369,384	
Quebranto Impositivo			-45,738				
Tasa impositiva		35%	35%	35%	35%	35%	
Earnings	\$ -114,069	\$ -110,681	\$ -14,450	\$ 221,741	\$ 522,842	\$ 735,999	
Inversiones	\$ 17,000	\$ 10,000	\$ 14,000	\$ 20,000	\$ 25,000	\$ 25,000	
Working Capital	\$ 231,160	\$ 199,430	\$ 119,907	\$ 172,345	\$ 160,870	\$ 160,870	
FCF (miles de USD)	\$ -362,229	\$ -320,112	\$ -148,357	\$ 29,396	\$ 336,972	\$ 550,129	\$ 577,636

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

Para calcular el FCF descontado es necesario calcular la tasa de descuento. Para este proyecto se calcula que la tasa de descuento es del 23%. El WACC se calculó con un el costo del equity del 35% y de la deuda del 15%.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
FCF DESCONTADO	\$ -362,229	\$ -288,666	\$ -108,791	\$ 17,529	\$ 163,402	\$ 216,929	
VALOR TERMINAL DESCONTADO							\$ 1,267,300
VALOR DE LA FIRMA	\$ 905,473						
TIR	38.3%						

CAPITULO IX

CONCLUSIÓN

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O



9.1 Conclusión

Como fue desarrollado a lo largo de este plan, las claves para el éxito de nuestro negocio es brindar un servicio de excelencia y a un precio competitivo, para ser la opción más atractiva para los pasajeros que esperan en las salas de embarque de los aeropuertos. Para ello es necesario que nuestras manicures estén capacitadas y tengan orientación al cliente, utilizar insumos de primera línea y la puntualidad en el cumplimiento de la agenda de turnos.

El feedback que recibimos de los clientes es un elemento fundamental para la mejora continúa de las operaciones.

Un elemento que vamos a desarrollar y fomentar siempre es la relación con AA2000, quién es la concesionaria de nuestro servicio y quien puede abrirnos las puertas para desembarcar en nuevos mercados.

Desde el punto de vista económico, al tercer año se recupera la inversión y se estima el valor de la firma en 900.000 USD.

ANEXO I

ESTIMACIÓN DEL WACC

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

➤ Estimación del WACC

E	65	
D	35	
E+D	100	120
E/(E+D)	65%	
D/(E+D)	35%	
Ke	30%	costo equity
Kd	15%	costo deuda
T	35%	
WACC	23.0%	

Ke	30%	
Retorno Libre	3%	
Beta	1.19	Business & Consumir Services
Prima Riesgo	19%	diferencial rendimiento entre un bono y una acción + diferencial riesgo startup
Prima Riesgo Pais	4.50%	Riesgo país a Marzo 2016: 437
		http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2

ANEXO II

ENCUESTA

SMART & **STYLE**

S P A O N T H E G O

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

Se realizó una encuesta a 100 mujeres y se la realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Cuánto tiempo dedica a su belleza?

Opciones:

- 2 horas por día – 17 respuestas
- 1 hora por día – 62 respuestas
- 2 horas por semana – 17 respuestas
- 2 horas por mes – 4 respuestas

2- ¿Con que frecuencia visita un salón de belleza?

Opciones:

- 1 vez por semana – 19 respuestas
- 1 vez por mes – 48 respuestas
- 1 vez cada 3 meses – 28 respuestas
- 1 vez al año – 4 respuestas
- Nunca – 1 respuesta

3. ¿Con que frecuencia concurre a un salón de belleza para hacerse las manos?

Opciones:

- 1 vez por semana – 7 respuestas
- 1 vez por mes – 45 respuestas
- 1 vez cada 3 meses – 28 respuestas
- Nunca – 20 respuestas

4. ¿Con que frecuencia concurre a un aeropuerto?

Opciones:

- Semanal – 2 respuestas
- Mensual – 19 respuestas
- Trimestral – 26 respuestas
- Anual – 53 respuestas

6. ¿Cuál es el motivo del viaje?

Opciones:

- Trabajo – 38 respuestas
- Turismo – 56 respuestas
- Cuestiones Familiares – 6 respuestas

SMART & STYLE

S P A O N T H E G O

6. ¿Cuánto suele operar en las salas de embarque de los aeropuertos?

Opciones:

- Menos de 45 minutos – 12 respuestas
- Entre 45 minutos y 2 horas – 80 respuestas
- Mas de 2 horas – 8 respuestas

7. ¿Qué actividades realiza mientras espera? Seleccione todas las correctas

Opciones:

- Revisa el celular – 100 respuestas
- Come – 55 respuestas
- Pasea – 45 respuestas
- Compra – 30 respuestas
- Trabaja – 15 respuestas
- Lee – 12 respuestas

8. Califique cuan interesante seria para usted tener siguientes servicios en el aeropuerto

- Manicura

Opciones:

- Muy interesante– 12 respuestas
- Interesante – 45 respuestas
- Poco interesante – 22 respuestas
- Nada interesante – 21 respuestas

- Masajes

Opciones:

- Muy interesante– 3 respuestas
- Interesante – 40 respuestas
- Poco interesante – 35 respuestas
- Nada interesante – 22 respuestas

- Peluquería

Opciones:

- Muy interesante– 15 respuestas
- Interesante – 28 respuestas
- Poco interesante – 22 respuestas
- Nada interesante – 35 respuestas

9. Cuanto más estaría dispuesto a pagar por recibir estos servicios en el aeropuerto

Opciones

- Hasta un 15% de aumento – 37 respuestas
- Hasta un 35% de aumento – 45 respuestas
- Hasta un 50% de aumento – 18 respuestas

SMART & STYLE
S P A O N T H E G O

Agostina Baron
Maria José Gotelli