



“HOLIEXPRESS”

Parte II

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

**Alumna: Islainne Viera Martínez Vásquez
Profesor Guía: Javier Ignacio Achondo Bauzá**

Santiago, mayo 2017



HoliExpress

**Experiencia BeautyWells:
“Siempre lindas y en armonía”, en la comodidad
de su domicilio.**

PARTE II

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

Alumno: Islainne Viera Martínez Vásquez

Profesor Guía: Javier Ignacio Achondo Bauzá

Santiago, Abril 2017

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
1. Oportunidad de Negocio.....	2
2. Estructura de la Industria y Análisis de la Competencia.....	3
2.1 Análisis de Industria, Competidores, Cliente.....	3
2.2 Análisis del entorno de la industria.....	3
2.3 Identificación de los Actores claves de la industria.....	3
2.4 Identificación del Macro Segmento.....	3
2.5 Tamaño de Mercado Objetivo.....	3
2.6 Fuerzas Competitivas de la Industria.....	3
2.7 Análisis y Respaldo de las Tendencias de la Industria.....	3
2.8 Propuesta de Valor.....	3
2.8.1 Fuentes de Ingreso.....	3
2.8.2 Estrategia de Crecimiento o escalamiento.....	3
3. Identificación de la empresa y propuesta de valor.....	4
3.1 Objetivo General:.....	4
3.2 Los objetivos cualitativos y cuantitativos.....	4
3.3 RSE y Sustentabilidad.....	4
3.3.1 Valores Éticos del Negocio.....	4
3.3.2 Determinación de impactos sociales y económicos.....	4
4. Plan Estratégico de Marketing.....	5
5. Plan de Operaciones.....	6
5.1 Estrategia, Alcance y tamaño de las operaciones.....	6
5.2 Descripción de los Servicios.....	6
5.3 Plan de Desarrollo e Implementación.....	13
5.4 Dotación.....	14
6. Equipo del Proyecto.....	14
6.1 Equipo Gestor y estructura organizacional.....	14
6.2. Dotación y Características.....	17
6.3. Estructura de Remuneraciones.....	18
6.4. Incentivos.....	18
7. Plan Financiero.....	19
7.1 Supuestos.....	19
7.2 Plan de Inversión y Capital.....	20
7.2.1 Inversiones en Activos Fijos.....	20
7.2.2. Inversión en Capital de Trabajo.....	50
7.2.3 Inversión en Activos Intangibles.....	51
7.3 Financiamiento.....	52
7.4 Ingresos.....	52
7.5. Costos y Gastos.....	52
7.6 Estado de Resultados.....	53
7.7 Flujo de Caja.....	54
7.8 Balance.....	56
7.9 Indicadores de desempeño financiero.....	57
7.10 Evaluación Financiera.....	58
7.10.1 Cálculo Tasa de Descuento.....	58

7.10.2 Valor Residual.....	59
7.10.3 VAN – TIR.....	60
7.10.4 Análisis de Sensibilidad.....	61
8. Propuesta del Inversionista.....	62
9. Riesgos Críticos.....	63
Conclusión.....	64
Bibliografía.....	65
Anexo 1: Encuesta realizada en la región metropolitana.....	66
Anexo 2: Competencia “HoliExpress” y Mercado Actual	68
Anexo 3: Análisis PESTEL	69
Anexo 4: Análisis FODA.....	70
Anexo 5: Mercado objetivo “HoliExpress”.....	71
Anexo 6: Modelo 7S Mackensey	71
Anexo 7: Amenazas de nuevos competidores.....	72
Anexo 8: Análisis de la intensidad de la competencia	73
Anexo 9: Análisis del poder negociación de proveedores.....	74
Anexo 10: Modelo 4P Porter	74
Anexo 11.: Creación de valor para cliente y estrategia de precio en el tiempo	75
Anexo 12: Tabla de vida útil para activos fijos según SII.....	76
Anexo 13: Experiencias y precios.....	77
Anexo 14: Precio de Competencia y de HoliExpress (Servicio Mensual).....	78
Anexo 15: Pilares de la excelencia “HoliExpress”:	80
Anexo 16: Programa de entrenamiento y capacitación	80
Anexo 17: Actividades círculo operacional “HoliExpress”	81
Anexo 18: Cálculo de tasa de interés libre de riesgo	83
Anexo 19: Beta del sector	83
Anexo 20: Encuesta de satisfacción experiencia “BeautyWells”	84
Anexo 21: Implementos de uso para entrega del servicio	85
Anexo 22: Costos y porcentaje de los insumos utilizados en los servicios.....	86

INDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 5: Logo Corporativo de “HoliExpress”	30
Ilustración 6: Flujograma Servicios Cosmetológicos	12
Ilustración 7: Flujograma Servicio Holístico	13
Ilustración 8: Organigrama “HoliExpress”	16

INDICE DE TABLAS

Tabla 5: Cinco Fuerzas de Porter.....	3
Tabla 11: Procedimiento de actividad comercial.....	33
Tabla 12: Cronograma de comunicación.....	34
Tabla 15: Proyecciones de Ingresos Anuales (Año 1 al 10)	35
Tabla 17: Ciclo de operación de vehículos “HoliExpress”.....	10
Tabla 18: Horarios de agendamiento servicios en Showroom “HoliExpress”.	10
Tabla 19: Carta Gantt de implementación y recursos.....	45
Tabla 20: Dotación Personal “HoliExpress”.....	14
Tabla 21: Horarios de agendamiento servicios en Showroom “HoliExpress”.	10
Tabla 22: Inversión Inicial	51
Tabla 23: Depreciaciones para el período de evaluación	50
Tabla 24: Flujos acumulados estimación de capital de trabajo.....	50

Tabla 25: Inversiones en Activos No Corrientes.....	51
Tabla 26: Financiamiento inversión inicial	52
Tabla 27: Ingresos anuales proyectados	52
Tabla 28: Costos y gastos anuales proyectados	53
Tabla 29: Estado de Resultados para el proyecto	53
Tabla 30: Flujo de caja neto para todo el periodo de evaluación	54
Tabla 31: Payback del proyecto	55
Tabla 32: Balance Proyectado.....	55
Tabla 33: Indicadores de desempeño financiero	57
Tabla 34 Cálculo de valor de desecho	59
Tabla 35: Evaluación de proyecto a 10 años	60
Tabla 36: Comparación de indicadores en distintos escenarios.....	61
Tabla 37: Descripción de Riesgos y Mitigación	63

RESUMEN EJECUTIVO

Los mercados del autocuidado y belleza en Chile son dinámicos, presenta una tendencia de las mujeres por consumir productos funcionales y/o con valores agregados diferentes a los habituales que se encuentra en el mercado, lo anterior basado en la participación de la mujer en lo laboral y el aumento de sus ingresos.

Actualmente las mujeres demandan y exigen vivir nuevas experiencias ligadas a servicios de belleza y autocuidado, buscan una atención integral y personalizada, debido a esto existe un crecimiento en la cantidad de centros estéticos y de terapias holísticas que ofrecen sus servicios. Aquí nace la idea de entregar una experiencia única y exclusiva, a través de la experiencia “BeautyWells”, la cual es desarrollada por “HoliExpress” la empresa que entrega esta experiencia. La idea es que cada clienta se sienta única, en la comodidad de su domicilio o en el Showroom de “HoliExpress”, ya sea en cualquiera de los dos lugares la clienta accede a la experiencia ya sea en servicios holísticos o cosmetológicos, los cuales se orientan a mujeres que residen en la Región Metropolitana, que valoran el cuidado personal y psicológico, y tienen escaso tiempo para ellas. La propuesta de valor se centra en la satisfacción de cada clienta, la cual se centra en los pilares de la idea de negocio de la experiencia “Beauty Wells”.

En este plan de negocio se realizaron varios modelos los que indican que el proyecto “HoliExpress” es atractivo, y las proyecciones de crecimiento y objetivos de marketing son alcanzables en el largo plazo. Se estimando ingresos por \$145.160.000 durante el primer año.

La evaluación financiera se realiza a 10 años, el cual entrega un VAN positivo de \$340.925.337, una TIR de 82% y un payback 1,9.

Los resultados obtenidos indican que “**HoliExpress**” es viable, ya que se recupera la inversión y genera un excedente adicional. El requerimiento de capital inicial es de \$43.013.759.

1. Oportunidad de Negocio

En la actualidad el mercado femenino demanda satisfacer las necesidades de sentirse siempre linda y en armonía, y para cubrir esta necesidad surge “HoliExpress” con la experiencia “BeautyWells”. La cual contempla los servicios Holísticos y Cosmetológicos relacionados entre sí, a través de un servicio integral, premium y exclusivo. Existe una estructura modular que es transportada hasta el domicilio de la clienta o que esta físicamente en el Showroom para vivir la experiencia.

Existen 8 pilares esenciales, el detalle se encuentra en Parte I.

La oportunidad está dada en ese tiempo que buscan las mujeres para entregarse un regalo o un detalle para ellas mismas, lograr desconectarse y sentirse siempre lindas y en armonía.

Los beneficios y aspectos distintivos de la idea/servicio se encuentran en la Parte I.

El modelo de negocio de “HoliExpress” es un modelo diferenciado de la competencia ya que integra los servicios Holísticos y Cosmetológicos. La atención en el domicilio, es un plus que permite a “HoliExpress” obtener un sobre valor del mercado.

La estrategia busca cautivar a cada clienta desde el primer contacto con “HoliExpress” dado que el staff se encuentra siempre disponible para agendar sus requerimientos y satisfacer sus necesidades con una asesoría experta, siempre destacando las habilidades de empatía, respeto y confianza. El modelo Canvas donde se visualizan las actividades y recursos claves se encuentran en la Parte I.

El mercado principal para desarrollar este emprendimiento son mujeres que se preocupan por su apariencia física y psicológica, se preocupan de su imagen, privilegian su tiempo libre, experimentan nuevas alternativas que les entregue relax y desconexión.

El modelo VALS presentado en la Parte I presenta el perfil de las clientas.

El perfil demográfico de ellas; son mujeres, de entre 20 a 80 años, solteras, casadas, divorciadas o viudas.

Los principales recursos de “HoliExpress” se encuentran asociados a la atención única y especializada de los profesionales que forman el staff y su orientación al servicio de excelencia, en Parte I se obtiene la información detallada.

2. Estructura de la Industria y Análisis de la Competencia

2.1 Análisis de Industria, Competidores, Cliente: “HoliExpress” se encuentra en la industria de los servicios de excelencia y elite, específicamente en el ámbito de los servicios holísticos y cosmetológicos. Se presentan distintos modelos y análisis en la Parte I que sustentan la industria en la que compete.

2.2 Análisis del entorno de la industria: El análisis del entorno de la industria, para la definición de la estrategia se desarrolla en base a los modelos PESTEL y FODA. Detalle en Parte I.

2.3 Identificación de los Actores claves de la industria: se presenta detalladamente en Parte I, análisis de la industria.

2.4 Identificación del Macro Segmento: se determina a través del perfil psicográfico (Modelo Vals) en Parte I.

2.5 Tamaño de Mercado Objetivo: se realiza análisis para determinar la población femenina de la RM. Parte I.

2.6 Fuerzas Competitivas de la Industria: El modelo 5 Fuerzas de Porter analiza la competencia del sector. Detalle en Parte I.

2.7 Análisis y Respaldo de las Tendencias de la Industria: El análisis de la tendencia de la industria considera aspectos relevantes que las mujeres buscan para sentirse “siempre lindas y en armonía”, a través del Análisis competitivo de Porter en Parte I.

2.8 Propuesta de Valor: centrada en la diferenciación con la competencia y la manera de entregar un servicio único e integral a cada clienta lo cual se correlaciona con el posicionamiento estratégico el cual es el foco de la diferenciación de un servicio que se basa en la entrega de la experiencia “**BeautyWells**”, ya que se orienta en entregar valor a cada una de las clientas, brindando la sensación de sentirse “siempre lindas y en armonía” en la comodidad de su domicilio y/o showroom.

2.8.1 Fuentes de Ingreso: Atenciones de servicios holísticos y/o cosmetológicos en el domicilio y/o Showroom.

2.8.2 Estrategia de Crecimiento o escalamiento: las oportunidades de mercado existentes aún no han sido explotadas en su totalidad la estrategia de crecimiento adecuada para el proyecto “HoliExpress” es la de crecimiento intensivo.

El detalle de la cadena de valor, VRIO se presenta en Parte I.

3. Identificación de la empresa y propuesta de valor

La misión y visión de “HoliExpress” se presentan en Parte I.

3.1 Objetivo General: Lograr a través de la experiencia “BeautyWells” que las mujeres se sientan siempre lindas y en armonía, rescatando el estilo de vida de cada una, preocupadas por su apariencia física y de su bienestar psicológico, a través de un servicio integral a domicilio y/o en showroom entregado por un staff de especialistas altamente preparados y capacitados.

3.2 Los objetivos cualitativos y cuantitativos: se presentan en la Parte I.

3.3 RSE y Sustentabilidad: “HoliExpress”, busca realizar un aporte a la comunidad ofreciendo alternativas laborales a todo su staff, privilegiando los insumos que sean amigables con el ambiente.

3.3.1 Valores Éticos del Negocio: proyecto éticamente responsable, basa sus operaciones en tres pilares esenciales: económico, social y ambiental. Trabajo torno al respeto la honestidad y transparencia, importante las buenas relaciones con los diferentes actores involucrados.

3.3.2 Determinación de impactos sociales y económicos: Generar puestos de trabajo en un rubro en el cual existe informalidad de contratación, entrega alternativas a quienes buscan desarrollarse en un ambiente grato y de respeto. Tiene un impacto económico positivo interna, y además fomenta las economías locales las cuales permiten incrementar la fuerza laboral.

4. Plan Estratégico de Marketing

Se visualiza un nicho de oportunidades para el desarrollo del proyecto, basado en los atributos diferenciadores que son claves para desarrollar la estrategia de marketing: La experiencia va directamente hasta la cliente en la comodidad de su domicilio y/o Showroom, atmósfera e infraestructura dedicada a cada cliente generando desconexión y satisfacción, experiencia integral y especializada de los servicios con el apoyo de staff empático, ético y preocupado de cada detalle. Los objetivos y estrategias de Marketing se detallan en Parte I.

La experiencia que se entrega está relacionado a las actividades de servicios holísticos y cosmetológicos, el detalle de ellos se presenta en Parte I.

Una vez vivida la experiencia “BeautyWells”, se considera la entrega de asesorías completas más allá del servicio, satisfaciendo la necesidad de la cliente, siempre buscando oportunidades de mejora y escuchando la opinión de ellas para mejorar constantemente. El logo de “HoliExpress” se presenta en Parte I.

En cuanto a la Estrategia de Precio se consideran los supuestos: precios de la competencia, sensibilidad de las clientas y costos asociados a los servicios que se entregan. La Estrategia de Crecimiento: la experiencia con atención directa, sin intermediarios entre la experiencia y la cliente. La Estrategia de Comunicación: La estrategia de comunicación busca cumplir los objetivos del plan de marketing. Se desarrolla una imagen empresa que permite una identidad sólida para posicionarse en su segmento objetivo mediante la captación y fidelización de sus clientas. El mix de promoción está dirigido principalmente a empresas que privilegian la calidad de vida de sus trabajadores. Más información en Parte I. La Estimación de la Demanda y proyecciones de crecimiento anual: se estima un mercado meta, existe una población de 607.751 hogares de los grupos socioeconómicos ABC1 y C2 potenciales a ser clientas de “HoliExpress”, quienes residen en las comunas de la Región Metropolitana, se determina abarcar una demanda potencial estimada al primer año de 3.648 atenciones entre domicilio y showroom. La cantidad demandada se proyecta con aumentos del 5% el segundo año, un 10% para el tercer año, un 15% para el cuarto y quinto año, un 20% para el sexto y séptimo año, alcanzando un 25% al octavo, para el noveno y décimo se estima que el crecimiento será 0, pensando en un escenario conservador. El detalle y tablas se presentan en Parte II al igual que el presupuesto de marketing.

5. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, Alcance y tamaño de las operaciones

La definición del plan de operaciones y el alcance en la entrega de la experiencia a cada cliente como la logística asociada al funcionamiento y coordinación de actividades y procesos.

5.2 Descripción de los Servicios

Los servicios cosmetológicos y holísticos se realizan en el showroom y/o domicilio de cada cliente. Las acciones que conforman cada servicio son:

Servicios Cosmetológicos

Manicure y Pedicure

1. Lavado de manos/pies con jabón líquido el que cuenta con propiedades hidratantes.
2. Secado con toalla absorbente.
3. Limado de uñas.
4. Aplicación de removedor de cutículas.
5. Corte de cutículas (en caso de que la cliente lo elija).
6. Aplicación de primera base protectora de esmalte.
7. Aplicación de esmalte a color a elección.
8. Aplicación de top sellante.
9. Aplicación de crema hidratante.

Drenaje Linfático

1. Entrega de sábana cubre-cuerpo a la cliente.
2. Camilla de masajes con sabanilla de papel (entrega una superficie higienizada).
3. Aplicación de aceite y crema hidratante para realizar el drenaje.
4. Frazadilla o manta para cubrir las zonas del cuerpo para mantener la temperatura corporal de la cliente durante la sesión.

Limpieza Facial

1. Limpieza de cara con jabón neutro.
2. Aplicación de toalla con temperatura para apertura de poros.
3. Aplicación de mascarilla exfoliante en el rostro, actúa durante quince minutos.
4. Aplicación de loción astringente para cerrar poros.
5. Aplicación de crema hidratante.

Servicios Holísticos

Biomagnetismo

1. La clienta se dispone en posición cúbito dorsal, con los pies fuera de la camilla.
2. Se sujetan los pies de la clienta de los talones y se levantan a unos 30 grados con relación a la camilla.
3. Se miden las extremidades, si se detecta alguno de los pies más corto se coloca imán positivo en el área renal.
4. Se vuelve a medir la longitud de las extremidades, si se corrige el acortamiento, se coloca un imán negativo en el parietal contra lateral.
5. Se deja este par biomagnético por 20 minutos.
6. Se retira el imán positivo y se mide la longitud de las extremidades, si mantienen su simetría, se ha corregido el problema, en el caso que siga presentando el acortamiento, se deja más tiempo, hasta su corrección.
7. Se realiza el rastreo, utilizando el imán de polo negativo, este se coloca en cada una de las listas de puntos ya establecidos o en alguna área anatómica.
8. Se coloca el imán negativo y se mide la longitud de las extremidades, si se acorta la extremidad derecha, se ha encontrado un polo ácido, se deja el polo negativo y se coloca el polo positivo en el lugar donde haga resonancia, es decir, en el lugar que al colocar el imán y al medir las extremidades vuelve a producirse la simetría en la longitud de las piernas.

Reiki

1. La clienta se recuesta en la camilla, descalza y vestida.
2. Durante la sesión se utiliza música suave y aromaterapia (incienso, esencias florales y vegetales).
3. Se colocan las manos sobre una serie de ubicaciones en el cuerpo llamados chakras y la energía Reiki fluye.

Acupuntura

1. Se coloca a la clienta boca arriba, boca abajo y/o de costado según la zona a tratar.
2. La aguja está formada por un hilo metálico flexible y un mango destinado a manejar y dirigir la aguja.
3. Se aplica la punta sobre el punto y se atraviesa la epidermis con un movimiento rápido y breve.
4. Se retira la aguja al cabo de 10 minutos, masajeando igualmente el orificio de la puntura.

Bioenergía

1. Se coloca a la clienta en posición de cubito dorsal sobre la camilla.
2. Se utiliza música de relajación y aromaterapia.
3. Mediante masaje relajante la clienta entra en un estado de paz, tranquilidad y armonización que permite fluir su energía.
4. Se detectan puntos del cuerpo donde existen bloqueos y se deja fluir la energía.

Todos los servicios anteriormente descritos incluyen una copa de espumante o té (verde, rojo, negro o infusiones de hierbas) sin costo adicional, dado que forma parte de la propuesta de valor.

Logística y abastecimiento

La realización de los servicios en el domicilio de las clientas requiere de una importante logística, ya sea por la coordinación en el traslado de las especialistas como por las distancias que se recorren. Las actividades implicadas en esta operación son:

- Coordinar el tiempo de traslado y de entrega de la experiencia, con respecto a disponibilidad y capacidad del showroom y la atención en domicilio a través de un software básico interno que permite conocer la información de las clientas en atención y las que están en espera.
- La adecuada coordinación de horarios permite a las clientas tener claridad en la atención como también la confianza para seguir prefiriendo a “HoliExpress”.
- Política de compra y abastecimiento interna que incluye la selección de proveedores en base a criterios como excelencia en los productos, reputación de marca, oportunidad en la entrega de los insumos, márgenes razonables, apoyo de publicidad, promoción y merchandising.
- Gestión para la productividad; permite la utilización eficiente de los recursos que aporten a la rentabilidad del negocio, para lograr esto se establece un protocolo de tiempos mínimos y máximos de atención por servicio que deben cumplir las especialistas, se establece un sistema de incentivos por desempeño al staff y Encargado de Ventas y MKT mediante rangos de estándares de atención, para mantener la excelencia. Este sistema de incentivos se detalla en el punto 6.4 (Incentivos).
- Política de mantenimiento del showroom, infraestructura móvil, y staff de especialistas, que permiten lograr la adecuada prestación del servicio en el protocolo de calidad. Esta política incluye:

- Plan de mantenimiento del showroom, infraestructura móvil aspectos eléctricos.
- Plan de continuidad de negocio en caso de presentar contingencias que pongan en riesgo su funcionamiento (incendios o eventos climáticos).

Lo detallado anteriormente permite que “HoliExpress” mantenga los recursos y capacidades de forma óptima permitiendo entregar excelencia en sus servicios según la propuesta de valor y los objetivos trazados.

Procesos Operativos

Los procesos para llevar a cabo la operación y entrega de los servicios se detallan a continuación:

Atención a domicilio

- El showroom actúa como un centro logístico, lugar donde se disponen los vehículos que trasladan a los especialistas.
- El vehículo traslada a 2 especialistas, que se hacen cargo de un módulo transportable que es instalado en el domicilio de la clienta para la realización de la experiencia Premium.
- Cada especialista tiene un horario personalizado con las citas de sus clientas, las que han sido agendadas por internet y/o vía telefónica anticipadamente.
- Cada vehículo es conducido por un chofer, el cual tiene una ruta definida la que es entregada por el administrador el día anterior. Esta ruta divide la cantidad de servicios que se han agendado por comuna, realizando viajes eficientes. Deja a cada especialista en el domicilio con una diferencia de 45 minutos, es decir, un ciclo de operación consta de un vehículo conducido por un chofer que traslada a dos especialistas, cada especialista entrega 1 servicio a domicilio. El ciclo de un vehículo se presenta en la Tabla 17.
- Cada sesión dura 40-45 minutos en el domicilio de la clienta.
- Cada especialista está a cargo de una estructura modular, la que es instalada por ella en el domicilio de la clienta, el chofer le ayuda a bajar y cargar en el vehículo.

Tabla 17: Ciclo de operación de vehículos “HoliExpress”.

	Ciclo vehículo	Hora Traslados
LUNES -SABADO	1	10:00 11:30 13:00 14:30 Almuerzo 15:45 17:15
	2	10:30 12:00 13:30 15:00 Almuerzo 16:15 17:45

Los horarios de atención a domicilio se han definido en base al segmento de mujeres que trabaja y las que no trabajan, este programa de horas de atención es propuesto, sin embargo a medida que avanza la ejecución del proyecto puede modificarse en base a la demanda.

Con respecto a los horarios de atención en showroom se presentan en la Tabla 18.

Tabla 18: Horarios de agendamiento servicios en Showroom “HoliExpress”.

	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sábado
Especialista 1	09:00-10:00	09:00-10:00	09:00-10:00	09:00-10:00	09:00-10:00	09:00-10:00
	10:00-11:00	10:00-11:00	10:00-11:00	10:00-11:00	10:00-11:00	10:00-11:00
	11:00-12:00	11:00-12:00	11:00-12:00	11:00-12:00	11:00-12:00	11:00-12:00
	12:00-13:00	12:00-13:00	12:00-13:00	12:00-13:00	12:00-13:00	12:00-13:00
	13:00-14:00	13:00-14:00	13:00-14:00	13:00-14:00	13:00-14:00	13:00-14:00
	14:00-15:00	14:00-15:00	14:00-15:00	14:00-15:00	14:00-15:00	14:00-15:00
Especialista 2	15:00-16:00	15:00-16:00	15:00-16:00	15:00-16:00	15:00-16:00	15:00-16:00
	16:00-17:00	16:00-17:00	16:00-17:00	16:00-17:00	16:00-17:00	16:00-17:00
	17:00-18:00	17:00-18:00	17:00-18:00	17:00-18:00	17:00-18:00	17:00-18:00
	18:00-19:00	18:00-19:00	18:00-19:00	Evento Showroom	18:00-19:00	18:00-19:00
	19:00-20:00	19:00-20:00	19:00-20:00		19:00-20:00	
	20:00-21:00	20:00-21:00	20:00-21:00		20:00-21:00	

Atención en Showroom

- El showroom se ubica en sector estratégico de la comuna de Las Condes, lugar en el cual funcionan las oficinas de “HoliExpress”.

- La clienta se contacta y adquiere los servicios de forma telefónica por internet o en el mismo showroom, escogiendo personalmente el horario que le acomoda.
- Las especialistas asistirán a las clientas en todas sus necesidades.
- Se cuenta con 2 especialistas las que poseen conocimientos holísticos y cosmetológicos, trabajan en turnos que son rotados semanalmente.
- El horario es de lunes a sábado, de 9:00 a 21:00 horas.
- Los días jueves de 18:00 a 21:00 horas se realizan los “Eventos Showroom” instancia en la cual se invitan a clientas y potenciales nuevas clientas para acceder a sesiones y tratamientos en un cocktail organizado exclusivamente para ellas.

Flujo de Operaciones

A continuación, se presentan los flujos operacionales internos y aquellos que son de cara al cliente:

Proceso operacional interno

- Selección y reclutamiento: el Administrador desarrolla el perfil de las personas que forman parte del staff, quien es responsable de reclutar a los mejores candidatos para desarrollar el servicio Premium.
- Capacitación: la capacitación estará a cargo del Encargado de Ventas y MKT, quien selecciona a las especialistas y capacita para entregar el sello de la experiencia “BeautyWells” y lo que significa formar parte de “HoliExpress”.
- Agendamiento: la Encargada de Ventas y MKT es quien toma contacto con las clientas para realizar los agendamientos, a través de la aplicación online.
- Eventos del Showroom: la organización es realizada por la Encargada de Ventas y MKT instancia en la que se convoca a un exclusivo grupo de clientas, cada jueves del mes, entre las 18:00 y las 21:00 p.m.

Procesos de Cara al Cliente

La Ilustración 6, presenta el proceso de la clienta para tomar un servicio a domicilio y/o en el showroom.

Ilustración 6: Flujograma Servicios Cosmetológicos

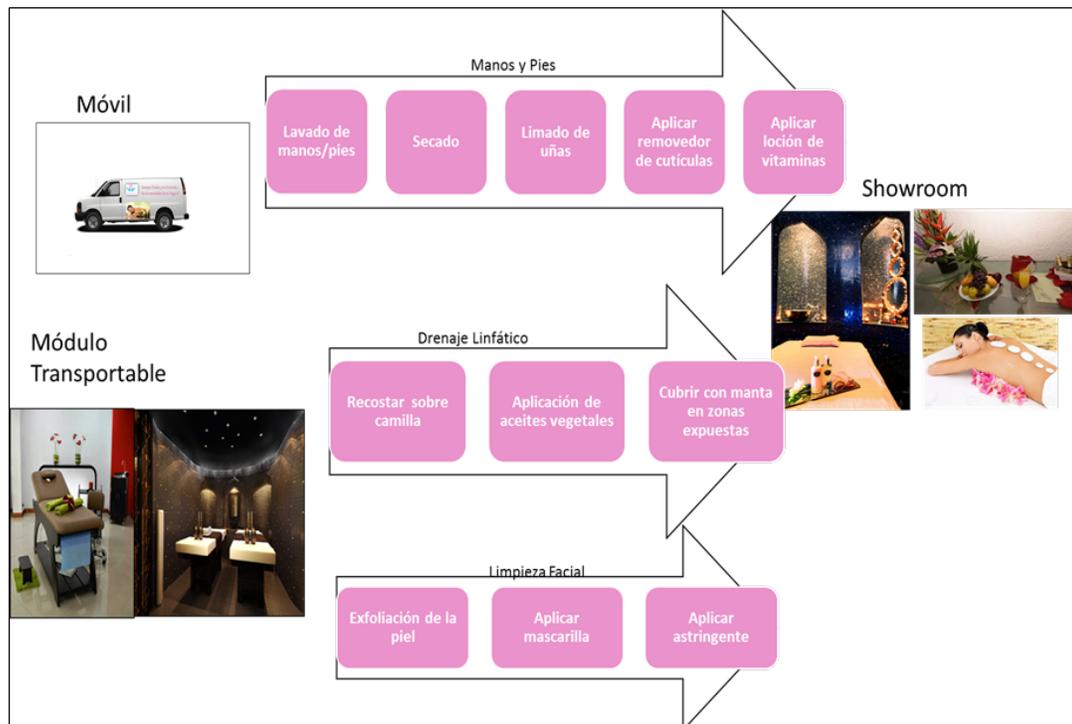
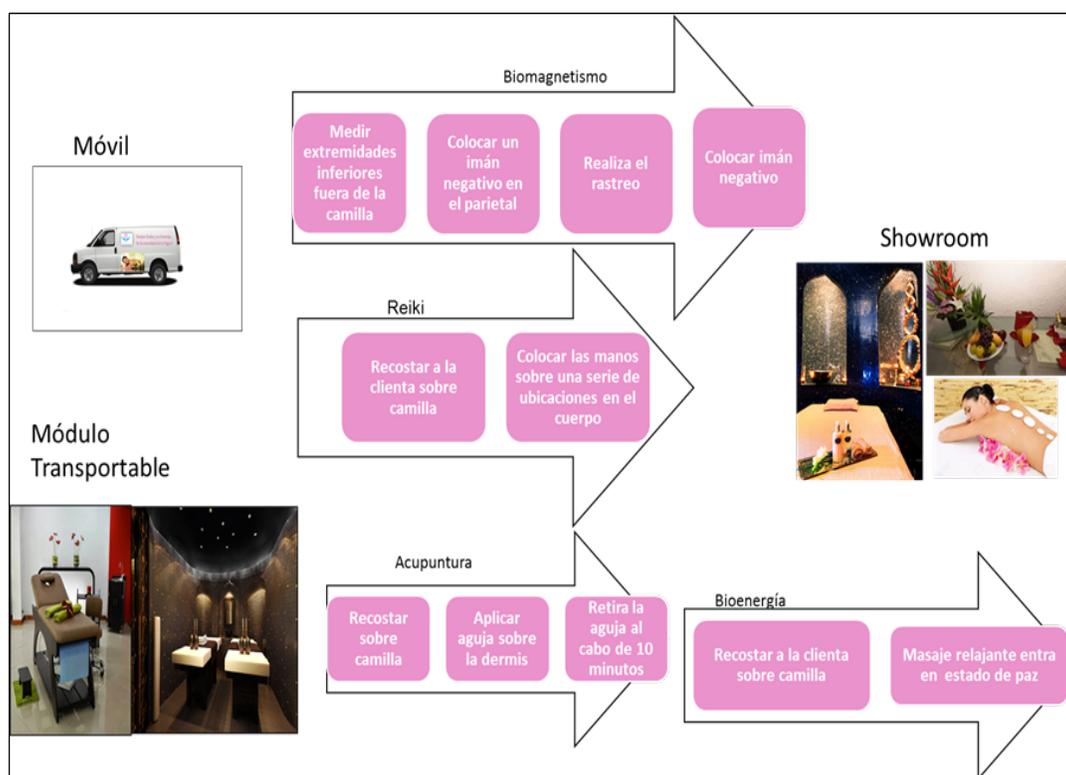


Ilustración 7: Flujograma Servicio Holístico



5.3 Plan de Desarrollo e Implementación

Las actividades necesarias para el desarrollo e implementación de “HoliExpress” se detallan en la Tabla 17, se consideran 2 meses de implementación previos a la ejecución del proyecto.

Para el tiempo 0 es importante considerar la constitución de la empresa, la garantía por arriendo de la oficina y lugar donde funcionará el showroom, la contratación del Administrador y la asesoría del Abogado para los documentos y patentes del inicio del proyecto.

Tabla 19: Carta Gantt de implementación y recursos asociados de “HoliExpress”

 ÍTEM	ACTIVIDADES	Meses			
		0	1	2	0`
		IMPLEMENTACIÓN			EJECUCIÓN
1	Constitución empresa	700.000			
2	Garantía Arriendo	900.000			
3	Arriendo Local		900.000	900.000	
4	Adquisición de activos (escritorios, sillas, pantallas, etc)		4.333.995	4.333.995	
5	Contratación servicios (internet, telefonía, otros)		100.000	100.000	
6	Permisos (patentes)		400.000		
7	Contratación personal	1.895.983	2.764.466	4.697.474	
8	Capacitación personal nuevo		1.000.000		
9	Personal externo	800.000	350.000	350.000	
10	Marketing & Publicidad		300.000	1.000.000	
11	Desarrollo página web y RRSS		500.000	500.000	
Gastos en la implementación (inversión)			26.825.913		

5.4 Dotación

El capital humano es la fuerza y motor de “HoliExpress”. Para dar inicio a la operación y de acuerdo a la demanda estimada de los servicios se contempla una dotación inicial, la cantidad de especialistas en showroom y domicilio se amplía al aumentar la demanda por los servicios, se considera aumento de especialistas al tercer y cuarto mes de funcionamiento.

Tabla 20: Dotación Personal “HoliExpress”

	Cargo	Cantidad	Observación
	Administrador	1	
	Encargada ventas y MKT	1	
	Chofer	1	
	Especialista Showroom	1	2 desde 3° mes de funcionamiento
	Especialista Domicilio	1	2 desde 4° mes de funcionamiento
	TOTAL	5	

6. Equipo del Proyecto

6.1 Equipo Gestor y estructura organizacional

El corazón del proyecto “HoliExpress”, está en el equipo de trabajo ya que son las personas que están en contacto día a día con las clientas, para entregar la experiencia.

Cada miembro del equipo es seleccionado cuidadosamente, buscando personas con un alto desarrollo de habilidades blandas y alta capacidad para trabajar en equipo. El inversionista y dueño es el Administrador.

El equipo “HoliExpress” se compone de la siguiente forma:

- Administrador (1).
- Encargada de Ventas y MKT (1).
- Grupo Especialistas atención Showroom (1): un especialista que aumenta a dos durante el cuarto mes de funcionamiento.
- Grupo Especialistas atención a domicilio (1): un especialista que aumenta a dos durante el tercer mes de funcionamiento.
- Chofer (1).

“HoliExpress” define una estructura organizacional con línea directa de comunicación, ello es un pilar fundamental en la organización, la estructura es simple, bajo el área de administración y equipo operativo, busca la sinergia en la operación y administración de ambos servicios holístico y cosmetológico con el objetivo de lograr economías de alcance.

La estructura contempla aspectos importantes como:

- Desarrollar comunicación directa con el staff lo que permite toma de decisiones más ágiles y fluidas.
- Mejora continua ya que existe supervisión, claridad y confianza para comunicar las mejoras para cada servicio y área, cada cargo reporta a su jefe directo.
- Compromiso, responsabilidad y especialización en las funciones.

La empresa se desarrolla, crece y aumenta la necesidad de especializarse al mismo tiempo de profundizar y brindar apoyo separadamente a cada una de las unidades de negocio generando las sinergias para que ambos se complementen.

La Encargada de Ventas y MKT es responsable de dar a conocer la experiencia, aumentar la cantidad de clientes, dar apoyo y supervisión en todo lo que se requiera, realizar seguimiento a las necesidades y gustos de cada una, generar atención personalizada que aporte valor con propuestas e ideas innovadoras.

Ilustración 8: Organigrama “HoliExpress”.



Los roles de cada colaborador se detallan a continuación:

- Administrador (1): es la persona que lidera el proyecto, se caracteriza por un carácter resolutivo y mediador. Es responsable de las definiciones estratégicas, corporativas y administrativas de la empresa, toma las decisiones necesarias que dan cumplimiento a la definición de los objetivos trazados, recluta al staff. Está a la vanguardia en temas del mercado para entregar las últimas tendencias en servicios y tecnología. Crea alianzas estratégicas con proveedores, tiene una visión transversal, conoce el mercado, idea y lidera la estrategia de ventas y marketing. Es responsable de entregar los lineamientos técnicos e identificar nuevas oportunidades.
- Encargada de Ventas y MKT: es la persona que toma contacto con cada clienta, clara orientación al servicio y cliente. Proporciona información necesaria para la retención y fidelización de las clientas, es de su responsabilidad el levantamiento de información, captación de nuevas clientas, da a conocer la experiencia en eventos internos, ferias, seminarios y todas las instancias que sean posibles. Apoya en la logística y actividades de contactar potenciales clientas, agenda y realiza las reservas.
- Especialistas Showroom (1-2): colaboradoras con conocimientos en técnicas

holísticas y cosmetológicas, realizan su trabajo en la oficina comercial.

- Especialistas Domicilio (1-2): el grupo se compone de un transportista, quien maneja el vehículo con 2 colaboradoras que poseen conocimientos en técnicas holísticas y cosmetológicas, personas de carácter dócil, empatía, orientación al cliente, capacidad de escucha activa.

6.2. Dotación y Características

La dotación proyectada durante la evaluación del proyecto considera los siguientes supuestos:

- No existen modificaciones a la ley laboral chilena en el periodo evaluado.
- Las estimaciones de crecimiento están proyectados a 10 años.
- Se mantiene la estructura organizacional respecto al inversionista (no hay venta de acciones).

El proceso de reclutamiento es de responsabilidad del administrador bajo la elección de perfiles con potente desarrollo en habilidades blandas, lo anterior se complementa con el programa de capacitación para inculcar el espíritu “BeautyWells” en cada uno de los especialistas.

6.3. Estructura de Remuneraciones

El proyecto cree en el capital humano, es por esto que plantea sueldos de mercado, con incentivos para los colaboradores de la empresa, cada colaborador que accede a las compensaciones está en contacto directo, influyendo en la entrega de la experiencia a las clientas. La estructura de remuneraciones del capital humano se presenta en la Tabla 21, se visualiza el sueldo base y gratificación (esta suma genera el sueldo bruto). Se considera un reajuste de acuerdo a IPC anual.

Tabla 21: Estructura de remuneraciones

 Remuneraciones (costo empresa)	Cargos				
	Administrador (1)	Jefe Ventas y MKT (1)	Especialistas Showroom (1-2)	Especialistas Domicilio (1-2)	Chofer (1)
Sueldo Base	1.500.000	600.000	400.000	400.000	420.000
Gratificación	104.500	104.500	100.000	100.000	104.500
Provisión Feriado Legal	93.596	41.096	29.167	29.167	30.596
Prov Indem Años Servicios	133.708	58.708	41.667	41.667	43.708
Aportes patronales	18.200	18.200	18.200	18.200	18.200
Seguro Cesantía	45.979	45.979	45.979	45.979	45.979
Total (\$)	1.895.983	868.483	635.012	635.012	662.983

6.4. Incentivos

Cada persona tiene posibilidad de acceder a ajustes en su remuneración, los aumentos por esta vía son de dos tipos, uno variable mensual y otro anual de acuerdo al desempeño de cada persona (excluye a los que tienen variable mensual).

- Incentivo variable mensual: este tipo de incentivo es otorgado al área de ventas, incluye a la Encargada de Ventas y MKT, al staff de especialistas, ya que su gestión incide directamente en el aumento de las ventas de servicio.
 - La Encargada de Ventas y MKT, tiene una bonificación mensual de 1% de las ventas realizadas lo anterior se adiciona a su sueldo base.
 - El staff de especialistas tiene una bonificación mensual del 2% del precio de venta de los servicios realizados, adicional a su sueldo base.
- Incentivos variable anuales: se define que los bonos podrían alcanzar una renta líquida mensual en el caso de cumplir con las proyecciones de ingreso definidas.

7. Plan Financiero

El siguiente capítulo tiene como objetivo identificar las condiciones económicas en las que el proyecto es realizable. A continuación se presentan las estimaciones de ingresos y costos, plan de inversiones, flujo de caja e indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, ROI Y PAYBACK) y estados financieros (Estado de Resultados y Balance), con todos los antecedentes podemos determinar el atractivo del proyecto, considerando los distintos escenarios de sensibilidad que incentivan la decisión de inversión de “HoliExpress”.

7.1 Supuestos

Se consideran para dar orden a las cifras y resultados, valorar y evaluar financieramente el proyecto definición de KPI y el valor potencial de este plan de negocio. Se realizan los siguientes supuestos:

	Generales	Valor	Fuente
1	IPC (anual).	3,50%	www.bancocentral.cl
2	Tasa de Impuesto: 2018 y siguientes Contribuyentes sujetos al Artículo 14, letra B) LIR.	25%	www. sii.cl
3	Sueldo mínimo 2018 (\$).	206.041	http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article-
	Ingresos	Valor	Detalle
4	La evaluación será a diez años plazo. Considerando el inicio de operación el 01 de enero de 2018.	Anual	Propia
5	La estimación mensual de atenciones se obtiene de la estacionalidad de servicios, obtenido de encuesta propia (Anexo I).	Meses	Propia
6	Estacionalidad (junio, julio y agosto, menor demanda por	Meses	Propia
7	Tasa de ocupación (nunca máxima).	90%	Propia
8	Durante el primer año de funcionamiento, debido a que las clientas no tienen completo conocimiento de que existe HoliExpress en el mercado. Se proyecta satisfacer un 70% de la capacidad. El resto de los años se consideran como normales, pero siempre bajo un escenario conservador.	70%	Propia
9	90% de los pagos se realiza con tarjeta.	2%	Transbank
	Costos y Gastos	Valor	Detalle
10	Costos variables servicio Domicilio	oporcional	En función de los kilómetros recorridos y los servicios entregados.
11	Pago de Incentivos (1 sueldo adicional para administrativos por desempeño).	1	Propia: Se asume que cumplen metas para recibir máximo de compensación.
12	Pago de Incentivos área ventas y servicios (Encargada Ventas y MKT: 1% de las ventas).	1%	
13	Pago de Incentivos área ventas y servicios (Especialistas 2% de las ventas realizadas).	2%	Propia: Se asume que cumplen metas para recibir máximo de compensación.

7.2 Plan de Inversión y Capital

Las inversiones efectuadas se clasifican en tres grupos: inversiones en activos fijos, activos no corrientes y capital de trabajo.

7.2.1 Inversiones en Activos Fijos

Las inversiones se asocian a la adquisición de módulos transportables, vehículos, computadores y mobiliario de showroom, contemplados para el proyecto a 10 años. Ver Tabla 22.

Tabla 22: Inversión Inicial

 <i>HoliExpress</i>	Inversión Inicial HoliExpress	
Activos fijos Año 0	Inversión Showroom	
	Muebles y enseres	12.000.000
	Computadores	1.050.000
	Equipos audio y video	850.000
	Útiles de oficina (impresora, telefonos)	267.990
	Inversión Habilitación Domicilio	
	Mobiliario atención Showroom	700.000
	Mobiliario movil	1.400.000
	Vehículo	9.000.000
Intangibles Año 0	Gastos de organización	
	Constitución jurídica empresa	700.000
	Patentes	400.000
	Gastos Previos al funcionamiento	
	Remuneraciones	5.295.461
	Remuneraciones externas	1.500.000
	Capacitación	1.000.000
	Arriendos	1.800.000
	Garantía por Arriendo	900.000
	Desarrollo RRSS y Web site	1.000.000
	MKT y publicidad	1.300.000
Contratacion de servicios	200.000	
	Inversión	39.363.451
	Capital de Trabajo (KT)	3.650.308
	Inversión Inicial	43.013.759

La depreciación de los activos señalados anteriormente se realiza de forma acelerada, según información definida por el Servicio de Impuestos Internos (SII). Ver Anexo 12.

La depreciación para los activos fijos de cada periodo se presenta en la Tabla 23.

Tabla 23: Depreciaciones para el período de evaluación

	Año									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	12.767.990	12.500.000	1.217.990	950.000	12.767.990	12.500.000	1.217.990	950.000	12.767.990	12.500.000

7.2.2. Inversión en Capital de Trabajo

La estimación del capital de trabajo (KT), es realizada por el método “déficit acumulado máximo”, la que calcula para cada mes los flujos de ingreso y egresos proyectados y determinar su cuantía como el equivalente al déficit acumulado máximo¹.

Tabla 24: Flujos acumulados mensuales para la estimación de capital de trabajo

	Mes (Año 1)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Flujo	- 2.215.654	- 1.434.654	227.306	1.889.266	3.551.226	- 1.548.994	227.306	227.306	5.213.186	6.044.166	6.875.146	2.568.660
Flujo Acumulado	- 2.215.654	- 3.650.308	- 3.423.002	- 1.533.736	2.017.490	468.496	695.802	923.108	6.136.294	12.180.460	19.055.606	21.624.266

¹ Preparación y evaluación de proyectos (sexta edición), Sapag, Capítulo 12.

7.2.3 Inversión en Activos Intangibles

Aquellos realizados sobre activos constituidos en la etapa inicial del proyecto amortizable en 5 años. Ver Tabla 25.

Tabla 25: Inversiones en Activos No Corrientes

 <i>HoliExpress</i>	Puesta en Marcha
Gastos de organización	
Constitución jurídica empresa	700.000
Patentes	400.000
Gastos Previos al funcionamiento	
Remuneraciones	5.295.461
Remuneraciones externas	1.500.000
Arriendos	1.800.000
Garantía por Arriendo	900.000
MKT y publicidad	1.300.000
Otros gastos antes del inicio de la op.	200.000
Capacitación	1.000.000
Desarrollo RRSS y Web site	1.000.000
TOTAL	14.095.461

7.3 Financiamiento

El financiamiento se realiza con aporte de un socio en un 100% y corresponde a financiamiento a través de crédito de consumo con banco, correspondiente a \$43.013.759, la totalidad corresponde a financiar la inversión de activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo \$3.650.308. Se detallan los gastos de inversión en Tabla 26.

Tabla 26: Financiamiento inversión inicial

				Financiamiento
Monto Inversión	39.363.451	Aporte Socio (Efectivo 100%)	43.013.759	
Capital de Trabajo (K)	3.650.308			
Inversión Inicial Total	43.013.759			

7.4 Ingresos

La evaluación del proyecto considera un plazo de diez años, "HoliExpress" cuenta con una oficina comercial y/o showroom, comienza con 1 vehículos para atención en domicilio de las clientas, llegando a 3 vehículos el año 10. El mayor ingreso se estima en base a las proyecciones de crecimiento, las que se proyectan en torno al 5% para el segundo año, 10% para el tercero, cuarto y quinto un crecimiento del 15% y 20% para sexto y séptimo, culminando el crecimiento al octavo año a una tasa del 25%, posteriormente el crecimiento llega a la etapa de estabilización hasta el décimo año. Ver Tabla 27.

Tabla 27: Ingresos anuales proyectados

	Año									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estimación de Ingresos Proyectados										
Total Ingresos por Atenciones	145.160.000	152.761.300	174.254.814	207.243.743	352.142.990	406.841.658	473.667.131	572.063.486	590.833.387	610.225.881

Como se puede observar en la tabla anterior, los ingresos crecen sostenidamente desde el año 1.

7.5. Costos y Gastos

Con respecto a los costos y gastos, el mayor porcentaje de ellos corresponde a los Gastos de Administración y Ventas (56-58%) dado por las remuneraciones variables del staff y la estructura del modelo de negocios, al ser una empresa de experiencia por medio de la entrega de un servicio integral. La Tabla 28 presentan las estimaciones.

Tabla 28: Costos y gastos anuales proyectados

	AÑO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costos directos servicio	-11.864	-18.418	-20.306	-28.253	-30.516	-33.800	-37.822	-48.738	-49.987	-51.281
Gasto operacional	-71.610	-77.339	-83.526	-90.208	-128.982	-139.301	-150.445	-202.235	-218.413	-235.887
Total (\$MM)	-83.474	-95.757	-103.832	-118.461	-159.499	-173.101	-188.267	-250.973	-268.400	-287.168

7.6 Estado de Resultados

La Tabla 29, presenta el Estado Resultado proyectado para el periodo en estudio, cabe destacar que a partir del cuarto año las utilidades después del impuesto son positivas y sostenidas

Tabla 29: Estado de Resultados para el proyecto

	AÑO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por Ventas	145.160.000	152.761.300	174.254.814	207.243.743	352.142.990	406.841.658	473.667.131	572.063.486	590.833.387	610.225.881
Costo Directo de Ventas	-11.864.360	-18.417.947	-20.305.852	-28.252.994	-30.516.095	-33.799.803	-37.822.024	-48.738.242	-49.986.557	-51.281.059
Margen bruto	133.295.640	134.343.353	153.948.963	178.990.749	321.626.895	373.041.855	435.845.107	523.325.244	540.846.831	558.944.822
Remuneraciones + Gastos Laborales (Gadm)	-71.609.928	-77.338.722	-83.525.820	-90.207.885	-128.982.475	-139.301.073	-150.445.158	-202.234.710	-218.413.487	-235.886.566
Comisión	-4.354.800	-4.582.839	-5.227.644	-6.217.312	-10.564.290	-12.205.250	-14.210.014	-17.161.905	-17.725.002	-18.306.776
Incentivos	-2.558.966	-2.763.683	-2.984.778	-3.223.560	-4.383.426	-4.734.100	-5.112.828	-6.658.091	-7.190.738	-7.765.997
MKT, Publicidad y Promociones (2% vtas)	-2.903.200	-3.055.226	-3.485.096	-4.144.875	-7.042.860	-8.136.833	-9.473.343	-11.441.270	-11.816.668	-12.204.518
Arriendo Showroom	-10.800.000	-11.178.000	-11.569.230	-11.974.153	-12.393.248	-12.827.012	-13.275.958	-13.740.616	-14.221.538	-14.719.291
Aseo y mantenimientos	-2.400.000	-2.484.000	-2.570.940	-2.660.923	-2.754.055	-2.850.447	-2.950.213	-3.053.470	-3.160.342	-3.270.954
Agua	-480.000	-496.800	-514.188	-532.185	-550.811	-570.089	-590.043	-610.694	-632.068	-654.191
Luz	-960.000	-993.600	-1.028.376	-1.064.369	-1.101.622	-1.140.179	-1.180.085	-1.221.388	-1.264.137	-1.308.381
Telefonía	-480.000	-496.800	-514.188	-532.185	-550.811	-570.089	-590.043	-610.694	-632.068	-654.191
Internet	-540.000	-558.900	-578.462	-598.708	-619.662	-641.351	-663.798	-687.031	-711.077	-735.965
Insumos de Oficina	-1.800.000	-1.863.000	-1.928.205	-1.995.692	-2.065.541	-2.137.835	-2.212.660	-2.290.103	-2.370.256	-2.453.215
Alarma	-1.200.000	-1.242.000	-1.285.470	-1.330.461	-1.377.028	-1.425.224	-1.475.106	-1.526.735	-1.580.171	-1.635.477
Calefacción	-960.000	-993.600	-1.028.376	-1.064.369	-1.101.622	-1.140.179	-1.180.085	-1.221.388	-1.264.137	-1.308.381
Abogado	-800.000	-828.000	-856.980	-886.974	-918.018	-950.149	-983.404	-1.017.823	-1.053.447	-1.090.318
Community Manager	-4.200.000	-4.347.000	-4.499.145	-4.656.615	-4.819.597	-4.988.282	-5.162.872	-5.343.573	-5.530.598	-5.724.169
Comisiones Transbank (2%)	-2.612.880	-2.749.703	-3.136.587	-3.730.387	-6.338.574	-7.323.150	-8.526.008	-10.297.143	-10.635.001	-10.984.066
Mantenimiento y seguros vehiculo	-1.560.000	-1.614.600	-1.671.111	-1.729.600	-1.790.136	-1.852.791	-1.917.638	-1.984.756	-2.054.222	-2.126.120
	0									
Total Gastos	-110.219.774	-117.586.474	-126.404.596	-136.550.254	-187.353.776	-202.794.033	-219.949.256	-281.101.389	-300.254.956	-320.828.576
EBITDA	23.075.866	16.756.879	27.544.367	42.440.495	134.273.119	170.247.822	215.895.851	242.223.855	240.591.874	238.116.246
Depreciación (-)	-12.767.990	-12.500.000	-1.217.990	-950.000	-12.767.990	-12.500.000	-1.217.990	-950.000	-12.767.990	-12.500.000
Amortización intangibles (-)	-2.819.092	-2.819.092	-2.819.092	-2.819.092	-2.819.092	0	0	0	0	0
EBIT	23.075.866	1.437.787	23.507.285	38.671.403	118.686.036	157.747.822	214.677.861	241.273.855	227.823.884	225.616.246
Impuesto (-) (25%)	-7.006.717	-359.447	-5.876.821	-9.667.851	-29.671.509	-39.436.956	-53.669.465	-60.318.464	-56.955.971	-56.404.062
Utilidad Neta (Resultado del ejercicio)	16.069.149	1.078.340	17.630.463	29.003.552	89.014.527	118.310.867	161.008.395	180.955.391	170.867.913	169.212.185

7.7 Flujo de Caja

El flujo de caja neto es un aspecto relevante al momento de evaluar un proyecto, ya que entrega información de la liquidez (excedente o necesidad de efectivo) y de la rentabilidad (pérdida o utilidad). La Tabla 30 presenta los resultados para los diez años de evaluación del proyecto. El flujo de caja proyectado presenta las fluctuaciones del periodo completo (10 años).

Tabla 30: Flujo de caja neto para todo el periodo de evaluación

	AÑO										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FLUJO DE CAJA LIBRE											
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		16.089.149	1.078.340	17.630.463	29.003.652	89.014.627	118.310.867	161.008.396	180.956.391	170.867.913	169.212.186
DEPRECIACION		12.767.990	12.600.000	1.217.990	960.000	12.767.990	12.600.000	1.217.990	960.000	12.767.990	12.600.000
AMORTIZACION		2.819.092	2.819.092	2.819.092	2.819.092	2.819.092	0	0	0	0	0
Impuesto renta											
Flujo de Caja Bruto		31.656.231	16.397.432	21.667.546	32.772.644	104.601.610	130.810.867	162.226.386	181.905.391	183.635.903	181.712.186
Inversión Showroom	-14.167.990										
Inversión Habitación Domicilio	-11.100.000										
Gastos de organización	-1.100.000										
Gastos Previos al funcionamiento	-12.996.461										
VALOR DE DESECHO											2.167.990
INVERSION	-39.363.461										
KT	-3.650.308										3.650.308
Prés tamo											
INVERSION TOTAL	-43.013.769										
FLUJO DE CAJA NETO		31.656.231	16.397.432	21.667.546	32.772.644	104.601.610	130.810.867	162.226.386	181.905.391	183.635.903	181.712.186

De acuerdo a la información anterior es factible obtener el Payback del proyecto, durante el año 1,9 debido principalmente a que la cantidad de servicios demandados aumenta con los años, generando mayores ingresos y economías de alcance, lo que va relacionado además con la adquisición de más vehículos para cubrir este aumento en la demanda. Ver Tabla 31.

Tabla 31: Payback del proyecto

 <i>HoliExpress</i>	Período	Flujo Anual	Flujo Acumulado
	1	31.656.231	31.656.231
	2	16.397.432	48.053.664
	3	21.667.546	69.721.209
	4	32.772.644	102.493.854
	5	104.601.610	207.095.464
	6	130.810.867	337.906.330
	7	162.226.385	500.132.715
	8	181.905.391	682.038.107
	9	183.635.903	865.674.010
	10	181.712.185	1.047.386.195
		Inversión lo	43.013.759

7.8 Balance

En la Tabla 32 se presentan los balances de la evaluación del proyecto, se identifica que desde el periodo 1 existen ganancias acumuladas hasta finalizar la evaluación del proyecto, en conjunto al resultado de Payback evidencian que es un proyecto de largo plazo. Debido a la inversión realizada en la adquisición de nuevos vehículos para satisfacer la demanda del mercado y al mismo tiempo avalado por el crecimiento del patrimonio.

Tabla 32: Balance proyectado

BALANCE HoliExpress	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ACTIVOS										
Activos Circulantes										
Bancos	43.348.962	26.388.345	27.932.500	51.111.402	134.194.978	177.984.210	314.996.572	457.989.989	610.460.647	729.737.712
PPM	1.451.600	1.527.613	1.742.548	2.072.437	3.521.430	4.068.417	4.736.671	5.720.635	5.908.334	6.102.259
Activos Corrientes Totales	44.800.562	27.915.958	29.675.048	53.183.840	137.716.408	182.052.627	319.733.244	463.710.623	616.368.980	735.839.970
Activos Fijos										
Muebles y Equipos	25.267.990	27.435.980	27.435.980	27.435.980	52.703.970	54.871.960	54.871.960	80.139.950	80.139.950	82.307.940
Depreciación	- 12.767.990	- 12.500.000	- 1.217.990	- 950.000	- 12.767.990	- 12.500.000	- 1.217.990	- 950.000	- 12.767.990	- 12.500.000
Activo Intangible	14.095.461	14.095.461	14.095.461	14.095.461	14.095.461	14.095.461	14.095.461	14.095.461	14.095.461	14.095.461
Amortización	- 2.819.092	- 5.638.185	- 8.457.277	- 11.276.369	- 14.095.461	- 14.095.461	- 14.095.461	- 14.095.461	- 14.095.461	- 14.095.461
Activos Fijos Totales	23.776.369	23.393.257	31.856.175	29.305.072	39.935.980	42.371.960	53.653.970	79.189.950	67.371.960	69.807.940
TOTAL ACTIVOS	68.576.931	51.309.215	61.531.222	82.488.912	177.652.388	224.424.587	373.387.214	542.900.573	683.740.940	805.647.910
Pasivos										
Imposiciones por pagar	14.321.986	15.467.744	16.705.164	18.041.577	25.796.495	27.860.215	30.089.032	40.446.942	43.682.697	47.177.313
Imppto renta por pagar	7.006.717	359.447	5.876.821	9.667.851	29.671.509	39.436.956	53.669.465	60.318.464	56.955.971	56.404.062
Iva por pagar	3.165.320	3.320.775	2.437.525	2.834.020	5.094.136	5.906.486	6.900.881	8.285.983	8.563.408	8.849.960
TOTAL PASIVOS CIRCULANTE	24.494.023	19.147.966	25.019.510	30.543.448	60.562.140	73.203.656	90.659.378	109.051.389	109.202.077	112.431.334
Patrimonio										
Capital Pagado	43.013.759	43.013.759	43.013.759	43.013.759	43.013.759	43.013.759	43.013.759	43.013.759	43.013.759	43.013.759
Retiros Socios	- 15.000.000	- 35.000.000	- 60.000.000	- 90.000.000	- 135.000.000	- 255.000.000	- 395.000.000	- 555.000.000	- 735.000.000	- 955.000.000
Resultado Acumulado		16.069.149	17.147.489	34.777.953	63.781.505	152.796.032	271.106.899	432.115.294	613.070.685	783.938.599
Resultado Ejercicio	16.069.149	1.078.340	17.630.463	29.003.552	89.014.527	118.310.867	161.008.395	180.955.391	170.867.913	169.212.185
Total Patrimonio	44.082.908	25.161.249	17.791.712	16.795.264	60.809.791	59.120.658	80.129.053	101.084.445	91.952.358	41.164.543
Total Activos	68.576.931	51.309.215	61.531.222	82.488.912	177.652.388	224.424.587	373.387.214	542.900.573	683.740.940	805.647.910
Total Pasivos + Patrimonio	68.576.931	44.309.215	42.811.222	47.338.712	121.371.931	132.324.314	170.788.431	210.135.833	201.154.435	153.595.877

7.9 Indicadores de desempeño financiero

Los indicadores de desempeño financiero se presentan en la Tabla 33. Se evidencia que el ROI aumenta desde el año 1 hasta el término de la evaluación del proyecto, con respecto al crecimiento de ventas se estima una fuerte alza en los primeros años y a medida que avanza el proyecto se va estabilizando dado por la cartera de clientes consolidada y la estabilización de la oferta. Las utilidades del proyecto son positivas desde el año 1.

Tabla 33: Indicadores de desempeño financiero

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Indicadores Financieros (%)										
ROI (R^o ejercicio / Inversion Inicial)	37%	3%	41%	67%	21%	28%	37%	42%	40%	39%
Crecimiento de ventas	0%	5%	14%	19%	70%	16%	16%	21%	3%	3%
Utilidad/ Ventas	70%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%

7.10 Evaluación Financiera

Se presentan en detalle los cálculos realizados a la evaluación financiera que determina a través de los indicadores la viabilidad del proyecto en la entrada en operación.

7.10.1 Cálculo Tasa de Descuento

El cálculo de la tasa de descuento del proyecto puro (no existe deuda, es vía capital propio) o la tasa exigida a los activos, es el mismo que el retorno exigido al patrimonio, dado lo anterior la tasa de descuento se calcula en base el modelo CAPM, de acuerdo a:

$$\text{Tasa de descuento: } rf + PRM \times \beta^{s/d} + PL$$

- Tasa libre de riesgo, en base a bono BCP a 10 años del Banco Central de Chile (rf): 4,2% (www.bcentral.cl). Ver Anexo 18.
- Beta sin deuda del sector "Servicios empresariales y de consumo" ($\beta^{s/d}$): 0,95. Ver Anexo 19.
- Premio por Riesgo de mercado (PRM): 6,81%
- Premio por liquidez (PL): 3,0%

$$\text{Tasa de descuento: } 4,2 + (6,81 \times 0,95) + 3: 13,7\%$$

7.10.2 Valor Residual

El valor residual de la inversión se presenta en la Tabla 34, ella consta de la estimación en el momento actual de cuál es su valor en el momento en que ya no se utilice.

Tabla 34 Cálculo de valor de desecho

 Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Resultado Después de Impuesto	16.069.149	1.078.340	17.630.463	29.003.552	89.014.527	118.310.867	161.008.395	180.955.391	170.867.913	169.212.185	
Depreciación	12.767.990	12.500.000	1.217.990	950.000	12.767.990	12.500.000	1.217.990	950.000	12.767.990	12.500.000	
Amortización	2.819.092	2.819.092	2.819.092	2.819.092	2.819.092	0	0	0	0	0	
Valor de Desecho Económico											2.167.990
Flujo de Caja Neto	31.656.232	16.397.434	21.667.549	32.772.648	104.601.615	130.810.873	162.226.392	181.905.399	183.635.912	183.880.185	

7.10.3 VAN – TIR

Analizando el flujo de la evaluación del proyecto, y realizando el cálculo de VAN y TIR, para la un escenario base, se presentan los resultados. Ver Tabla 35.

Tabla 35: Evaluación de proyecto a 10 años

	AÑO											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Calculo de VAN y TIR												
INVERSION INICIAL	-43.013.759	31.656.231	16.397.432	21.667.546	32.772.644	104.601.610	130.810.867	162.226.385	181.905.391	183.635.903	181.712.185	
VAN	340.925.337											
TIR	82%											
TASA DESCUENTO	13,67%											
PAYBACK	1,9											

De acuerdo a la evaluación del proyecto presentado en la Tabla 35, se obtienen los siguientes resultados:

VAN: \$340.925.337, por tanto “HoliExpress” es un proyecto generador de riqueza. TIR: 82% y un Payback: 1,9. Dado lo anterior el proyecto “HoliExpress” resulta viable dado que recupera la inversión y genera excedentes, pensando en un proyecto a largo plazo.

7.10.4 Análisis de Sensibilidad

Para la viabilidad de “HoliExpress” la demanda por cantidad de servicios prestados sustenta el negocio. El análisis de sensibilidad contempla la totalidad de los años del proyecto y 3 escenarios adicionales al escenario base. Ver Tabla 36.

El escenario 1 contempla el aumento del 10% de las ventas el cual al compararlo con el escenario base, obtiene un mayor VAN y menor TIR.

El segundo escenario es más desfavorable ya que considera una disminución del 10% de las ventas, los resultados de VAN y TIR disminuyen levemente.

El tercer escenario presenta un aumento del 20% de los costos de las ventas.

Los escenarios analizados mantienen la viabilidad del proyecto, aun en el tercer escenario a pesar del aumento en los costos. Los resultados de payback en cada uno de los escenarios son variables siendo el primer escenario el que retorna la inversión al año 10, los demás están por sobre ese tiempo.

Tabla 36: Comparación de indicadores en distintos escenarios

 VAN y TIR	Análisis Sensibilidad		
	Escenario Base	Escenario 1: Disminución Ingresos 10%	Escenario 2: Disminución Ingresos 20%
Inversion Inicial	43.013.759	43.013.759	43.013.759
VAN	340.925.337	250.467.520	160.009.702
TIR	82,0%	63,9%	46,6%
TASA DESCUENTO	13,7%	13,7%	13,7%
PAYBACK	1,9	2,8	4,5

8. Propuesta del Inversionista

La propuesta del proyecto “**HoliExpress**”, tiene como objetivo la entrega de la experiencia en servicios premium, con la finalidad de satisfacer la necesidad de mujeres que buscan recibir un servicio en la comodidad de su domicilio o asistiendo al showroom. La experiencia está orientada a todas aquellas mujeres que después del trabajo o en su tiempo libre quieren disfrutar de un tiempo para ellas, que les permite sentirse siempre lindas y en armonía.

El proyecto considera un staff de especialistas en el ámbito de los servicios holísticos y cosmetológicos, los cuales destaquen las habilidades blandas y técnicas, con clara orientación al cliente y alineados en los pilares de “**HoliExpress**”.

El segmento objetivo considera a mujeres entre 20 y 80 años que residan en la Región Metropolitana la demanda para este segmento comienza con 3.648 atenciones durante el primer año del proyecto, las tasas de crecimiento varían entre el 5% y el 20% los siete primeros años para estabilizarse desde el octavo al décimo año.

El proyecto considera una inversión inicial de \$43.013.759 los que se utilizan en la adquisición de activos como vehículo, módulos transportables, insumos y el financiamiento del capital de trabajo.

El proyecto retorna la inversión al 1,9 año de funcionamiento se estima un VAN positivo de \$340.925.337 y una TIR de 82%. De acuerdo a los datos analizados y de los resultados financieros presentados el proyecto “**HoliExpress**” es una oportunidad altamente atractiva y viable para invertir, pensando en el largo plazo.

9. Riesgos Críticos

Los riesgos críticos y los planes de mitigación para ellos se presentan en la Tabla 37.

Tabla 37: Descripción de Riesgos y Mitigación

	Riesgo	Descripción	Plan de Mitigación
1	Rotación del Personal	1) Alta, dado que ofrece baja estabilidad laboral, impacta directamente en el servicio y mantención de la relación a largo plazo con las clientas y con la cercanía que la experiencia "BeautyWells", las invita a vivir. 2) Mantener la estabilidad económica de la empresa, con flujo de caja positivo, lo cual determina la sostenibilidad y crecimiento del proyecto.	1) Acordar incentivos atractivos para el área. 2) Contar con sueldo fijo, que les permita tener la confianza de contar con estabilidad laboral, dado que el rubro de la belleza es inestable, y existe una amplia oferta de profesionales
2	Capital de Trabajo	1) Lo especializado de la experiencia "BeautyWells", que HoliExpress entrega a sus clientas, es clave. 2) Mantener la estabilidad económica de la empresa, con flujo de caja positivo, lo cual determina las sostenibilidades y crecimiento del emprendimiento	1) Mantener la relación a largo plazo con nuestros clientes y alianzas estratégicas con empresas que nos permite mantenerse vigente en el mercado. 2) Establecer restricciones de los plazos de pago y varias fuentes de financiamiento.
3	Desaceleración Económica	1) Alto, estableciendo un plan que cuenta con evaluaciones de satisfacción constantes, que permita crear nuevas medidas reinventando la experiencia "BeautyWells", las clientas podrían prescindir de requerirlo por eventualidades económicas, reflejando bajas en la demanda, aumentando los tiempos de pagos en las facturas	1) Ofrecer a las clientas variadas ofertas con distintos medios de pago y facilidades. 2) Crear Alianzas estratégicas con empresa que permitan generar contratos estables y ofertas atractivas, abriéndose a nuevos segmentos.

Conclusión

La industria de la belleza y terapias alternativas ha tenido un sostenido crecimiento durante los últimos años según un estudio realizado por Nielsen, lo anterior y dado la necesidad de las mujeres por contar con servicios que satisfagan sus necesidades de sentirse siempre lindas y en armonía es que nace la idea de crear **“HoliExpress”** con una propuesta de valor única que lleva la experiencia en servicios premium **“BeautyWells”**. **“HoliExpress”** muestra claras ventajas competitivas que lo sitúan como la marca pionera en liderar al segmento de la belleza y terapias alternativas agregando valor para que las clientas vivan una experiencia única.

La estimación financiera es favorable y evidencia la necesidad de satisfacer la demanda de mujeres por servicios holísticos y cosmetológicos, en la comodidad del domicilio de las clientas o en el showroom. Durante el primer año se adquiere 1 móvil que permitirá trasladar a las especialistas a los domicilios de las clientas. Las inversiones logran posicionar a **“HoliExpress”** en la industria y ser reconocidos en el mercado chileno.

La inversión inicial es de \$43.013.759 aportado en un 100% por inversionista. El VAN del proyecto es de \$340.925.337 con una TIR de 82% para un periodo de evaluación de 10 años y una tasa de descuento de 13,7% calculada por el modelo CAPM, lo que valida la factibilidad y rentabilidad de desarrollar este proyecto y de obtener resultados financieros favorables en el largo plazo.

Bibliografía

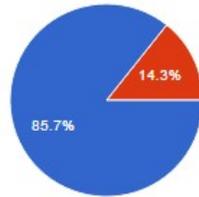
1. Achondo Javier. Material & Slides Clase Negociacion, MBA Weekend.
2. Best, Roger J. Marketing Estratégico. Madrid: Pearson Educación S.A., 2007.
3. Carlos Maquieira. Finanzas Corporativas Teoría y Práctica. Santiago : Andrés Bello, 2008.
4. Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás. Lecciones en Estrategia. : EDICIONES UC, 2016.
5. Oliva, Profesor Ismael. Material & Slides Clase Estrategia Competitiva, MBA Weekend
6. Pigneur, Alexander Osterwalder & Yves. Generación de modelos de negocio. : DEUSTO S.A. EDICIONES, 2011.
7. Sapag Chain, Nassir, Sapag Chain, Reinaldo y Sapag, José Manuel. Preparación y Evaluación de Proyectos. México : Mc Graw Hill, Sexta Edición.
8. Toutin Arturo. Material & Slides de Clase Plan de Negocios MBA Weekend, Taller AFE.
9. Valenzuela Leslier. Material & Slides de clases Dirección de Marketing, MBA.
10. Werther, Davis y Guzmán. Administración de Recursos Humanos. Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2014.
11. <http://countrymeters.info/es/Chile>
12. http://www.indexmundi.com/es/chile/distribucion_por_edad.html
13. http://www.mcafestival.cl/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=802&Itemid=166
14. <http://www.ajnaom.cl/terapias/>, consultada el 05/04/2016
15. <http://www.ohani.cl/>
16. <https://www.facebook.com/Centro-Cultural-y-de-Terapias-Complementarias-Nirvana-372306832838063/>

Anexos

Anexo 1: Encuesta realizada en la región metropolitana.

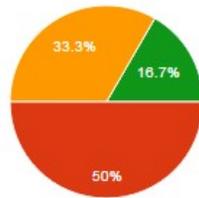
86% de las mujeres está dispuesta a tomar terapias alternativas, con una frecuencia quincenal, en su domicilio después de las 19:00 horas., o fines de semana; las preferencias en lo cosmético principalmente son: manicure, limpieza facial y pedicure. Con respecto a los servicios holísticos las mayores preferencias y hacia los cuales apuntaremos nuestro mercado son: acupuntura, biomagnetismo y reiki. En ambos servicios se está, dispuesto a pagar entre \$15000 y \$20000

¿Estaría dispuesto a tomar sesiones de terapia alternativa y cosmética en su hogar y/o oficina?



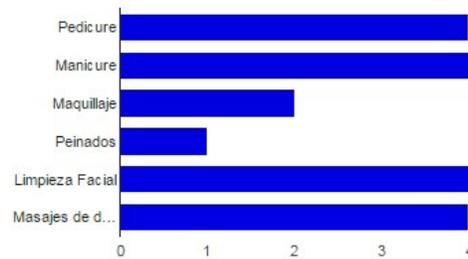
Si	6	85.7%
No	1	14.3%
Otro	0	0%

¿Cuál es la frecuencia con la cual tomaría estos servicios?



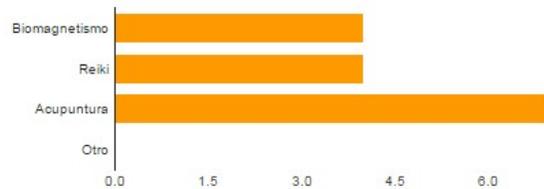
Semanal	0	0%
Quincenal	3	50%
Mensual	2	33.3%
Otro	1	16.7%

¿Cuáles de los siguientes servicios cosméticos solicitarías?



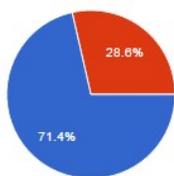
Pedicure	4	57.1%
Manicure	5	71.4%
Maquillaje	2	28.6%
Peinados	1	14.3%
Limpieza Facial	5	71.4%
Masajes de drenaje linfático	4	57.1%

¿Cuáles de los siguientes servicios holísticos solicitarías?



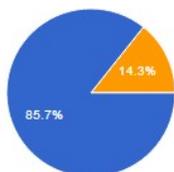
Biomagnetismo	4	57.1%
Reiki	4	57.1%
Acupuntura	7	100%
Otro	0	0%

¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por una sesión de terapia alternativa y/o cosmética?



Entre \$15.000 y \$20.000	5	71.4%
Entre \$20.000 y \$30.000	2	28.6%

Indique el lugar físico donde preferiría las sesiones



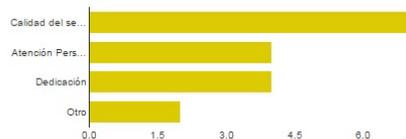
Casa	6	85.7%
Oficina	0	0%
Otro	1	14.3%

Indique horario en el que tomaría las sesiones



Hora de colación en la oficina	1	14.3%
En su casa después de las 19:00	4	57.1%
Fines de semana en su casa, cualquier horario	3	42.9%

Cuándo solicita una hora para un tratamiento personalizado (Terapia Alternativa y/o Cosmético), qué espera del servicio?



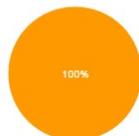
Calidad del servicio	7	100%
Atención Personalizada	4	57.1%
Dedicación	4	57.1%
Otro	2	28.6%

Considerarías relevante, a la hora de solicitar un servicio personalizado, qué el ambiente tuviera alguna de las siguientes características?



Ambientación Temática	1	14.3%
Simple y práctico	2	28.6%
Música, aromaterapia y velas	5	71.4%
Otro	1	14.3%

¿Cuál de las siguientes ambientaciones temáticas es la que más te gusta?



Ambiente de Playa	0	0%
Ambiente de Fiesta	0	0%
Ambiente Descanso	7	100%
Todos	0	0%
Otro	0	0%

Anexo 2: Competencia “HoliExpress” y Mercado Actual



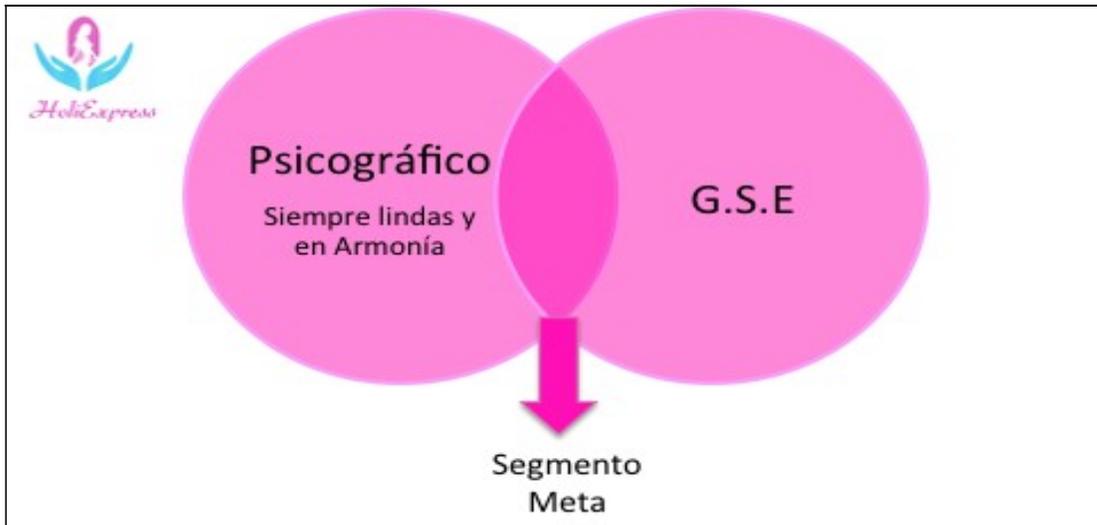
Anexo 3: Análisis PESTEL

	Descripción
Político	<p>Gobierno local incentiva políticas, que mejoran la calidad de vida de las personas. En la actualidad hay programas para las actividades alternativas tales como yoga, reiki, acupuntura; aún no existe tanto avance en políticas cosmetológicas.</p> <p>El gobierno a través del Seremi de salud otorga los permisos para funcionar.</p> <p>Políticas de gobierno, planes sobre la sociedad y la empresa, se deben tener en cuenta para la obtención de permisos de funcionamiento y/o patentes comerciales.</p> <p>Certificación de los profesionales ya sean técnicos o profesionales.</p>
Económico	<p>Los ciclos económicos del país pueden mermar la expansión de empresas que presten servicios.</p> <p>Las políticas económicas del gobierno, ya que repercuten directamente en el emprendimiento, tales como leyes tributarias y del trabajo.</p> <p>Las tasas y tipos de interés, los cuales inciden en el otorgamiento de créditos, importantes para el financiamiento del emprendimiento.</p> <p>Los factores macroeconómicos del país:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empleo: al existir una mayor empleabilidad, ello incidirá en que los servicios “HoliExpress” sean más cotizados. • Precios e Inflación: índices de inflación adecuados y precios de mercado permitirá un buen desarrollo del emprendimiento.
Socioculturales	<p>Repercusión en el nivel de consumo del servicio cosmetológico y/o holístico por cambios de gustos y/o preferencias.</p> <p>Preocupación y conciencia por las tendencias, forma de vida (salud y belleza)</p> <p>Cambios en la manera en que nos comunicamos y/o relacionamos.</p>
Tecnológicos	<p>La inversión en I+D de los proveedores de insumos y/o infraestructura es fundamental para contar con tecnología de punta y estar a la vanguardia de las nuevas tendencias.</p> <p>El desarrollo de nuevas tecnologías desarrolladas en el rubro, puede generar nuevas innovaciones</p>
Ecológico	<p>Preocupación por el calentamiento global: se utilizarán productos e insumos amigables con el medio ambiente.</p> <p>Conciencia social, ecológica actual y futura, preocupados en el cuidado de los recursos y energías para las generaciones futuras, siempre privilegiando el uso sustentable.</p> <p>Preocupación por la contaminación y cambio climático.</p>
Legales	<p>Obtención de licencias y certificaciones</p> <p>Leyes sobre el empleo</p> <p>Derechos de propiedad intelectual.</p>

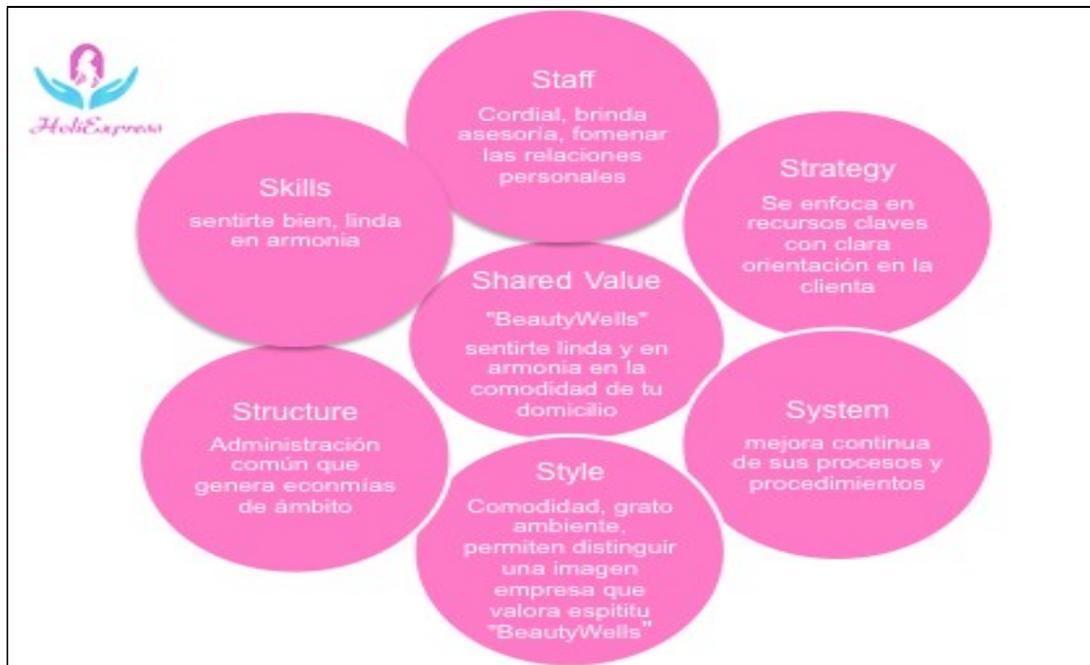
Anexo 4: Análisis FODA

	Fortaleza (F)	Debilidades (D)
	<p>1) Estructura empresa flexible, en materia de prestación de servicios y estructura organizacional, con foco en la atención especializada de clientes.</p> <p>2) Especialistas certificados y con capacitaciones permanentes, en cursos de belleza y terapias alternativas.</p> <p>3) Alianzas estratégicas con prestigiosos centros, en Santiago.</p> <p>4) La experiencia de especialistas en Santiago permite posicionar la marca como líder en servicios holísticos y de cosmetología.</p>	<p>1) Marca no posicionada en el mercado.</p> <p>2) No se cuenta con especialistas avanzados en acupuntura dentro de sus especialistas ni tampoco ha desarrollado de manera constante cursos relacionados a esta área, esto ubica al centro en una posición desventajosa frente a la competencia.</p> <p>3) Parte del equipamiento con el que cuenta HoliExpress no es especializado lo cual interfiere en la percepción del cliente.</p> <p>4) No existe formalización de los procedimientos que aseguren la calidad del servicio entregado al cliente.</p>
Oportunidad	Táctica (FO)	Táctica (DO)
<p>1) Crecimiento sostenido de la industria de la belleza y del bienestar en Santiago.</p> <p>2) Competencia directa, no cuenta con personal especializado preocupado del servicio post-venta.</p> <p>3) Bajo poder de negociación de los proveedores de insumos de belleza y productos para terapias holísticas</p>	<p>1) Plan formal de presentación de HoliExpress a potenciales clientes, a través de demostraciones que den a conocer la marca y servicio.</p> <p>2) Incluir dentro del plan de MKT presentaciones y charlas a empresas en convenio, dándoles a conocer las ventajas del concepto "BeautyWells" y cómo éste brinda bienestar y salud.</p> <p>3) Búsqueda y alternativas de proveedores claves, tanto como para insumos como para servicios.</p>	<p>1) Implementar un plan de MKT potente que permita dar a conocer los servicios que brinda HoliExpress.</p> <p>2) Entregar un plan de capacitación constante y de últimas tendencias en los ámbitos de belleza y holísticos que permitan al staff especializarse y ver en HoliExpress un desarrollo de carrera.</p>
Amenaza	Táctica (FA)	Táctica (DA)
<p>1) Incipiente demanda del servicio de belleza y holístico en su etapa de inicio.</p> <p>2) Fuerte competencia del servicio de belleza.</p> <p>3) Posicionamiento del servicio de belleza en la competencia actual.</p> <p>4) Alta amenaza de entrantes, baja barreras de ingreso a la industria.</p>	<p>1) Desarrollar un MKT directo y relacional, con el objeto de customizar la oferta y establecer relaciones de largo plazo con los clientes.</p>	<p>1) Ingresar con una estrategia de precios bajos que permita cautivar a los clientes.</p> <p>2) Presentar constantes estrategias de atracción de clientes a través de alianzas y visitas a empresas, dando a conocer la oferta que el concepto "BeautyWells", brinda a cada mujer.</p>

Anexo 5: Mercado objetivo “HoliExpress”



Anexo 6: Modelo 7S Mackensey



Anexo 7: Amenazas de nuevos competidores

	HoliExpress	Competencia
Amenaza Nuevos Competidores		
Servicio	Experiencia "BeautyWells"	Servicios holístico y/o cosmetológico
Diferenciación	Excelencia en el servicio.	Por precio y/o variados servicios
Canal de Distribución	Llega hasta el domicilio de la clienta, sin que ella deba trasladarse	Centros establecidos, la clienta debe trasladarse hasta el lugar.
Inversión de Capital	Menor que la competencia dado que no existe compra de local.	Existen costos fijos mas altos dado que el 100% de sus clientas se atiende en local establecido
Economía de Escala	Desventaja al inicio del proyecto, dado el alto costo en la entrega del servicio a gran escala	Ventaja, dado que la competencia con marca posicionada y varios servicios, genera economías de escala en staff y servicios
Desventaja de los Costos	Desventaja al inicio, pues posee el know how de la experiencia "BeautyWells", se debe desarrollar el acceso a adquisición de insumos y posicionamiento de marca.	Ventaja, ya que posee know how del servicio, acceso a adquisición de insumos, ubicación favorable y experiencia del staff

Anexo 8: Análisis de la intensidad de la competencia

	HoliExpress	Competencia
Intensidad de la Competencia		
Crecimiento del Sector	Alto, con potencial para crecer debido a la preocupación de las mujeres por su apariencia física y psicológica	
Magnitud de los Costos Fijos	Bajo, los principales costos fijos corresponden a sueldos del personal, arriendo de showroom y gastos básicos.	altos, los principales costos fijos son los sueldos del personal y operaciones (arriendo, equipamiento)
Diferenciación del Servicio	Alto, dado que entrega la experiencia "BeautyWells"	Bajo, servicio poco diferenciado.
Barreras de Salida	Bajo, no se presentan mayores costos asociados.	Alto, por sus costos operacionales
Identidad de Marca	No existe identidad de la marca que sea ampliamente reconocida, sin embargo el emprendimiento cuenta con una identidad única y reconocible, asociada a la sensación de la experiencia "BeautyWells"	Existe identidad de la marca reconocida en el mercado, con mayor cobertura (sucursales).

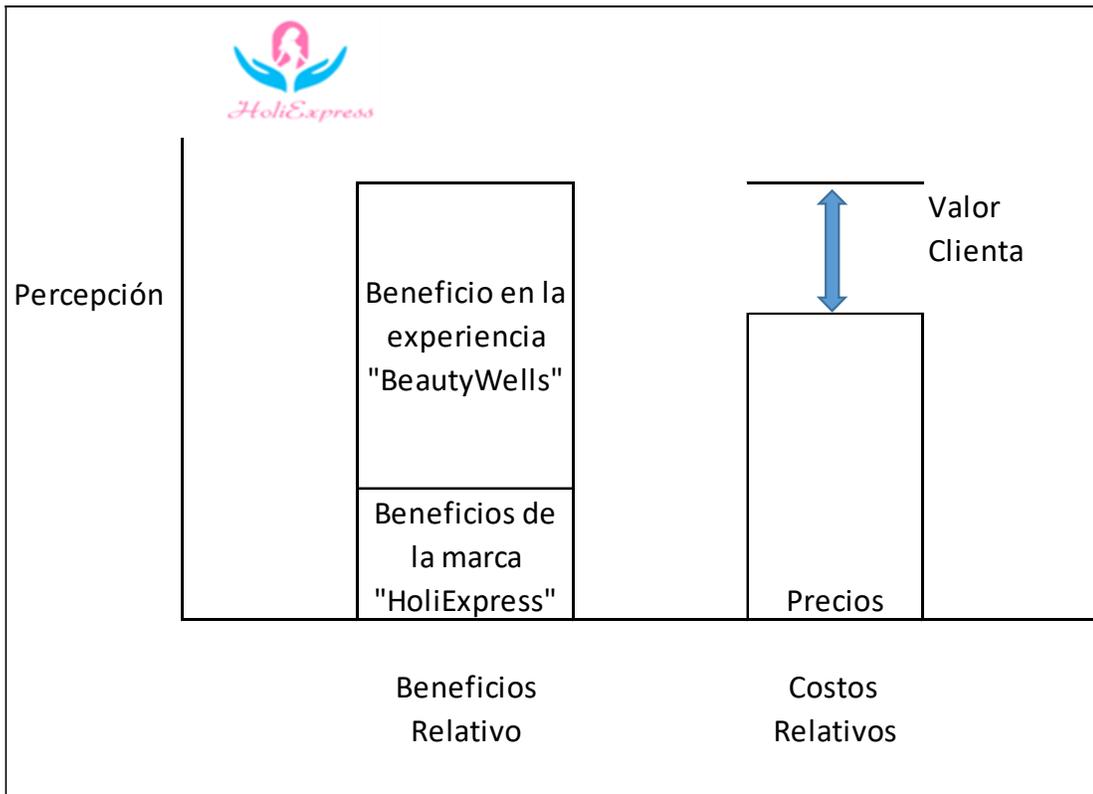
Anexo 9: Análisis del poder negociación de proveedores

	HoliExpress	Competencia
Poder de Negociación con los Proveedores		
Insumos	Bajo poder de negociación por parte de los proveedores de insumos, ya que existe gran oferta de proveedores a nivel nacional	
Capital Humano	Bajo, ya que existe gran cantidad de especialistas en servicios holísticos y cosmetológicos. Cambia ésta condición a media o alta si existe una especialización muy específica.	
Infraestructura	Medio, el proveedor que fabrica la infraestructura móvil a pedido.	Alto, arriendo de local dependiendo de la ubicación del centro.

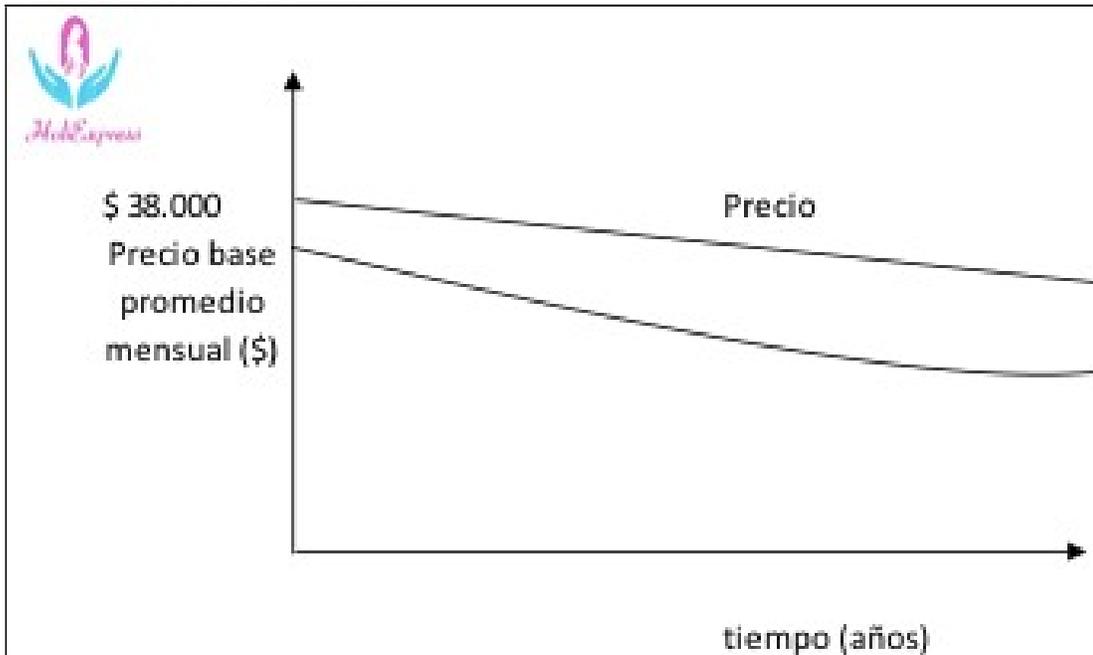
Anexo 10: Modelo 4P Porter



Anexo 11.: Creación de valor para clienta y estrategia de precio en el tiempo



Precio Base Promedio Mensual



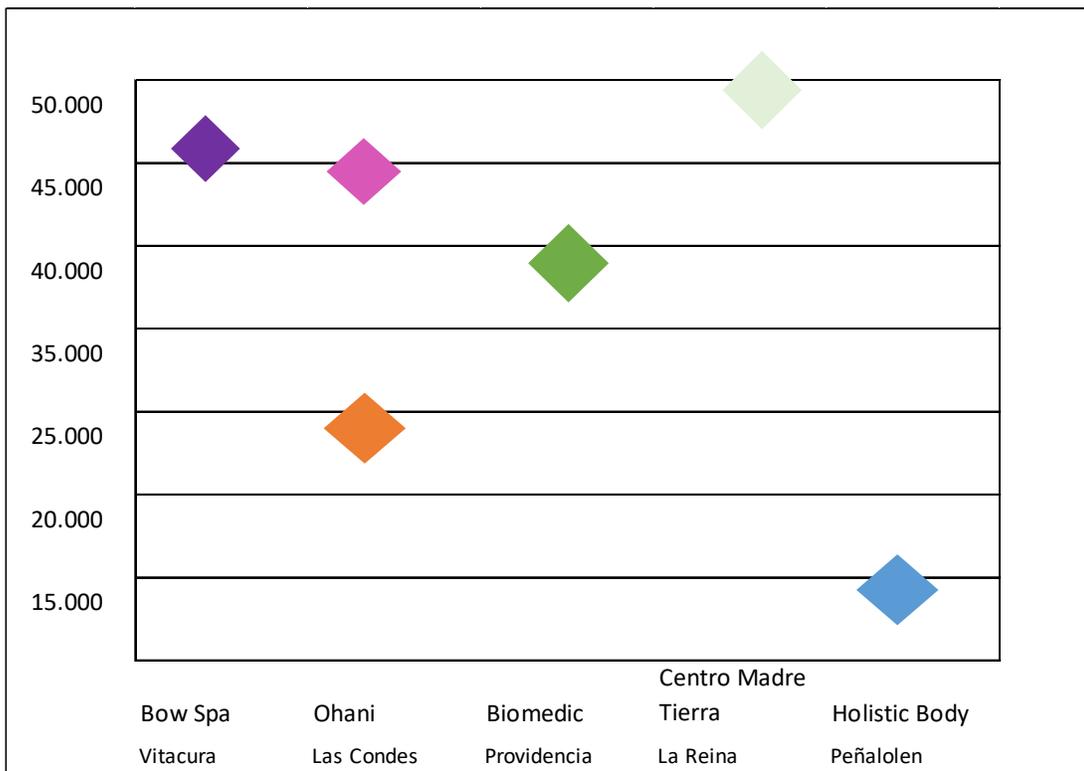
Anexo 12: Tabla de vida útil para activos fijos según SII

NÓMINA DE BIENES SEGUN ACTIVIDADES	NUEVA VIDA ÚTIL NORMAL	DEPRECIACIÓN ACCELERADA
A.- ACTIVOS GENÉRICOS		
1) Construcciones con estructuras de acero, cubierta y entresijos de perfiles acero o losas hormigón armado.	80	26
2) Edificios, casas y otras construcciones, con muros de ladrillos o de hormigón, con cadenas, pilares y vigas hormigón armado, con o sin losas.	50	16
3) Edificios fábricas de material sólido albañilería de ladrillo, de concreto armado y estructura metálica.	40	13
4) Construcciones de adobe o madera en general.	30	10
5) Galpones de madera o estructura metálica.	20	6
6) Otras construcciones definitivas (ejemplos: caminos, puentes, túneles, vías férreas, etc.).	20	6
7) Construcciones provisionales.	10	3
8) Instalaciones en general (ejemplos: eléctricas, de oficina, etc.).	10	3
9) Camiones de uso general.	7	2
10) Camionetas y jeeps.	7	2
11) Automóviles	7	2
12) Microbuses, taxibuses, furgones y similares.	7	2
13) Motos en general.	7	2
14) Remolques, semirremolques y carros de arrastre.	7	2
15) Maquinarias y equipos en general.	15	5
16) Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	9	3
17) Equipos de aire y cámaras de refrigeración.	10	3
18) Herramientas pesadas.	8	2
19) Herramientas livianas.	3	1
20) Letreros camineros y luminosos.	10	3
21) Útiles de oficina (ejemplos: máquina de escribir, fotocopiadora, etc.).	3	1
22) Muebles y enseres.	7	2
23) Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (ejemplos: cajeros automáticos, cajas registradoras, etc.).	6	2
24) Estanques	10	3
25) Equipos médicos en general.	8	2
26) Equipos de vigilancia y detección y control de incendios, alarmas.	7	2
27) Envases en general.	6	2
28) Equipo de audio y video.	6	2
29) Material de audio y video.	5	1

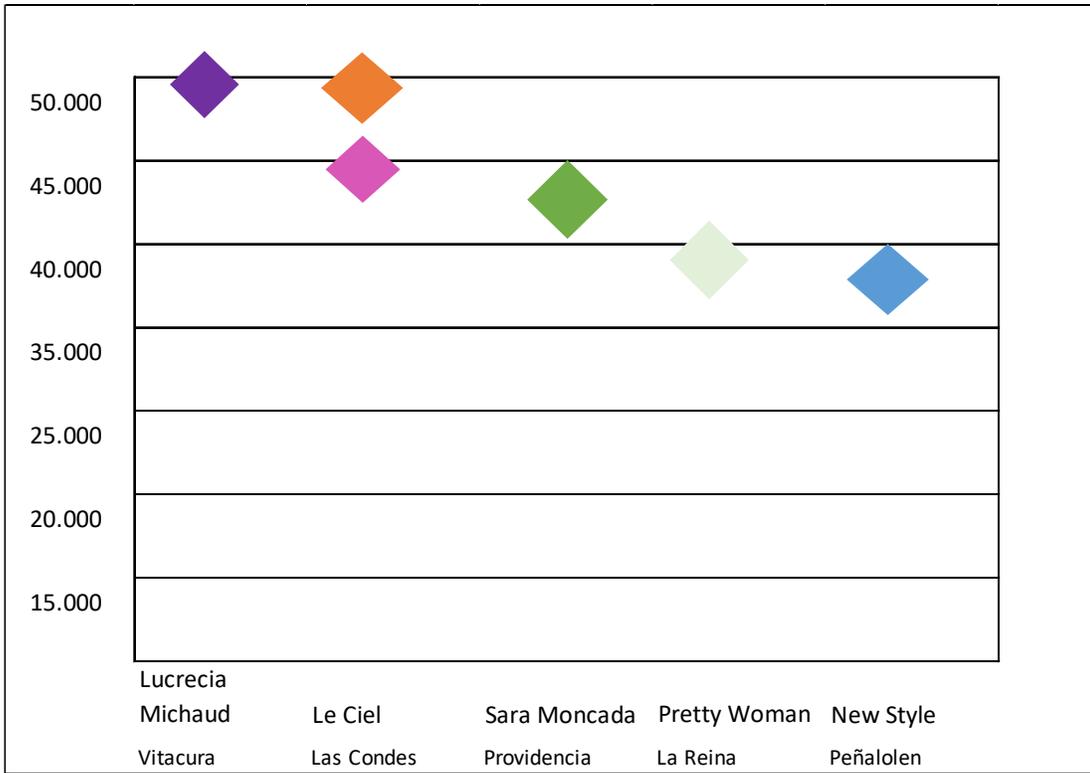
Anexo 13: Experiencias y precios

	Servicio Cosmetologico	Precio (\$)
	Manicure tradicional	\$ 25.000
	Pedicure tradicional	\$ 25.000
	Manicure permanente	\$ 35.000
	Pedicure permanente	\$ 35.000
	Drenaje linfatico	\$ 40.000
	Limpieza facial	\$ 40.000
	Servicio Holistico	Precio (\$)
	Reiki	\$ 45.000
	Biomagnetismo	\$ 45.000
	Acupuntura	\$ 45.000
	Bioenergia	\$ 45.000
	Servicios Conjuntos	Precio (\$)
	Manicure + pedicure tradicional	\$ 40.000
	Manicure + pedicure permanente	\$ 60.000
	Drenaje + limpieza facial	\$ 70.000
	Holistico + manicure tradicional	\$ 60.000
	Holistico + manicure permanente	\$ 70.000
	2 sesiones holistico	\$ 80.000
Pack drenaje linfatico (5 sesiones)	\$ 180.000	
Pack drenaje linfatico (10 sesiones)	\$ 380.000	

Anexo 14: Precio de Competencia y de HoliExpress (Servicio Mensual)



Centro	Comuna	Cobro
BowSpa	Vitacura	48.000
HoliExpress	Las Condes	45.000
Ohani	Las Condes	25.000
Biomedics	Providencia	40.000
Holistic Body	Peñalolen	17.000
Centro Madre Tierra	La Reina	50.000



Centro	Comuna	Cobro
Lucrecia Michaud	Vitacura	50.000
HoliExpress	Las Condes	45.000
Le Ciel	Las Condes	48.000
Sara Moncada	Providencia	44.000
New Style	Peñalolen	40.000
Pretty Woman	La Reina	42.000

Anexo 15: Pilares de la excelencia “HoliExpress”:

1. Antes que todo SIEMPRE está la clienta.
2. Saludar, demostrar empatía y respeto es nuestro sello.
3. Cada uno de nosotros dará lo mejor de sí.
4. Confianza y buena comunicación nos caracteriza.

Anexo 16: Programa de entrenamiento y capacitación

El programa consta de dos niveles, el cual comienza con la contratación de cualquier nuevo miembro del staff de “HoliExpress”. El programa está diseñado para que todos los niveles sean complementarios.

Programa de inducción e introducción a la experiencia “BeautyWells”.

La etapa contempla el dar a conocer la experiencia “BeautyWells” y cómo esta depende netamente de la gestión del staff que forma parte de “HoliExpress”. El segundo objetivo es la información e introducción del colaborador a la empresa, entorno y social del trabajo. Todo el staff forma parte de esta actividad, en la cual cada uno de los miembros del staff se presenta, comparte su experiencia. El tiempo de duración mínimo son 10 horas. Dentro del contenido se considera lo siguiente:

- Historia de “HoliExpress”
- Organigrama y estructura
- Experiencia “BeautyWells”
- Descripción de pilares y políticas de la experiencia “BeautyWells”.
- Cultura empresarial
- Política empresarial
- Política comunicacional
- Descripción del cargo
- Objetivo del cargo
- Evacuación de desempeño

Programa de mejora continua y capacitación

Para “HoliExpress” es fundamental entregar lo último en tendencias en lo que a servicios holísticos y cosmetológicos existe, es por esto que cada uno de los miembros del staff debe capacitarse constantemente, el Subgerente de Administración y Marketing evalúa programas de capacitación en conjunto con los miembros del staff.

Anexo 17: Actividades círculo operacional “HoliExpress”

El círculo operacional de “HoliExpress” contempla 9 acciones que se detallan a continuación:

La experiencia “BeautyWells” es una instancia única e inigualable de tiempo de calidad, belleza y armonía para la mujer. La cual puede llevarse a cabo en la comodidad de su domicilio o en el showroom de “HoliExpress”, lugares en los cuales la atención va dirigida a la clienta, lo más importante es entregarle un momento exclusivo para ella, al mismo tiempo que se realiza una sesión ya sea de servicio holístico; con actividades de reiki, acupuntura, biomagnetismo o bioenergía, o cosmetológico; manicure, pedicura, limpieza facial o drenaje linfático. Es clave la interacción entre clienta – especialista (staff) ya que deben estar atentos a los requerimientos de la clienta a cada momento, siempre pensando en la experiencia.

1. Conoce la experiencia “BeautyWells”: es el pilar más importante del negocio, ya que es en esta etapa en la cual la clienta conoce la experiencia y debe “sentir” la necesidad y/o requerimiento de vivir nuestra experiencia, la cual llega a las potenciales clientas a través de presentaciones exclusivas en nuestro showroom, eventos, ferias y/o presentaciones a empresas, lugar en el cual se hace el contacto, para posteriormente realizar una cita, ya sea en su hogar o nuestro showroom para hacerla vivir la experiencia “**BeautyWells**”, es en este momento en el que entregamos todo nuestro servicio para que conozcan esta experiencia única. La clienta elige el servicio, ya sea holístico o cosmetológico que quiere probar, en conjunto a la experiencia completa, que incluye iluminación, música y tiempo de calidad para cada una de ellas. Al terminar la sesión experimental, a través de una cálida conversación se obtiene el feedback de la clienta. El (la) especialista junto al Jefe de Servicio elabora un plan de atención adecuado y enfocado de acuerdo a la información y necesidades detectadas en la primera cita.
2. Agenda y reserva: una vez que la clienta vive la experiencia “**BeautyWells**”, nuestra Jefa de Ventas toma contacto con la potencial nueva clienta, a través de un cordial llamado telefónico: “*Hola: **nombre y apellido del contacto**. Te llamo de “HoliExpress”, para conocer más en detalle que te pareció la experiencia “BeautyWells”???, tenemos los resultados de la evaluación realizada por el especialista que te atendió la vez anterior, te gustaría venir al showroom a que lo conversemos o prefieres que lo veamos por esta vía????* Si es positiva la respuesta de la potencial clienta se entrega la información y sea vía telefónica o presencial en el domicilio o showroom de

“HoliExpress”, *“Hemos elaborado un programa enfocado directamente a tus requerimientos y preferencias, de acuerdo a la sesión realizada la vez pasada, la cual consta de...”* (se detalla la cantidad de servicios ya sean holísticos o cosmetológicos según sea la necesidad de la potencial cliente), termina la frase con: *“estaríamos felices de poder atender tus requerimientos”*. Luego, espera la respuesta de la potencial cliente, de ser acogida positivamente de que quiere seguir viviendo la experiencia “BeautyWells”, posteriormente coordina la agenda y reserva los servicios que la cliente necesita.

3. Traslado de la infraestructura y staff o showroom: una vez agendada las actividades de las clientas, el Subgerente de administración y Marketing, junto al Jefe de Servicios, coordinan y planifican los traslados de la infraestructura móvil, para llevar esta experiencia hasta el hogar de la cliente, junto al staff especializado. O si la cliente prefiere, puede vivir la experiencia en nuestro showroom.
4. Instalación a domicilio o showroom: en la comodidad de su domicilio o en nuestro showroom instalamos rápidamente el módulo de experiencia **“BeautyWells”**. acondicionado con iluminación, música y diseño especialmente enfocado en las clientas.
5. Evolución y resultado: una vez que la cliente ha vivido la experiencia **“BeautyWells”**, el(a) especialista evalúa el resultado personalmente, deja todo registrado para ver la evolución de cada tratamiento que tome cada cliente.
6. Plan de acción: semanalmente, el staff de especialistas se reúne con el Jefe de Servicios, instancia en la que se analiza el programa de cada cliente, para ofrecer el mejor plan **“BeautyWells”** que necesita cada una de nuestras clientas, adecuándolo a cada requerimiento que surja sesión a sesión.
7. Asesoría y mejora continua: Nuestra Jefe de Ventas tomará contacto con cada cliente, ya sea a vía telefónica o personalmente, para entregar la información de la asesoría complementaria y lo más recomendado para ella.
8. Comunicación: es fundamental el feedback que entrega cada una de las clientas al staff de especialistas y/o Jefe de Ventas, ya que eso permite trabajar en el asesoramiento y en la mejora continua, al terminar cada sesión el especialista consulta a cada cliente su grado de satisfacción. Al terminar cada ciclo de experiencia “BeautyWells”, el Jefe de Ventas toma contacto con cada cliente para obtener el feedback de la experiencia, y además realizar la encuesta de satisfacción, la cual es telefónica y enviada por e-mail, se presenta a continuación.

Anexo 18: Cálculo de tasa de interés libre de riesgo

La tasa de interés fue calculada por el método CAPM, para esto se considera la tasa de interés de mercado última disponible, para bonos licitados por el Banco Central de Chile, correspondiente al mes de marzo 2017.

Periodo	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 10 años ()
	Serie original
ene.2017	4,17
feb.2017	4,15
mar.2017	4,20

Anexo 19: Beta del sector

Para el cálculo de la tasa de descuento del proyecto se ha buscado el Beta del sector para servicios de consumidor y negocios, se presenta en el anexo los datos para el cálculo el cual fue revisado en la página siguiente:

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HiLo Risk
Business & Consumer Services	159	1,19	35,33 %	13,76 %	0.91	4.04%	0.95	0.5200

Anexo 20: Encuesta de satisfacción experiencia “BeautyWells”

Porque su opinión es valiosa y nos permite mejorar, le agradecemos pueda responder las siguientes preguntas, siendo la puntuación desde 0 a 7 (0 más bajo, 7 muy alto). Y sus comentarios según sea el caso.

a. De la atención entregada por el (la) especialista. ¿Cuál es la puntuación que le otorga del 0 a 7?_____. Si tiene algún comentario adicional, le agradecemos _____ lo _____ incluya:

_____.

b. ¿Fueron resueltas todas sus dudas que hayan surgido previo, durante y/o posterior a sus sesiones de la experiencia “BeautyWells”?

—.

c. ¿Los horarios se acomodaban a los que usted requería?

—.

d. Encontró en los especialistas o Jefe de Ventas: empatía, cordialidad, disposición?

_____. Tiene algún otro adjetivo para ellos: _____.

e. El programa ofrecido cumplió con sus expectativas (del 0 a 7)_____. Puede incluir los comentarios necesarios:

_____.

f. Comentarios _____ generales:

Anexo 21: Implementos de uso para entrega del servicio

- Kit e implementos para sesiones Servicio Holístico:
 - Reiki: considera camilla, sabanilla, bata desechable para la clienta. Aceites y cremas para la sesión. Velas y aromaterapia.
 - Acupuntura: considera camilla, sabanilla, bata desechable para la clienta. Guantes para el especialista, agujas, alcohol y algodón.
 - Biomagnetismo: considera camilla, sabanilla, bata desechable para la clienta. Imanes. Velas y aromaterapia.
 - Bioenergía: considera camilla, sabanilla, bata desechable para la clienta. Aceites y cremas para la sesión.
- Kit e implementos para sesiones Servicio Cosmetológico:
 - Drenaje linfático: camilla, sabanilla, bata desechable para la clienta. Cremas y aceites para la sesión, papel secante.
 - Limpieza facial: camilla, sabanilla, papel secante y cofia. Exfoliante, crema humectante, alcohol, guantes, tónico, algodón.
 - Manicure y pedicure: sillón, lima, corta cutículas, aceite, quita esmalte tradicional, base tradicional, colores de esmaltes tradicional, top tradicional, algodón, papel secante, exfoliante, crema humectante, aceite para cutículas, secador de uñas.
 - Manicure y pedicure permanente: sillón, lima, corta cutículas, aceite, quita esmalte permanente, base permanente, colores de esmaltes permanentes, top tradicional, algodón, papel secante, exfoliante, crema humectante, aceite para cutículas, lámpara secado UV.

Los costos de los insumos varían entre un 3 y 5,2 % del precio de venta del servicio.

Anexo 22: Costos y porcentaje de los insumos utilizados en los servicios

	Servicio	Precio (\$)	Costo Insumos	% Costo MPD sobre el Precio de Venta
Cosmetológico	Manicure tradicional	25.000	1.153	4,6
	Pedicure tradicional	25.000	1.153	4,6
	Manicure permanente	35.000	1.243	3,6
	Pedicure permanente	35.000	1.243	3,6
	Drenaje linfatico	40.000	1.500	3,8
	Limpieza facial	40.000	1.800	4,5
Holistico	Reiki	45.000	1.350	3,0
	Biomagnetismo	45.000	1.350	3,0
	Acupuntura	45.000	2.150	4,8
	Bioenergía	45.000	1.350	3,0
Conjuntos	Manicure + pedicure tradicional	40.000	2.075	5,2
	Manicure + pedicure permanente	60.000	2.237	3,7
	Drenaje + limpieza facial	70.000	2.970	4,2
	Holistico + manicure tradicional	60.000	2.433	4,1
	Holistico + manicure permanente	70.000	2.514	3,6
	2 sesiones holistico	80.000	3.100	3,9
	Pack drenaje linfatico (5 sesiones)	180.000	7.500	4,2
	Pack drenaje linfatico (10 sesiones)	380.000	15.000	3,9