



Bella Siesta

Descanso y Belleza

PARTE II

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

Alumna: Lizeth Brunel

Profesor guía: Arturo Toutin Donoso

Santiago, Agosto 2018

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO	5
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	6
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES	7
2.1 Industria	7
2.2 Competidores.....	7
2.3 Clientes	7
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	8
3.1 Modelo de Negocios.....	8
3.2 Descripción de la Empresa.....	8
3.2.1 Estrategia genérica.....	8
3.2.2 Ventaja competitiva	8
3.2.3 Estrategia de entrada	8
3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión global.....	8
IV. PLAN DE MARKETING	9
4.1 Estrategia de Producto/Servicio	9
4.2 Estrategia de Precio	9
4.3 Estrategia de Distribución	9
4.4 Estrategia de Promoción	9
V. PLAN DE OPERACIONES	10
5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones	10
5.2 Flujo de Operaciones	12
5.3 Plan de Desarrollo e Implementación.....	14
5.4 Dotación.....	15
VI. EQUIPO DEL PROYECTO	17
6.1 Equipo Gestor	17
6.2 Estructura Organizacional	17
VII. PLAN FINANCIERO	20
7.1 Supuestos	20
7.2 Estimación de Ingresos	21
7.3 Estimación de Costos y Gastos.....	21
7.4 Inversión Inicial	22
7.5 Capital de Trabajo.....	23

7.6	Estado de Resultado Proyectado	23
7.7	Flujo de Caja Proyectado	23
7.8	Balance Proyectado	24
7.9	Evaluación Financiera	25
7.9.1.	Cálculo tasa de descuento	25
7.9.2.	VAN, TIR, Payback, punto de equilibrio	25
7.9.3.	Ratios financieros.....	26
7.9.4.	Fuente de financiamiento	26
7.9.5.	Análisis de Sensibilidad.....	26
VIII.	RIESGOS CRÍTICOS	27
IX.	PROPUESTA AL INVERSIONISTA.....	29
X.	CONCLUSIONES.....	30
	BIBLIOGRAFIA Y FUENTES.....	31
	ANEXOS	33
Índice de ilustraciones		
	Ilustración 1: Plano de las instalaciones	11
	Ilustración 2: Flujo de operaciones Cliente B2C	12
	Ilustración 3 : Flujo de operaciones Cliente B2B.....	13
	Ilustración 4: Flujo de operaciones para trabajadores de Cliente B2B.	13
	Ilustración 5: Flujo de operaciones proveedores	14
	Ilustración 6: Proceso de selección de personal.....	16
	Ilustración 7: Organigrama.	17
Índice de tablas		
	Tabla 1: Capacidad instalada	10
	Tabla 2: Plan de implementación	14
	Tabla 3: Dotación	15
	Tabla 4: Equipo Gestor.....	17
	Tabla 5: Descriptores de roles.....	18
	Tabla 6: Remuneraciones brutas.....	19
	Tabla 7: Supuestos	20
	Tabla 8: Crecimiento de servicios.....	20
	Tabla 9: Ingresos mensuales primer año.....	21
	Tabla 10: Ingresos anuales.	21

Tabla 11: Costos de insumos anuales.....	21
Tabla 12: Gastos de administración y ventas	22
Tabla 13: Inversión inicial	22
Tabla 14: Estado de resultado.....	23
Tabla 15: Flujo de caja puro	23
Tabla 16: Balance anual.....	24
Tabla 17: Cálculo tasa de descuento.....	25
Tabla 18: Evaluación financiera.....	25
Tabla 19: Ratios financieros.	26
Tabla 20: Análisis de sensibilidad.....	26
Tabla 21: Riesgos internos.....	27
Tabla 22: Riesgos externos.....	27

Índice de anexos

Anexo 1: Infraestructura de Bella Siesta.....	33
Anexo 2: Resultados de encuesta online.....	33
Anexo 3: Tamaño de mercado	37
Anexo 4: Número de empresas en Sanhattan	37
Anexo 5: Análisis PESTEL	38
Anexo 6: Análisis estructural de la industria, según modelo Porter.....	41
Anexo 7: Matriz de perfiles competitivos	45
Anexo 8: Características evaluadas	46
Anexo 9: Modelo de negocios	46
Anexo 10: FODA de Bella Siesta.....	49
Anexo 11: Número de trabajadores según comuna.....	50
Anexo 12: Cálculo de la estimación de la demanda y crecimiento del primer año	50
Anexo 13: Detalle del presupuesto de marketing.....	51
Anexo 14: Cálculo de ingresos	52
Anexo 15: Cálculo de costos y gastos	58
Anexo 16: Inversión inicial.....	63
Anexo 17: Cálculo capital de trabajo	64
Anexo 18: Inversión de renovación de activos fijos	65
Anexo 19: Flujo de caja puro mensual primero año.....	66
Anexo 20: Flujo de caja con perpetuidad.....	66

RESUMEN EJECUTIVO

Dado los problemas actuales de estrés de los trabajadores chilenos¹, se ha detectado la oportunidad de negocio de poner a disposición del cliente un lugar para dormir la siesta, la cual se hará a través de la implementación del siestario Bella Siesta, ubicado en el sector de Sanhattan en la Región Metropolitana. La propuesta de Bella Siesta es entregar un lugar ideal para dormir una siesta y/o descansar, con acceso a servicios complementarios, para los trabajadores dependientes e independientes de Sanhattan.

La ventaja competitiva de Bella Siesta es el diseño y distribución de las instalaciones, permitiendo el mínimo ruido, ambiente idóneo y armónico para descansar, ubicándose en una calle interior silenciosa, con excelente conectividad al Metro y con un equipo de trabajo empático.

De los tres competidores actuales en la Región Metropolitana, solo Mannus se considera directo, principalmente dada su ubicación geográfica.

La estrategia genérica de Bella Siesta es enfoque de diferenciación, la estrategia de entrada será invertir fuertemente en redes sociales, además de trabajar con SEO y SEM, y la estrategia de crecimiento será intensivo en mercados nuevos con productos actuales, donde el foco será expandirse a nueva comunas, como ciudad empresarial de Huechuraba, Providencia y Santiago Centro, y en regiones, en las ciudades de Antofagasta, Viña del Mar y Concepción.

El capital requerido es de 47,8 millones de pesos, el cual será financiado por las 2 socias inversionistas. El tamaño de mercado potencial es de 605 millones de pesos, con lo cual se busca obtener una participación del 3,02% el primer año, llegando a un 16,60% al quinto año.

Respecto al análisis financiero, en el caso de cerrar la empresa al quinto año, se obtiene un ROI del 15% el primer año, y un 215,2% el quinto año, VAN de 108,7 millones, con una tasa de descuento de 15,5%, una TIR del 60,34% y un payback de 2,36 años, con lo cual se concluye que el proyecto es rentable.

¹ <http://www.lahora.cl/2017/02/estudio-revela-estres-los-chilenos-se-duplico-cuatro-anos/>

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Estudios han detectado problemas de salud en los chilenos, tales como, que el 80% sufre de estrés², que son los peores que duermen en Latinoamérica con sólo 6,8 horas en promedio y más del 50% de la población sufre algún trastorno del sueño, lo que genera problemas de atención, memoria, concentración, irritabilidad, menor rendimiento, entre otros.

En busca de solucionar los problemas mencionados, actualmente existe la tendencia por parte de los empleadores de acondicionar lugares en las empresas para que los trabajadores duerman una siesta, y por parte de emprendedores; hacer de la siesta un negocio, instaurando lugares dedicados a esta actividad.

En base a lo que existe hoy en día en Santiago sobre este rubro, nace la oportunidad de negocio de impartir el servicio de siesta en el área denominada Sanhattan, hacia donde se desplazan 200.000 trabajadores diariamente³, lugar donde se desarrollará el plan de negocios del proyecto Bella Siesta, el cual consistirá en entregar al cliente un lugar ideal para que pueda tomar una siesta o simplemente durante 30 minutos. Los beneficios que recibirá el cliente gracias a esta actividad serán aumentar su concentración, productividad, entre otros.

Los aspectos distintivos corresponden a su ubicación estratégica e infraestructura, la habitación destinada a la siesta estará distribuida en dos niveles, con 10 camas en total (Anexo1). Además, se ofrecerán servicios complementarios, tales como; venta de productos relacionados al dormir, masajes, manicure, pedicure, duchas, depilación y clases de siesta, lo que tiene por objetivo ofrecer un servicio integral para el cliente.

El potencial tamaño de mercado se determinó mediante una encuesta online a las personas que trabajan en el sector de Sanhattan (Anexo 2), donde el 88% indicó que compraría el servicio y un 17% de estos estaría dispuesto a pagar entre \$5.001 y \$6.000, y considerando un precio de \$6.000 por servicio de siesta, con una frecuencia de dos veces por semana y que 6.301⁴ personas trabajan en Sanhattan entre 26 a 45 años del segmento socioeconómico ABC1⁵, se calcula un tamaño de mercado de \$605.000.000 anual (Anexo 3).

Dado todo el análisis previo y la tendencia del estrés en aumento⁶, se determina que el proyecto es deseable.

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

² <https://www.publimetro.cl/cl/nacional/2016/10/27/80-chilenos-viven-alto-nivel-estres.html>

³ <http://www.plataformaurbana.cl/archive/2010/11/26/poblacion-flotante-de-barrios-el-golf-y-el-bosque-crecera-un-20-en-tres-anos/>

⁴ <http://www.sil.mintrab.gob.cl/>

⁵ http://www.adimark.cl/medios/estudios/mapa_socioeconomico_de_chile.pdf

⁶ <http://www.lahora.cl/2017/02/estudio-revela-estres-los-chilenos-se-duplico-cuatro-anos/>

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

2.1 Industria

La industria de Bella Siesta corresponde a servicios *wellness*, específicamente en el sector de los siestarios y spa, industria que tiene como objetivo brindar un equilibrio saludable entre los niveles mental, físico y emocional.

Hoy en día tomar una siesta durante el descanso de la jornada laboral es una tendencia internacional, las compañías están conscientes que además de los beneficios de salud para sus trabajadores, se generan beneficios económicos, donde un estudio señaló que para las empresas estadounidenses la falta de sueño les genera pérdidas de \$63.000 millones de dólares en productividad.⁷ En el caso de Chile, en el año 2012 se inauguró Espacio Siestario, el primer lugar para dormir una siesta en el país.

2.2 Competidores

Para la industria del servicio de siesta se consideran 3 competidores ubicados en la Región Metropolitana: +Relax, Mannus y Espacio Siestario.

Del análisis de los competidores, se desprende que el competidor mejor evaluado y posicionado corresponde a +Relax, le sigue Espacio Siestario y por último, Mannus.

Es importante destacar que, dada la localización de los siestarios, Mannus es el que se considera como el competidor más cercano de Bella Siesta.

2.3 Clientes

Los clientes se dividen en dos tipos:

B2C: personas que hacen uso del servicio, tales como; trabajadores dependientes e independientes. Además, se consideran los clientes que compran el servicio para regalar a un tercero.

B2C con relacionamiento B2B: Empresas las cuales deseen contratar el servicio para que sus empleados (usuarios finales) lo utilicen.

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

⁷ <http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/cuanto-debe-durar-una-siesta-y-por-que-es-importante/489868>

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1 Modelo de Negocios

El modelo de negocio de Bella Siesta se presenta con la metodología Canvas en el Anexo 9.

3.2 Descripción de la Empresa

Bella Siesta será una sociedad por acciones (SpA) con fines de lucro y giro comercial de servicios *wellness*.

3.2.1 Estrategia genérica

La estrategia genérica escogida para Bella Siesta es enfoque de diferenciación, debido a que solo abarca a un segmento de cliente, y la diferenciación corresponde en ser el primer siestario de Sanhattan, entregan una experiencia de descanso y belleza, con una propuesta de servicios integrales.

3.2.2 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Bella Siesta corresponde al diseño y distribución de las instalaciones, el cual permitirá tener el mínimo de ruido, ambiente idóneo y armónico para descansar, además se ubicará en una calle interior silenciosa, con excelente conectividad al metro, y, por último, con un equipo de trabajo empático hacia el cliente y sus pares.

3.2.3 Estrategia de entrada

La estrategia de entrada consistirá en dar a conocer fuertemente a Bella Siesta en redes sociales, respecto a sus servicios, beneficios y promociones de apertura.

3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión global.

La estrategia de crecimiento será intensivo en mercados nuevos con productos actuales, la cual considerará expandirse a nuevas comunas y ciudades que tengan una alta concentración de oficinas y que los traslados de los trabajadores requieran bastante tiempo. Dentro de la Región Metropolitana, se contemplarán las comunas de Ciudad Empresarial en Huechuraba, Providencia y Santiago Centro, y las ciudades de Antofagasta, Viña del Mar y Concepción, en regiones, por su alta concentración de población y oficinas (Anexo 11).

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

IV. PLAN DE MARKETING

4.1 Estrategia de Producto/Servicio

Bella Siesta ofrecerá los siguientes servicios de Siesta, Clases de siesta, productos de siesta y complementarios. Todo lo anterior busca ofrecer un servicio integral y una gran experiencia para el cliente.

4.2 Estrategia de Precio

El precio del servicio de la siesta se determinó en base a la investigación de mercado realizada sobre la disposición a pagar (Anexo 2).

Los precios de los servicios complementarios y productos se fijaron de acuerdo a valores de mercado de la competencia y el precio del servicio de ducha se determinó en base a investigación de mercado.

Por otra parte, se ofrecerán precios diferenciados por períodos de contratación del servicio siesta.

4.3 Estrategia de Distribución

Los servicios se ofrecerán en forma física, en el lugar escogido en el área de Sanhattan, debido que no se realizará a domicilio, no se considera este canal de distribución.

Además, el servicio se debe entregar al cliente de forma presencial, por lo tanto, el canal online no es un canal de distribución factible, pero sí de comunicación.

4.4 Estrategia de Promoción

Se invertirá fuertemente en redes sociales (Instagram, Facebook), además se estará presente activamente en Groupon, dado que se considera una herramienta primordial hoy en día para darse a conocer. Además, se trabajará un calendario con las fechas claves en las cuales entregar promociones, tales como, día mundial del sueño, día de la madre, entre otros.

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

V. PLAN DE OPERACIONES

5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones

La estrategia operacional de Bella Siesta consistirá en ubicarse estratégicamente en el sector de Sanhattan, con alta visibilidad para el cliente en una calle interior silenciosa, con el objetivo de evitar la contaminación acústica exterior. Además, manteniendo altos estándares de aseo y ornato.

Las instalaciones estarán diseñadas con materiales de alta calidad, durabilidad y comodidad, con el objetivo de que el cliente se siente completamente a gusto, seguro y atraído por Bella Siesta. Asimismo, la zona del servicio de siesta y clases de siesta, estarán construidas con materiales anti ruido, lo cual es una característica altamente valorada por los clientes.

De manera de resguardar la privacidad y tranquilidad de los clientes, se considerará la siguiente distribución de los servicios:

Tabla 1: Capacidad instalada. Fuente: Elaboración propia.

Servicio	Capacidad
Siesta	10 camas
Clase de siesta	5 camas
Masaje	2 camillas
Manicure/Pedicure	6 estaciones
Depilación	2 camillas
Ducha	6 duchas

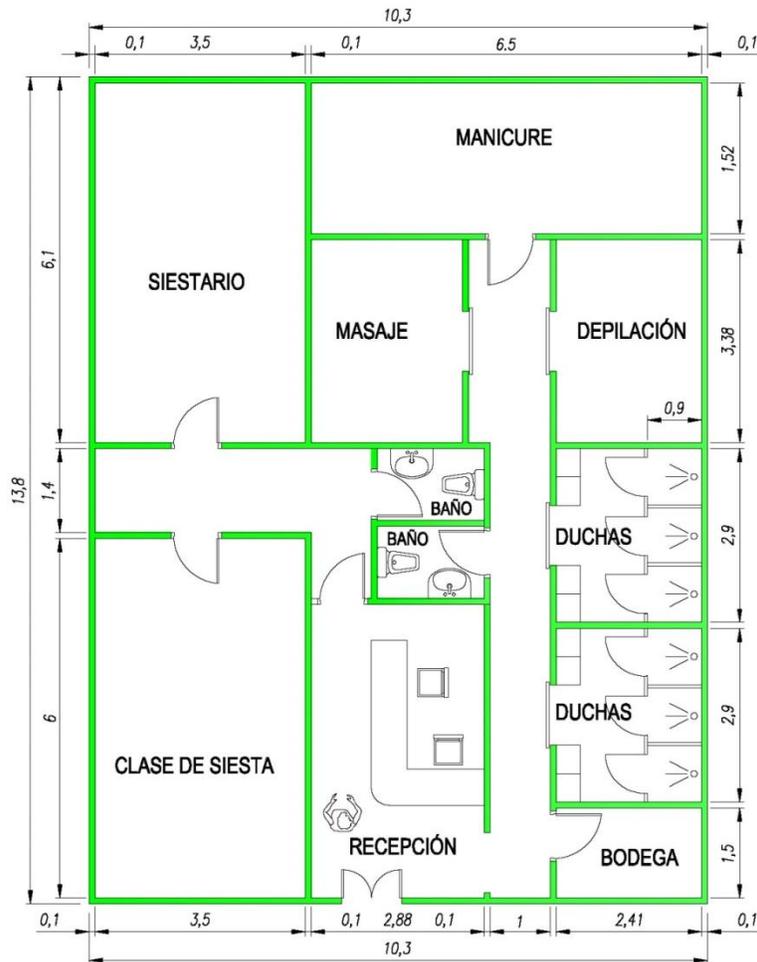


Ilustración 1: Plano de las instalaciones. Fuente: Elaboración propia.

La ilustración 1 muestra el plano correspondiente a un espacio de 142 m² en total, el cual será arrendado por un contrato de 5 años, renovables. Asimismo, se aprecia que los servicios de siesta y clases de siesta tendrán un acceso independiente de los servicios complementarios.

En caso de que la demanda sea mayor a la capacidad instalada se procederá a abrir una nueva sucursal, privilegiando mantener el mismo diseño-calidad de las instalaciones y servicios del siestario inicial.

El horario de atención será de lunes a viernes de 11:00 a 21:00 y sábado de 10:00 a 18:30. Se estima, en una primera etapa, un horario punta de 12:00 a 15:30 de lunes a viernes para los servicios de siesta. Por ser un servicio que actualmente aún es poco conocido en Chile, existirá al comienzo bastante capacidad ociosa, la cual irá disminuyendo conforme el servicio y los beneficios se hagan más conocidos.

Dada las características de este tipo de modelo de negocios e investigación de mercado, los servicios tercerizados corresponderán al área contable y los servicios de manicure/pedicure y

depilación, este último debido a que existe mayor incentivo de venta. El resto será mano de obra directa contrata por la empresa.

5.2 Flujo de Operaciones

Para la correcta operación de los servicios se requiere de recursos humanos que trabajen con la debida dedicación, dado que esto es fundamental para que el cliente reciba una experiencia de servicio con altos estándares de calidad.

El flujo de operaciones hacia el cliente B2C se presenta en la ilustración 2, para el cliente B2C con relacionamiento B2B en ilustración 3 y 4 , y hacia los proveedores en ilustración 5.

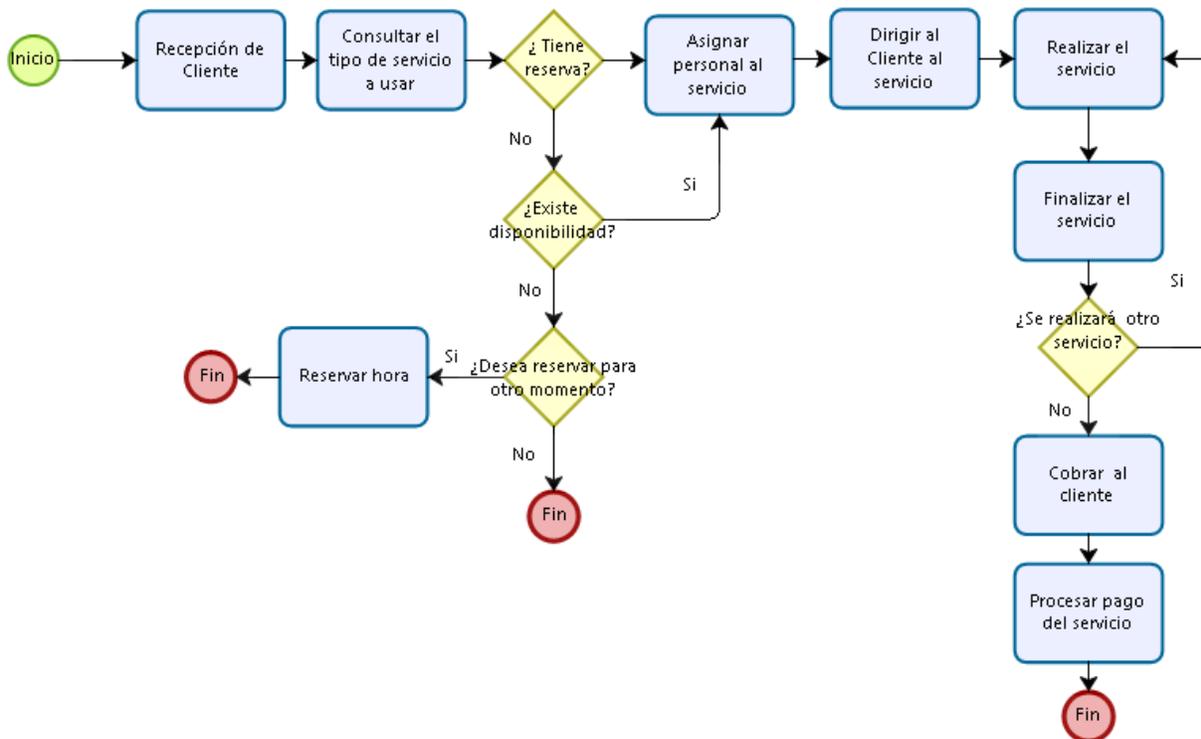


Ilustración 2: Flujo de operaciones Cliente B2C. Fuente: Elaboración propia.

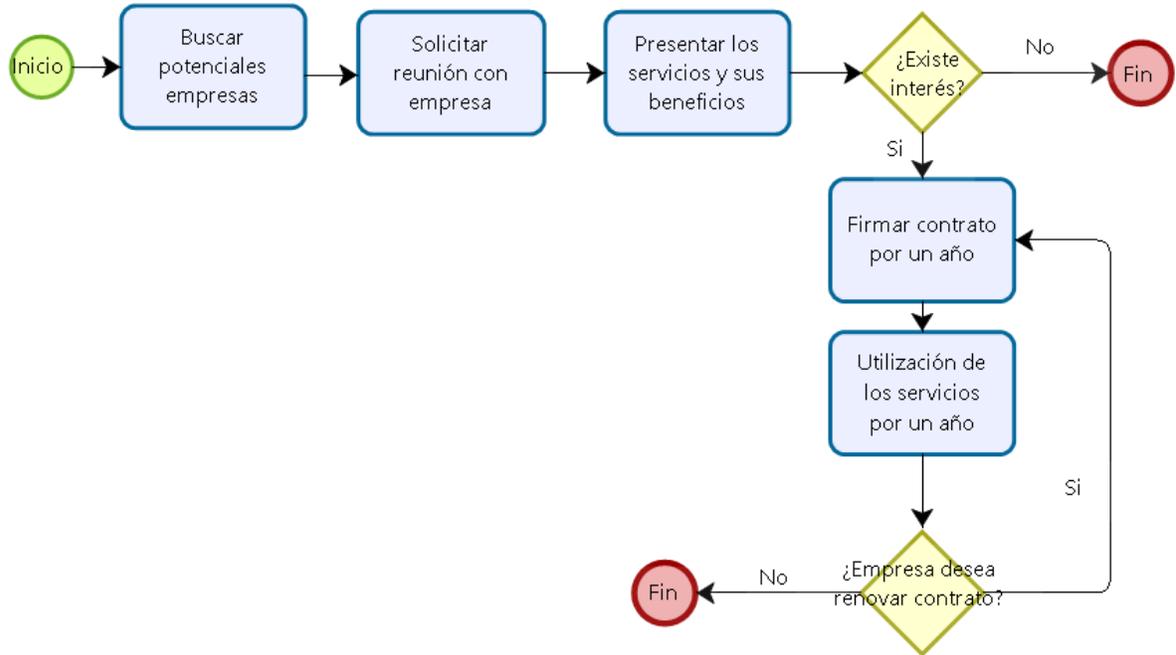


Ilustración 3 : Flujo de operaciones Cliente B2B. Fuente: Elaboración propia.

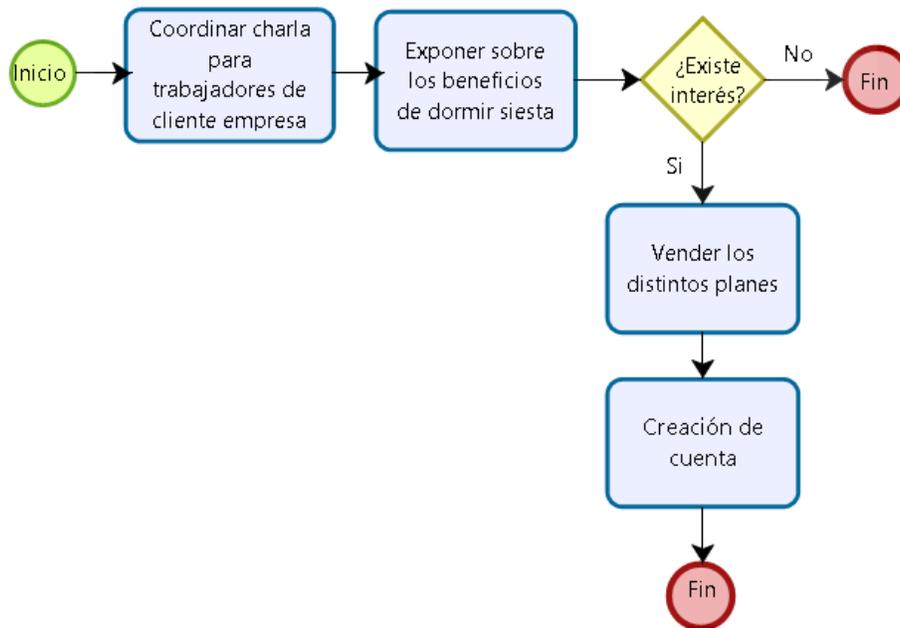


Ilustración 4: Flujo de operaciones para trabajadores de Cliente B2B. Fuente: Elaboración propia.

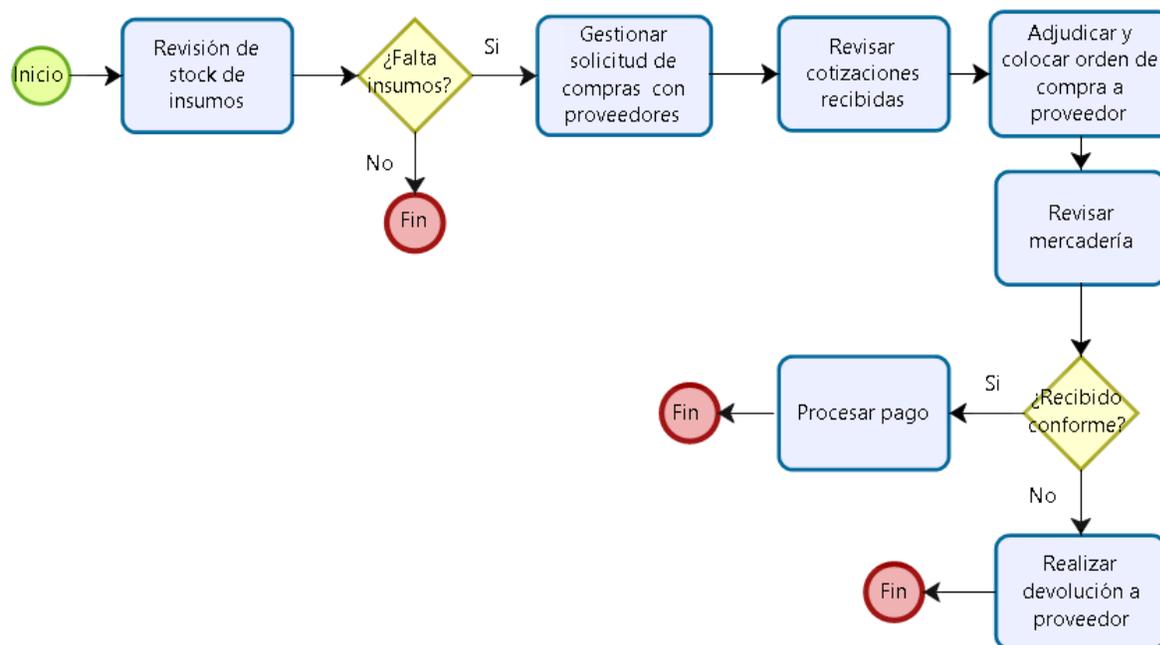


Ilustración 5: Flujo de operaciones proveedores. Fuente: Elaboración propia.

5.3 Plan de Desarrollo e Implementación

Para iniciar la operación de la empresa se presenta la siguiente Carta Gantt del plan de desarrollo e implementación:

Tabla 2: Plan de implementación. Fuente: Elaboración propia.

Actividad	Responsable	Recursos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Constitución de empresa	Socios	Abogado						
Búsqueda de arriendos	Socios	Corredor de Propiedades						
Firmar contrato de arriendo	Socios	Corredor de Propiedades						
Inicio de actividades en SII	Socios	Contador						
Diseño de página web	Socios	Agencia Publicidad						
Diseño y remodelación de instalaciones	Socios	Arquitectos						
Tramitación de patente comercial	Socios	Socios						
Compra de activos	Socios	Socios						
Búsqueda y contratación del rol de	Socios	Sitios web de búsqueda de						

Administrador		trabajo						
Búsqueda y contratación de los demás roles	Administrador	Sitios web de búsqueda de trabajo						
Campaña de publicidad	Administrador	Agencia de medios						
Apertura	Administrador	Colaboradores						

Se proyecta que al final del cuarto mes, las instalaciones y contratación de colaboradores esté listo, de manera de comenzar a operar a inicios del quinto mes, para lo cual previamente se realizarán las campañas de publicidad descritas en los puntos anteriores.

5.4 Dotación

En base a los servicios y capacidad instalada, se contemplará la siguiente dotación en el inicio de las operaciones:

Tabla 3: Dotación. Fuente: Elaboración propia.

Rol	Dotación inicial	Tipo de contrato
Administrador	1	Contrato fijo
Recepcionista	3	Contrato fijo
Masajista/Clases de siesta	3	Contrato fijo
Manicurista/Pedicurista/Depilación	4	Boleta Honorarios
Personal de aseo	2	Contrato fijo
Contador	1	Boleta Honorarios
Total	12	

En el año 2 la dotación de manicuristas aumentará a 6. Para el resto del personal se analizará su aumento en medida que aumenten las operaciones de la empresa.

El proceso de búsqueda y contratación del rol administrador lo realizará los socios. La selección de los otros roles será responsabilidad del administrador, la cual deberá contar con la aprobación de los socios.

A continuación, se detalla el proceso de selección:

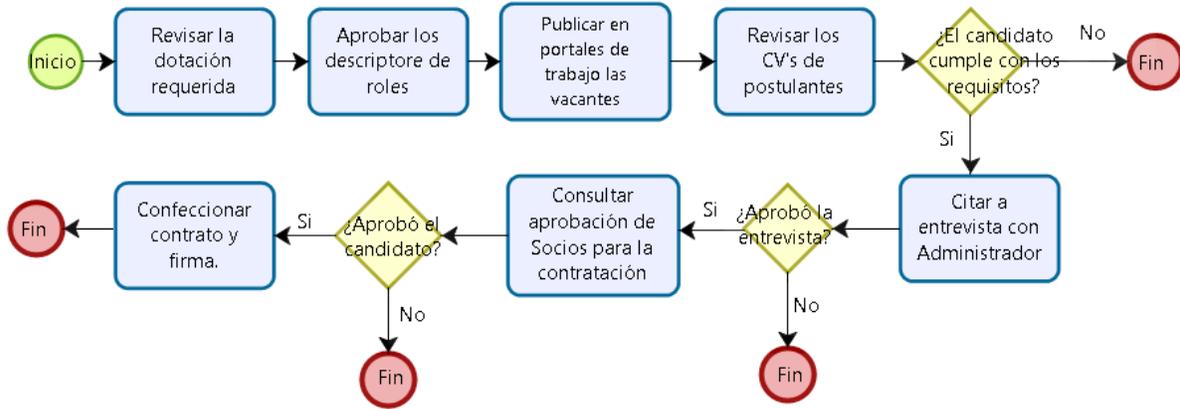


Ilustración 6: Proceso de selección de personal. Fuente: Elaboración propia.

Las capacidades y competencias se describen en los descriptores de roles del punto 6.2. (Tabla 13).

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

6.1 Equipo Gestor

El equipo gestor estará conformado por dos socias, que comparten la responsabilidad del diseño de modelo de negocios y la correcta administración de este para llevar a cabo el proyecto.

Tabla 4: Equipo Gestor. Fuente: Elaboración propia.

Socia	Responsabilidades
<p>Lizeth Brunel Universidad de Chile, MBA (c), 2018. Pontificia Universidad Católica de Chile, Ingeniera Civil Industrial, 2010. Ingeniera Civil Industrial con 8 años de experiencia en las áreas de Supply Chain, Management y Comercial del sector de la minería.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Gestionar la constitución de la empresa e inicio de actividades en SII. -Buscar potenciales instalaciones para arrendar. -Tramitar la patente comercial. -Encargada de adquirir los activos. -Seleccionar el rol de administrador de la empresa.
<p>Daniela Maulén Universidad de Chile, MBA (c) 2018. Universidad de Chile, Diplomado en Excelencia Operacional Lean Kaizen, 2015. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Ingeniera Civil Industrial, 2008. Ingeniera Civil Industrial con 9 años de experiencia en S&OP y abastecimiento de productos de consumo masivo y farmacéutico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Gestionar la página web. -Contratar a la empresa para el diseño y remodelación de las instalaciones. -Seleccionar el rol de Administrador de la empresa. -Supervisar las actividades del Administrador.

6.2 Estructura Organizacional

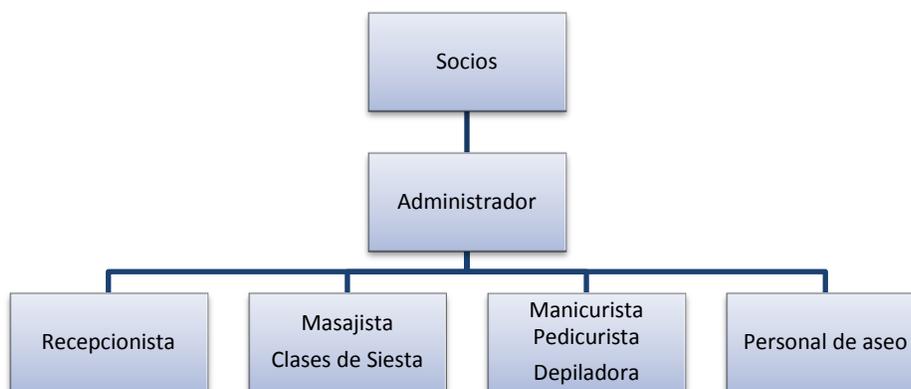


Ilustración 7: Organigrama. Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 13 se describen las responsabilidades y requisitos para cada rol:

Tabla 5: Descriptores de roles. Fuente: Elaboración propia.

Rol	Responsabilidades	Requisitos
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> -Responsable del correcto funcionamiento operacional de la empresa. -Encargado del personal de la empresa. -Planificar y ejecutar actividades administrativas. -Responsable de concretar y renovar convenios con los clientes empresas. -Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ingeniero en Administración de empresas. -Experiencia 3 años en rol similar. -Conocimientos en Microsoft Office, sistema ERP, Contabilidad. -Inglés intermedio.
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> -Encargado(a) de recibir y atender a los clientes, tanto presencial como vía telefónica. -Responsable de dirigir al cliente al siestario y servicios complementarios. -Cuidar de la buena presentación de las instalaciones y de los servicios en general. -Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada. -Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Nivel técnico superior. -Conocimientos en Microsoft Office, Contabilidad.
Masajista Clases de siesta	<ul style="list-style-type: none"> -Encargado(a) de realizar los servicios de masajes a los clientes. -Responsable de realizar las clases de siesta a los clientes, logrando el confort de todos los asistentes. -Ofrecer servicios complementarios a los clientes. -Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada. -Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Técnico en Quiromasaje Corporal y Terapéutico. -Experiencia mínima 1 año en rol similar.
Manicurista Pedicurista Depiladora	<ul style="list-style-type: none"> -Encargada de realizar los servicios de manos, pies y depilación a los clientes. -Ofrecer servicios complementarios a los clientes. -Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Técnico en Estética y Belleza. -Experiencia mínima 1 año en rol similar.
Personal de aseo	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar la mantención de aseo de las instalaciones de la empresa. -Realizar la revisión de orden y limpieza constantemente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Enseñanza Media Completa. -Experiencia mínima 1 año en rol similar.

	-Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada. -Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la empresa.	
--	---	--

6.3 Incentivos y Compensaciones

El programa de incentivos y compensaciones tendrá como propósito generar mayor motivación, mejorar el desempeño y crear oportunidades de desarrollo en los colaboradores.

El administrador se encargará de gestionar y llevar a cabo los incentivos necesarios para cumplir con el objetivo principal.

Los trabajadores deben cumplir con las responsabilidades mencionadas en su descriptor de cargo, mantener siempre los valores de Bella Siesta e intentar en todo momento ser un valor agregado a la empresa.

Bella Siesta se comprometerá a entregar a los trabajadores diferentes compensaciones que mejoren su calidad laboral. Los principales incentivos son:

- ✓ Remuneraciones: Cada trabajador tendrá una remuneración de acuerdo al mercado, las cuales se reajustarán de acuerdo a la variación del IPC.

Tabla 6: Remuneraciones brutas. Fuente: Elaboración propia.

Rol	Remuneración bruta mensual \$
Administrador	1.000.000
Recepcionista	350.696
Masajista/Clases de siesta	350.696
Manicurista/Pedicurista/Depilación	40% de los servicios
Personal de aseo	308.512
Contador	200.000

- ✓ Bono por Gestión: Compensación económica de \$62.500 bruto mensual para el rol de administrador, otorgado por el cumplimiento de metas (asistencia al siestario de trabajadores de las empresas con convenios).
- ✓ Bono Masajista: Compensación económica del 3% de la venta por concepto de masajes para el rol de masajista.
- ✓ Aguinaldo de Fiestas Patrias y Navidad: Se entregará durante el mes de septiembre y diciembre un aguinaldo de \$50.000.
- ✓ Día de cumpleaños: Se entregará la tarde libre a los trabajadores en su día de cumpleaños.

VII. PLAN FINANCIERO

7.1 Supuestos

Para el plan financiero se considerará los supuestos de la tabla 15 y 16.

Tabla 7: Supuestos. Fuente: Elaboración propia.

Descripción	Valor	Comentarios
Cantidad de semanas al mes	4	
Capacidad instalada		Para los próximos cinco años no se considerará ampliaciones de la capacidad instalada.
Precio Siesta	\$ 4.952	Se considerará el precio promedio de los planes existentes \$4.952
Precio servicios complementarios		Se utilizarán los precios de la tabla 3.
Variación anual precios servicios	3%	
Variación de IPC	3,5%	IPC Proyectado
Variación anual de los costos	3%	
Variación anual de remuneraciones	2%	Gratificación legal incluida en la remuneración. Se pagará a todo evento.
Variación anual incentivo administrador	3%	Se considerará que el rol administrador cumple las metas.
Formas de pago		20% efectivo, 50% débito y 30% crédito.
Comisión Transbank Tarjeta Débito	1,49%	
Comisión Transbank Tarjeta Crédito	2,95%	
Estacionalidad Servicios Depilación y Ducha		Se considerarán mayor demanda para los meses septiembre a marzo.
Depreciación		De acuerdo a tabla de SII.
Amortización	5 años	Se amortiza a 5 años los intangibles.
Impuesto a la renta	27%	Durante los 5 años de análisis.
Impuesto valor agregado (IVA)	19%	Durante los 5 años de análisis
Crecimiento Flujos Futuros	0%	No se considerará crecimiento desde el 6to año en adelante

Tabla 8: Crecimiento de servicios. Fuente: Elaboración propia.

Período	Crecimiento de servicios			
	Siesta	Clases de siesta	Servicio Complementario*	Ducha
2° año	100%	35%	10%	30%
3° año	65%	30%	10%	28%
4° año	50%	25%	10%	25%
5° año	40%	20%	10%	20%

* Masaje, manicure, pedicure, depilación, venta de productos.
Excepto servicio de ducha.

7.2 Estimación de Ingresos

Para el cálculo de la estimación de ingresos se utilizó la cantidad promedio semanal de cada servicio. Para mayor detalle del cálculo de los ingresos ver Anexo 14.

El crecimiento de cada servicio se estimó de manera diferente, para los servicios que llevan mayor trayectoria en el mercado se consideró solo un 10% de crecimiento anual. Para los servicios de siesta y clases de siesta, se estima un crecimiento importante desde el segundo año, dado que en un principio será un servicio novedoso, posteriormente aumentando el reconocimiento de la marca y fidelización de los clientes.

Tabla 9: Ingresos mensuales primer año.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos \$	0	0	0	0	15.874.184	15.874.184
	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos \$	15.874.184	18.707.877	19.064.451	19.064.451	24.388.651	24.388.651

Tabla 10: Ingresos anuales.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos \$	153.236.634	190.938.290	237.464.668	293.892.364	359.884.826

7.3 Estimación de Costos y Gastos

Se clasifican los costos en: insumos (variables) y remuneración de personal directo relacionado a la operación de la empresa.

Los gastos administrativos corresponden a las remuneraciones del administrador y contador, gastos para la correcta operación de las instalaciones y gastos de marketing (punto 4.9). Para mayor detalle del cálculo de los costos y gastos, ver Anexo 15.

Tabla 11: Costos de insumos anuales.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total anual \$				
16.839.405	22.861.019	30.651.399	40.419.023	51.865.608

Tabla 12: Gastos de administración y ventas.

Descripción	Costo Unitario \$
Administrador	1.000.000
Contador	200.000
Gastos Arriendo de instalaciones	2.430.000
Gastos Garantía por arriendo	7.290.000
Consumos básicos (luz, agua, gas)	200.000
Comisiones bancarias	3.626
Comisión Transbank	1,49% y 2,95%
Mantenición aire acondicionado	30.000
Gastos Aguinaldos	50.000
Gastos Incentivos	62.500
Gastos Artículos de oficina	50.000
Gastos Artículos de aseo	200.000
Gastos Telefonía e internet	33.990
Gastos de Marketing	Tabla 8
Gastos de mantención de instalaciones	1.000.000

7.4 Inversión Inicial

Para la puesta en marcha de Bella Siesta se requiere una inversión inicial de \$25.337.858, con la cual se realizará la compra de los activos fijos e intangibles. Para mayor detalle del requerimiento de inversión inicial, ver Anexo 16.

Tabla 13: Inversión inicial.

Descripción	Total \$
Activos fijos	7.745.670
Página web	450.000
Registro de marca	142.188
Desarrollo de aplicación móvil	2.000.000
Remodelación inicial	15.000.000
Total	25.337.858

7.5 Capital de Trabajo

Para calcular el capital de trabajo requerido se utilizó el método de déficit acumulado máximo, el cual se determinó en \$22.462.352. El detalle del cálculo se encuentra en el Anexo 17.

7.6 Estado de Resultado Proyectado

A continuación, se presenta el estado de resultado proyectado anual.

Tabla 14: Estado de resultado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos \$	153.236.634	190.938.290	237.464.668	293.892.364	359.884.826
Costos de venta \$	(83.013.201)	(94.220.087)	(107.729.151)	(123.900.599)	(142.525.788)
Gastos administración y ventas \$	(62.353.306)	(65.180.737)	(68.656.695)	(72.281.808)	(76.258.253)
EBITDA	7.870.127	31.537.466	61.078.822	97.709.957	141.100.785
Depreciación \$	(1.681.601)	(1.777.478)	(2.081.590)	(1.183.730)	(1.308.437)
Amortización intangible \$	(3.518.438)	(3.518.438)	(3.518.438)	(3.518.438)	(3.518.438)
Resultado antes de impuesto \$	2.670.088	26.241.551	55.478.794	93.007.789	136.273.910
Impuesto a la renta \$	(720.924)	(7.085.219)	(14.979.274)	(25.112.103)	(36.793.956)
Resultado del ejercicio \$	1.949.164	19.156.332	40.499.520	67.895.686	99.479.954

7.7 Flujo de Caja Proyectado

A continuación, se presenta el flujo de caja puro proyectado anual para el caso donde la empresa se liquida al quinto año.

En el anexo 18 se detalla la inversión por renovación. Para mayor detalle del flujo de caja mensual para el primer año ver anexo 19 y flujo de caja con perpetuidad anexo 20.

Tabla 15: Flujo de caja puro.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado del ejercicio \$		1.949.164	19.156.332	40.499.520	67.895.686	99.479.954
Depreciación \$		1.681.601	1.777.478	2.081.590	1.183.730	1.308.437
Amortización intangible \$		3.518.438	3.518.438	3.518.438	3.518.438	3.518.438
Resultado operacional neto \$		7.149.203	24.452.248	46.099.547	72.597.854	104.306.829
Inversión inicial \$	(25.337.858)					
Inversión de renovación \$			(287.630)	(912.336)	(932.656)	(661.752)
Inversión capital de trabajo \$	(22.462.352)					22.462.352
Valor de desecho \$						2.507.134
Flujo de caja \$	(47.800.210)	7.149.203	24.164.618	45.187.211	71.665.198	128.614.563

7.8 Balance Proyectado

Tabla 16: Balance anual.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes \$					
Banco \$	30.332.479	60.861.392	113.942.659	195.740.686	311.067.615
Total Activos Corrientes \$	30.332.479	60.861.392	113.942.659	195.740.686	311.067.615
Activos Fijos \$					
Maquinarias \$	2.548.492	2.548.492	3.020.420	3.020.420	3.062.017
Muebles \$	3.031.523	3.031.523	3.031.523	3.031.523	3.031.523
Equipos de computación y audio \$	558.866	558.866	558.866	889.429	889.429
Artículos y accesorios	1.606.790	1.894.420	2.334.827	2.936.919	3.557.075
Total Activos Fijos \$	7.745.670	8.033.300	8.945.635	9.878.292	10.540.044
Activos Intangibles \$					
Remodelación \$	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Página web \$	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000
Registro marca \$	142.188	142.188	142.188	142.188	142.188
Aplicación móvil \$	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Total Activos Intangibles \$	17.592.188	17.592.188	17.592.188	17.592.188	17.592.188
TOTAL ACTIVOS \$	55.670.337	86.486.880	140.480.483	223.211.165	339.199.847

Pasivos Corrientes \$					
Cuentas por pagar \$	0	0	0	0	0
Impuesto a la renta por pagar \$	720.924	7.085.219	14.979.274	25.112.103	36.793.956
Depreciación \$	1.681.601	3.459.079	5.540.669	6.724.399	8.032.836
Amortización \$	3.518.438	7.036.875	10.555.313	14.073.750	17.592.188
Total Pasivos Corrientes \$	5.920.963	17.581.173	31.075.256	45.910.253	62.418.980
Patrimonio \$					
Capital \$	47.800.210	47.800.210	47.800.210	47.800.210	47.800.210
Resultado acumulado \$		1.949.164	21.105.497	61.605.016	129.500.703
Resultado del ejercicio \$	1.949.164	19.156.332	40.499.520	67.895.686	99.479.954
Total Patrimonio	49.749.375	68.905.707	109.405.227	177.300.913	276.780.867
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO \$	55.670.337	86.486.880	140.480.483	223.211.165	339.199.847

7.9 Evaluación Financiera

7.9.1. Cálculo tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizó el modelo CAPM, de acuerdo a los siguientes datos:

Tabla 17: Cálculo tasa de descuento.

Descripción	Valor	Fuente
Tasa libre de riesgo (Bonos a 5 años en pesos)	4,08%	Banco Central
Tasa libre de riesgo (Bonos a 30 años en UF)	2,29%	Banco Central
Inflación	3,5%	IPC proyectado
Tasa libre de riesgo (Bonos a 30 años reajustada)	5,79%	
Beta sin deuda (Entretenimiento)	0,92	Damodaran
Premio Riesgo de Mercado	5,89%	Damodaran
Premio por liquidez	3%	Universidad de Chile
Premio Startup	3%	Supuesto

tasa de descuento (liquidación de empresa)	15,50%
tasa de descuento (perpetuidad)	17,21%

Considerar que se requieren 2 tasas de descuento, una para descontar los flujos puros y otro para los flujos con perpetuidad, indicados en la tabla anterior.

7.9.2. VAN, TIR, Payback, punto de equilibrio

Tabla 18: Evaluación financiera.

	Cerrar empresa	Perpetuidad
VAN \$	108.678.964	642.077.465
TIR	60,34%	112%
Payback (años)	2,36	2,36
Punto de equilibrio \$	12.014.750	12.014.750

De la tabla 26, se observa que el VAN para ambos casos es mayor a cero, y la TIR superior a las tasas de descuento. Además, el Payback de la inversión es de 2,36 años y se requiere vender un mínimo de \$12.014.750 mensual para cubrir los costos. Dado lo anterior, se determina que el proyecto Bella Siesta es rentable.

7.9.3. Ratios financieros

Tabla 19: Ratios financieros.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI	15,0%	50,8%	94,6%	149,0%	215,2%
ROE	14,4%	35,5%	42,1%	40,9%	37,7%
ROA	12,8%	28,3%	32,8%	32,5%	30,8%
Crecimiento de ventas		24,6%	24,4%	23,8%	22,5%
Ventas/ Activos totales	275,3%	220,8%	169,0%	131,7%	106,1%
Utilidad/ Ventas	1,3%	10,0%	17,1%	23,1%	27,6%

De la tabla 27, se observa que la empresa tiene una alta atractividad para el inversionista dado sus indicadores financieros, específicamente el ROI.

7.9.4. Fuente de financiamiento

Para llevar a cabo el proyecto se considerará el aporte de capital de \$47.800.210 entre ambas socias en porcentajes iguales, de tal forma de no recurrir a financiamiento externo (bancario).

7.9.5. Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se realizará la variación de la cantidad de los servicios de siesta y clases de siesta, por representar los servicios principales de la empresa.

Tabla 20: Análisis de sensibilidad.

	Escenario 1	Escenario 2	Base	Escenario 3	Escenario 4
Variación servicios	-30%	-15%	0%	15%	30%
VAN \$	65.427.618	87.094.347	108.678.964	130.209.572	151.742.792
TIR	43,86%	52,31%	60,34%	68,01%	75,47%
Payback (años)	2,97	2,62	2,36	2,18	2,03
ROI (1° año)	-1,4%	7,5%	15%	21%	28%

De la tabla 28 se observa que para los cuatro escenarios se obtiene un VAN mayor a cero y la TIR sigue siendo mayor a la tasa de descuento.

Con respecto al Payback, el mayor tiempo de recuperación sería para el escenario 1, el cual es de 2,97 años, pero menor al tiempo de evaluación del proyecto.

Dado los distintos escenarios, se confirma que el proyecto Bella Siesta es rentable y sólido.

VIII. RIESGOS CRÍTICOS

Los riesgos críticos del proyecto Bella Siesta se obtienen del análisis PESTEL, modelo Porter y plan operacional, analizados anteriormente. A continuación, se presentan dichos riesgos con su correspondiente plan de mitigación:

Tabla 21: Riesgos internos. Fuente: Elaboración propia.

Riesgo interno	Nivel de riesgo	Plan de mitigación
Negativa experiencia de servicio.	Bajo	Dado que es una empresa de servicios, los colaboradores deben entregar en todo momento una excelente atención al cliente. Para mitigar este riesgo se deberá contar con una correcta selección de personal y charlas constantes de orientación.
Incorrecta administración.	Medio	La empresa, al ser administrada por un tercero, existe la posibilidad de que pueda realizar un fraude. Este riesgo se mitigará a través de la supervisión de cámaras en el sector donde el cliente realiza el pago, además de monitoreo semanal en las dependencias por parte de los socios.
Hurto de las pertenencias del cliente.	Bajo	Para los servicios de siesta, clases de siesta y ducha, el cliente contará con lockers con clave, para que guarde sus pertenencias y disfrute tranquilamente de los servicios.
No lograr clientes	Alto	Generar un plan de Marketing más agresivo que el trabajado hasta ahora, generando mayor presencia en RRSS; Instagram, Facebook y Groupon.

Tabla 22: Riesgos externos. Fuente: Elaboración Propia.

Riesgo externo	Nivel de riesgo	Plan de mitigación
Guerra comercial y desplome del cobre.	Bajo	Ha existido un alza en el cambio del dólar, dada la actual guerra comercial y desplome del cobre, lo que repercute en que los costos variables aumenten, dado que la mayoría de los insumos provienen de China. Este riesgo se mitigará con la compra al por mayor de los insumos, de manera de obtener mejores precios.
Amenaza de entrantes.	Alto	Debido a que las barreras de entrada del sector son bajas, repercute que la amenaza de entrantes es alta. Para mitigar este riesgo, se deberá estar constantemente innovando en la experiencia de los servicios, ya sea, por nuevas necesidades de los clientes o ideas del extranjero.
Posible aumento de los días de vacaciones.	Bajo	En caso de existir más días de descanso, podría repercutir en la disminución del nivel de estrés de los trabajadores, y su vez, en una menor demanda del siestario. Este riesgo

		se mitigará con los servicios complementarios ofrecidos, de tal manera que Bella Siesta sea un lugar no solo para descansar, sino también para embellecerse.
Exceso de ruido	Alto	Invertir en infraestructura que insonorice de mejor forma el recinto.

De lo anterior, se concluye que Bella Siesta posee riesgos principalmente bajos y planes de mitigación adecuados para enfrentar dichos riesgos.

Los riesgos más críticos corresponden a: la amenaza de nuevos entrantes, para mitigarlo Bella Siesta debe estar siempre a la vanguardia. No lograr clientes, para tal caso, debe invertir más en Marketing para así hacerse más conocido y obtener más clientes. Por último, el exceso de ruido, donde deberá invertir en la infraestructura.

IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA

El financiamiento del proyecto se realizará con capital propio sin deuda, aportado en partes iguales por las dos socias inversionistas. El total del capital requerido es de \$47.800.210, correspondiente a los activos fijos e intangibles y capital de trabajo.

El proyecto posee un ROI de 15% el primer año, considerando sólo 8 meses de operación y 215,2% el quinto año, con utilidades de \$99.479.954 en el mismo período de tiempo, las cuales pueden ser retiradas por las socias inversionistas si así lo desean en proporción a su participación, lo mismo sucede con los años posteriores, para el detalle del monto ver tabla 24.

Además, se obtiene un VAN positivo de \$108.678.964, con una tasa de descuento del 15,5% y una TIR de 60,34%%, lo cual demuestra que el proyecto es rentable.

Por otra parte, Bella Siesta posee un Payback de 2,36 años, indicador que entrega más antecedentes de ser un proyecto atractivo para invertir.

X. CONCLUSIONES

Bella Siesta dará solución a los problemas actuales de los trabajadores de Sanhattan, tales como, el cansancio generalizado y por consecuencia el stress, a través de un lugar para que el cliente pueda dormir y/o descansar, con servicios complementarios que ayuden a dicho fin.

La diferenciación del servicio de Bella Siesta respecto a sus competidores radica en la experiencia del servicio, con personal capacitado, un lugar acogedor e idóneo, y servicios innovadores, como lo son las clases de siesta.

La industria es medianamente atractiva, lo que se explica por las bajas barreras de entrada y de salida, que da paso a una alta amenaza de entrantes, por otra parte, el tamaño de mercado demuestra que existe un alto potencial de crecimiento de hasta 604 millones, lo que sube la atractividad de la industria.

Un punto clave para el éxito de Bella Siesta es sacar el mejor provecho a las herramientas de Marketing, haciendo uso de la tecnología: redes sociales, página web, aplicación móvil, etc. Para ello, Bella Siesta cuenta con un plan específico por mes, con su respectivo presupuesto.

Otro punto importante es poseer personal con orientación al servicio, para garantizar la excelente experiencia del cliente, con el fin de fidelizarlo.

Por otra parte, es significativo destacar que el proyecto es rentable dado los resultados de la evaluación financiera, en caso de cerrar la empresa al quinto año el VAN es de \$108.678.964, tasa de descuento de 15,5%, TIR 60,34%, Payback 2,36 años, ROI 15% el primer año y 215,2% el quinto año.

Del estado de resultados se observa que Bella Siesta desde el primer año comienza a tener ingresos, que el EBITDA es positivo el primer año a pesar de que se opera solo 8 meses dado los 4 meses de puesta en marcha y que las utilidades son positivas desde el primero año, las cuales van aumentando considerablemente.

Del flujo de caja se concluye que la empresa no tiene problema de liquidez durante los 5 años de estudios, por lo cual se puede realzar inversiones si así se desea.

Finalmente, la participación de mercado de Bella Siesta con respecto al tamaño de mercado potencial comienza en 3,02%, llegando a un 16,60% al quinto año.

Bajo todo el análisis anterior, se concluye que Bella Siesta es un proyecto deseable, factible y viable.

BIBLIOGRAFIA Y FUENTES

Libros

- ✓ Ismael Oliva (2012): Notas de clase Gerencia Estratégica.
- ✓ Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2011): Generación de modelos de negocio.
- ✓ Roger J. Best, 4° edición (2007): Marketing estratégico.
- ✓ Arnoldo Hax y Nicolás Majluf (2014): Lecciones en Estrategia, hacia una gestión de excelencia.
- ✓ Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain y José Manuel Sapag, 6° edición (2014): Preparación y Evaluación de Proyectos.

Páginas web

- ✓ <http://www2.latercera.com/noticia/chile-es-quinto-pais-de-la-ocde-donde-mas-horas-se-trabaja/>
- ✓ <https://www.publimetro.cl/cl/nacional/2016/10/27/80-chilenos-viven-alto-nivel-estres.html>
- ✓ <http://www2.latercera.com/noticia/licencias-laborales-por-salud-mental-suben-y-llegan-al-48-de-permisos-en-la-achs/>
- ✓ <https://www.infobae.com/america/wapo/2018/01/12/los-beneficios-de-dormir-una-siesta-de-veinte-minutos-en-el-trabajo/>
- ✓ <http://www.latercera.com/noticia/primer-siestario-de-santiago-recibe-mas-de-400-clientes-al-mes/>
- ✓ <http://www.plataformaurbana.cl/archive/2010/11/26/poblacion-flotante-de-barrios-el-golf-y-el-bosque-crecera-un-20-en-tres-anos/>
- ✓ <http://diario.latercera.com/edicionimpresa/estudio-dice-que-siesta-de-20-minutos-mejora-rendimiento-en-un-34/>
- ✓ <http://www.sil.mintrab.gob.cl/>
- ✓ http://www.adimark.cl/medios/estudios/mapa_socioeconomico_de_chile.pdf
- ✓ http://reportescomunales.bcn.cl/2015/index.php/Las_Condes
- ✓ <http://www.lahora.cl/2017/02/estudio-revela-estres-los-chilenos-se-duplico-cuatro-anos/>
- ✓ <https://www.inc.com/zoe-henry/google-uber-and-other-companies-where-you-can-nap-at-the-office.html>
- ✓ <http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/cuanto-debe-durar-una-siesta-y-por-que-es-importante/489868>
- ✓ <https://www.diariodelviajero.com/tendencias/napia-pagar-por-dormir-la-siesta-en-tokio>

- ✓ <https://www.infobae.com/2008/05/03/378026-dormir-siesta-el-trabajo-una-tendencia-mundial/>
- ✓ <https://www.donquijote.org/es/cultura-espanola/tradiciones/siesta/>
- ✓ https://elpais.com/ccaa/2017/06/20/madrid/1497975130_641221.html
- ✓ https://www.clarin.com/tendencias/Inauguraron-primer-siestario-programan-descansos_0_BJpwhKgAP7x.html
- ✓ <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2018/04/09/presidente-emite-decreto-que-exige-visa-a-haitianos-y-que-evita-que-otros-extranjeros-se-queden-trabajando-si-ingresan-de-turista.html>
- ✓ <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Chile>
- ✓ <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Chile>
- ✓ <https://www.df.cl/noticias/internacional/actualidad-internacional/fmi-sube-proyeccion-para-el-pib-de-chile-a-3-en-2018-entre-los-mas/2018-01-25/201820.html>
- ✓ <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/trabajo/proyectos/avanza-proyecto-que-aumenta-a-20-los-dias-de-vacaciones-para-los/2018-01-19/000157.html>
- ✓ <http://www.latercera.com/noticia/chilenos-lideran-ranking-de-clientes-que-comparten-sus-malas-experiencias/>
- ✓ <http://www.emol.com/noticias/Tecnologia/2017/05/04/856853/Chile-lidera-la-penetracion-de-internet-en-la-region-y-el-smartphone-continua-siendo-el-favorito.html>
- ✓ <http://www.iab.cl/2016/03/28/nuevo-estudio-sobre-redes-sociales-chile/>
- ✓ <http://portal.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2016/03/Segunda-Encuesta-Nacional-de-Medio-Ambiente.pdf>
- ✓ <http://www.chvnoticias.cl/nacional/uc-instalo-modulos-moviles-para-que-estudiantes-duerman-siesta/2018-04-10/223624.html>
- ✓ http://reportescomunales.bcn.cl/2015/index.php/Las_Condes
- ✓ <http://www.suseso.cl/608/w3-article-486224.html>

ANEXOS

Anexo 1: Infraestructura de Bella Siesta



Fuente: www.thepodcapsulehotel.com/en/

Anexo 2: Resultados de encuesta online

P1 ¿Cuál es tu sexo?

	%	cantidad
Femenino	65,38%	17
Masculino	34,62%	9

P2 ¿Cuál es tu grupo de edad?

	%	cantidad
21-29	34,62%	9
30-39	50,00%	13
40-49	15,38%	4

50 o más	0,00%	0
----------	-------	---

P3 Favor indicar profesión

	%	cantidad
Retail Design & Merchandising	3,85%	1
Ingeniero comercial	42,31%	11
Ingeniero civil industrial	19,23%	5
Auditora	7,69%	2
Arquitecto	3,85%	1
Publicista	3,85%	1
Ingeniero Civil Informático	7,69%	2
Ingeniero Administración Empresas	3,85%	1
Comunicador Social	3,85%	1
Geólogo	3,85%	1

P4 ¿Estaría dispuesto a usar el servicio de siesta en un lugar cercano a su empresa?

	%	cantidad
Si	73,08%	19
No	23,08%	6
No lo sé	3,85%	1

P5 ¿En qué ocasiones lo utilizaría?

	%	cantidad
Hora de almuerzo	23,1%	6
Después de almuerzo	19,2%	5
Todas las semanas	3,8%	1
Si no tengo reuniones y estoy muy cansada	3,8%	1
Cuando sepa que me tengo que quedar hasta tarde	3,8%	1
En casos que este muy cansada y coincida que salgo tarde ese día	3,8%	1
No lo utilizaría	15,4%	4
Si me tuviera que quedar hasta muy tarde trabajando y por esto tener que hacer una pausa	7,7%	2
Cuando tenga sueño	3,8%	1
Cuando no haya podido descansar	7,7%	2
Si es que estoy trasnochada	3,8%	1
Cuando tuviera tiempo	3,8%	1

P6 En caso afirmativo, ¿cuánto pagaría por media hora de siesta?

%	cantidad
---	----------

\$3.000 a \$4.000	46,15%	12
\$4.001 a \$5.000	23,08%	6
\$5.001 a \$6.000	15,38%	4
\$6.001 a \$7.000	3,85%	1
N/A	11,54%	3

P7 ¿Cuántas veces a la semana?

	%	cantidad
1 vez	46,15%	12
2 veces	34,62%	9
3 veces	3,85%	1
4 veces	3,85%	1
5 veces	0,00%	0

P8 ¿Estaría dispuesto a comprar el servicio para usted u otra persona al precio seleccionado?

	%	cantidad
Sí	88,46%	23
No	11,54%	3

P9 ¿Cómo sería su lugar ideal para dormir una siesta? Considere los siguientes aspectos: ubicación, tipo de música o sin música, camilla, cama, sofá u otro, con masaje o sin masaje, color de las paredes, con o sin aroma.

- ✓ Algún lugar de la oficina habilitado, con música en una cama, con masaje de preferencia el color me da igual y puede ser con aroma.
- ✓ Con aroma muy suave, camilla con posición para relajar las rodillas, con música en audífonos para poder personalizarla.
- ✓ Sin música ni olor. Lugar oscuro. En un sillón extendido de espalda (como los vip de los aeropuertos).
- ✓ Una cama. Con música de Fondo. Luz tenue.
- ✓ Música.
- ✓ Con música Cama Con masaje Paredes blancas Aroma si se desea Cerca de algún metro sector oriente.
- ✓ Cerca de mi Trabajo sin masaje con paredes azules y con aroma a lavanda.
- ✓ Cerca de La Oficina, música tranquila, cama, sin masaje, colores claros en las paredes, sin aroma.
- ✓ Pieza normal no muy grande y una buena cama con opción a comprar algo para tomar.
- ✓ Sin música, cercano al trabajo, un lugar cálido, paredes tinos pastel. Para dormir tipo bergere con una manta.
- ✓ una silla que se recline bien y que sea todo muy oscuro para dormir. Maximo silencio posible. Y sea algo muy privado como no ver a la gente por los pasillos. Mucho silencio.
- ✓ Cerca, camilla, con música, limpio, colores blancos sin aroma, con masaje

- ✓ Cama, silencio, un aroma sutil, colores claros.
- ✓ Sofá con aroma en un lugar climatizado.
- ✓ Sin aroma, sofá cómodo y con servicio de almuerzo (ensaladas listas).
- ✓ Oscuro, masaje, cama.
- ✓ Cabina privada, que uno pueda elegir si quiere música y se puedan comprar servicios adicionales (Ej: tener televisor, pagar masaje, etc.).
- ✓ Sillón reclinable.
- ✓ Lugar aislado de ruido sin aroma y música.
- ✓ con cama, silencio absoluto, aroma agradable.
- ✓ Cama, cerrado, sin música aroma o masaje.
- ✓ Cabina individual, bien ambientada con un sofá cómodo, música de relajación y aromatizada, pero suavemente. Paredes de color verde o celeste claro.
- ✓ Sofá cómodo, música de relajación, aromaterapia y purificador de aire. También sería bueno ofrecer servicio de batidos saludables cuando es la hora de colación.

P10

¿Qué otros servicios complementarios le gustaría tener?

- ✓ Ni idea
- ✓ Quizás snack para poder saltarme el almuerzo
- ✓ Opción de escuchar música personal de relaxo, comida aperitivo
- ✓ Comida. Snack. Almuerzo
- ✓ Te
- ✓ Te o aguas detox
- ✓ Rutina de belleza express post siesta
- ✓ Directv y netflix
- ✓ Televisión, bebidas, té
- ✓ No pondría, solo enfocarse en que sea un buen lugar para dormir
- ✓ Café
- ✓ Comida y baño con ducha
- ✓ Comida y masajes
- ✓ Cafetería
- ✓ bebidas, música, masaje, opción de sandwich
- ✓ masaje
- ✓ Algo para comer. Así puedes almorzar algo rápido y luego dormir
- ✓ manicure, depilación
- ✓ Ninguno
- ✓ Bebidas, agua, Sándwich,
- ✓ Colación saludable

Fuente: Elaboración propia según encuesta realizada.

Anexo 3: Tamaño de mercado

N° trabajadores en Sanhattan, entre 26 a 45 años, segmento ABC1.	6.301
% de encuestados que pagarían por el servicio	88%
% de encuestados que compraría el servicio y estarían dispuestos a pagar entre \$5.001 y \$6.000	17%
% de usuarios potenciales	15%
Precio del servicio	\$ 6.000
Frecuencia del servicio a la semana	2
N° semanas año 2018	52
N° potencial servicios al año	100.809
Potencial ingreso anual	\$ 604.854.058

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4: Número de empresas en Sanhattan

Tamaño empresa	Número de empresas
Grande	2.431
Mediana	2.896
Micro	20.394
Total Las Condes	25.721
Total Sanhattan	15.433

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5: Análisis PESTEL

Aspecto	Riesgos/Amenazas	Oportunidades	Exigencias
Político y Legal	<ul style="list-style-type: none"> - El alza de aranceles a ciertas importaciones por el gobierno de Donald Trump (USA) podría provocar conflictos políticos y económicos. - El actual Gabinete del Gobierno Chileno ha tenido hasta abril 2018 cinco bajas en menos de un mes, generando una mala impresión tanto a nivel nacional como internacional. - Nuevo decreto sobre visas de trabajo temporarias para extranjeros implicaría que su contratación sea más compleja.⁸ 	<ul style="list-style-type: none"> - Dada las últimas elecciones presidenciales, Chile mantiene un ambiente político estable. Lo que favorece al desarrollo del país y se alinea a las proyecciones de crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtención de patente comercial.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Vulnerabilidad económica debido a la alta dependencia de la minería, por consiguiente, cualquier cambio en las variables que afecten en dicho sector incide en el precio del dólar y a su vez en la economía del país. - La guerra comercial entre Estados Unidos y China podría tener efectos negativos en el precio del cobre. - La proyección de la inflación del 2.4%⁹ para el 2018 implicaría un aumento de los egresos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chile es uno de los países de Latinoamérica que más ha progresado económicamente en la última década, con proyecciones de crecimiento del 2,7% para el 2018, lo que repercute en mayor inversión, empleos y salarios.¹⁰ - La estimación del crecimiento del PIB para el 2018 del 3% implicaría una reducción del desempleo y un aumento de la renta per cápita.¹¹ - Incentivos para la inversión dado los cambios 	

⁸ <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2018/04/09/presidente-emite-decreto-que-exige-visa-a-haitianos-y-que-evita-que-otros-extranjeros-se-queden-trabajando-si-ingresan-de-turista.html>

⁹ <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Chile>

¹⁰ <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Chile>

¹¹ <https://www.df.cl/noticias/internacional/actualidad-internacional/fmi-sube-proyeccion-para-el-pib-de-chile-a-3-en-2018-entre-los-mas/2018-01-25/201820.html>

		en la reforma tributaria.	
Social	<p>- Dado el ritmo de vida actual las personas poseen cada vez menos tiempo libre y puede que utilicen su horario de colación para realizar trámites que no pueden efectuar en otro momento, pudiendo no escoger el tomar una siesta.</p> <p>- Actual proyecto de ley que aumenta los días de vacaciones de 15 a 20 podría provocar que los trabajadores estén más descansados, por consiguiente, una disminución del nivel de estrés.¹²</p>	<p>- Las proyecciones de crecimiento de ventas de automóviles nuevos para el 2018 incidirían directamente en el parque automotriz de la Región Metropolitana, generando un aumento en el nivel de estrés y cansancio de las personas de la zona.</p> <p>- Proyecciones de crecimiento de la población de la comuna de las Condes de un 4.7% para el 2020 respecto al año 2012.¹³</p> <p>- Celebración mundial del día del sueño (16 de marzo) donde se educa a la población de los beneficios de dormir bien y las horas adecuadas.</p> <p>- Alto desarrollo en Japón, Estados Unidos, España, entre otros, hacen de esta industria una tendencia mundial.</p>	<p>- El empoderamiento y acceso a la información por parte de los consumidores chilenos exige una mejor experiencia de servicio, ya que un error puede provocar la quiebra de las empresas.</p>
Tecnológico	<p>- Dada la masificación del uso de redes sociales los consumidores tienen la opción de contar sus experiencias y reclamos,¹⁴ produciéndose una gran amenaza en caso que el servicio no sea satisfactorio.</p>	<p>- El acceso a redes sociales permite a las empresas hacerse conocidas en el mercado y acceder a potenciales clientes que de otra forma no serían alcanzables.</p> <p>- Chile es un país avanzado en términos de conexión a internet, el 71.7% de los chilenos ya cuenta con acceso, de los el 94% está</p>	<p>- Dada la revolución en redes sociales¹⁶, las empresas no debiesen quedarse fuera de dichos canales, ya que sería una gran desventaja frente a sus competidores.</p>

¹² <http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/trabajo/proyectos/avanza-proyecto-que-aumenta-a-20-los-dias-de-vacaciones-para-los/2018-01-19/000157.html>

¹³ Fuente: INE

¹⁴ <http://www.latercera.com/noticia/chilenos-lideran-ranking-de-clientes-que-comparten-sus-malas-experiencias/>

		conectado con dispositivos móviles. ¹⁵	
Ecológico		- Una mayor conducta ecológica entre los consumidores ¹⁷ , provoca un aumento en la necesidad de productos reciclables o servicios que no afecten al medioambiente, entregando una oportunidad a las empresas para potenciarse en este ámbito.	

Fuente: Elaboración propia.

¹⁶ <http://www.iab.cl/2016/03/28/nuevo-estudio-sobre-redes-sociales-chile/>

¹⁵ <http://www.emol.com/noticias/Tecnologia/2017/05/04/856853/Chile-lidera-la-penetracion-de-internet-en-la-region-y-el-smartphone-continua-siendo-el-favorito.html>

¹⁷ <http://portal.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2016/03/Segunda-Encuesta-Nacional-de-Medio-Ambiente.pdf>

Anexo 6: Análisis estructural de la industria, según modelo Porter.

Rivalidad entre competidores existentes: BAJA

La rivalidad se debe a que los competidores se sienten presionados y ven la oportunidad de mejorar su posición, generando tácticas que influyen en las otras empresas.

A continuación, se analizan los diversos factores estructurales que interactúan:

- Competidores numerosos o de igual forma: En la industria de los siestarios, sólo existen tres competidores; Espacio Siestario (dedicado principalmente al servicio de siesta), Mannus y +Relax (enfoque mayormente de spa). Por lo cual, no existe una lucha entre ellas, ya que tienen diferentes enfoques.
- Lento crecimiento de la industria: La industria crece rápidamente, en pocos años se han abierto los 3 siestarios indicados anteriormente, por lo cual, no se hace necesario una alta competencia, ya que existe un gran mercado al cual acceder.
- Altos costos fijos o de almacenamiento: La industria no posee altos costos fijos ni de almacenamiento, esto último dado que es un servicio, por lo cual no incide en una alta rivalidad.
- Ausencia de diferenciación o costos cambiantes: Cada vez más se refleja la diferenciación en el servicio entregado, por lo cual la decisión del comprador no se basará netamente en el precio. Dicha diferenciación, genera aislamiento en el caso de guerra de competencia.
- Aumento de la capacidad en grandes incrementos: esta variable de aumento de capacidad en gran proporción, dada las economías de escala, no está presente en la industria de los siestarios.
- Competidores diversos: En esta industria existen competidores diversos, como bien se explicó anteriormente, con lo cual tienen metas y estrategias diferentes para competir, por ejemplo, respecto a la forma de darse a conocer, Mannus uno no es tan visible en su ubicación ni es tan activo en redes sociales, +Relax entrega el mismo énfasis a los servicios de spa como de siestario, y Espacio Siestario, por su parte, no es tan activo en redes sociales, pero si considera como core del negocio la siesta.
- Importantes intereses estratégicos: En esta industria aún no hay interés expansionista, sólo hay una sucursal por cada una de las empresas. Por lo cual, este punto no refuerza la intensidad de la rivalidad de los competidores.
- Barreras sólidas contra la salida: Factores emocionales, económicos y estratégicos que les permiten a las empresas competir en esta industria, aunque no se obtengan

rendimientos positivos. En esta industria no existe ninguna de las principales fuentes de barreras contra la salida (activos especializados, costos fijos de salida, interrelaciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones gubernamentales)

De acuerdo al análisis previo, la rivalidad entre competidores existentes es baja.

Amenaza de los Sustitutos: BAJA

De acuerdo a Porter, para descubrir un sustituto es necesario buscar otros productos que realicen la misma función que el de la industria. Por otra parte, los sustitutos que merecen atención son los que están sujetos a tendencias que mejoren la relación precio-desempeño del producto con el producto de la industria y los que generan industrias que obtienen altas utilidades.

En el caso de la industria de los siestarios, se consideran como sustitutos los parques cercanos al área en estudio, el auto o el mismo lugar de trabajo, donde el cliente puede dormir o descansar, pero no cuentan con las mismas comodidades de tomar una siesta en un ambiente armónico, privado y con opción a servicios complementarios. Dado lo expuesto se concluye que la amenaza de los sustitutos es baja.

Poder de Negociación de los Proveedores: BAJO

En este punto se considera los proveedores de bienes y servicios. En el caso de los proveedores de bienes (camas, juego de sábanas, toallas, artículos de aseo y oficina, elementos de decoración, artículos electrónicos, entre otros) al considerarse productos genéricos de consumo masivo existe una amplia gama de empresas en el mercado nacional e internacional al cual acceder.

Respecto a los servicios se debe considerar lavandería y mantenciones varias, entre otros, cuyos proveedores son variados en la Región Metropolitana.

De la investigación se concluye que existe una alta oferta de proveedores, los cuales no están concentrados, no se diferencian, no hay costos de cambios y no existe amenaza de integración hacia adelante, por lo tanto, su poder de negociación es bajo.

Poder de Negociación de los Clientes y Usuarios: INTERMEDIO

Un comprador es poderoso si cumplen las condiciones analizadas a continuación:

- El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor: El volumen que compra un comprador B2C no es relevante en cantidad respecto al total, si lo puede llegar a ser el cliente B2B.

- Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza: No se considera esta condición en la industria de los siestarios.
- Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados: El servicio de siesta, cada vez está siendo más diferenciado, dado que es allí donde radica su ventaja competitiva, pero de igual forma el cliente puede cambiar fácilmente de un proveedor a otro.
- El grupo tiene pocos costos cambiantes. Esta situación no sucede en la industria de los siestarios, por lo cual el comprador no está obligado a comprar a un solo proveedor, sino que puede cambiarse fácilmente.
- El grupo tiene bajas utilidades. La industria de los siestarios obtiene altas utilidades, con lo cual son menos sensibles al precio.
- Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás. En el caso de los siestarios los compradores no son una gran amenaza de integración, a menos que decidan crear su propio siestario e insertarse en el rubro.
- El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios. Esta es la situación en la industria de los siestarios, por lo cual el cliente muestra sensibilidad al precio.
- El grupo tiene toda la información. Los clientes no poseen la información de los costos de su proveedor ni la demanda, sólo los precios de mercado, por lo tanto, su posición no se fortalece en este punto.

La industria posee dos tipos de clientes, B2C (Business to Consumer) y B2C con relacionamiento B2B (Business to Business). El primero se enfoca en los potenciales usuarios que trabajan en el sector, quienes actualmente poseen solo una opción (Mannus) de un lugar acondicionado para dormir siesta o descansar.

El segundo tipo de cliente corresponde a empresas ubicadas en el sector que deseen establecer convenios de siestario para sus trabajadores, lo que se considera como relacionamiento B2B.

De lo anterior, se determina que el poder de negociación de los clientes es intermedio.

Poder de los Influenciadores: ALTO

Se identifica como influenciadores a los medios de comunicación escrito y audiovisual, quienes cada vez entregan mayor cobertura a la industria de los siestarios, con lo cual se

concluye que poseen un alto poder de influencia, ya que cubren casi todo el territorio nacional.

Amenaza de Entrantes: ALTA

De acuerdo a Porter: El riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las actuales barreras de entradas y de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas, por lo cual a continuación se analizarán las principales fuentes de las barreras de entrada:

- Economías de escala: en el siestario a medida que se entrega el servicio a más clientes, más se reducen los costos unitarios (personal, arriendo, gastos básicos, etc.) con un tope dado por la capacidad instalada.
- Diferenciación de productos: consisten en que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, caso que no sucede en esta industria, dado que ni el servicio ni las empresas son suficientemente conocidas, para generar el efecto de barrera de entrada.
- Necesidades de capital: La industria de los siestario no requieren una gran inversión de dinero, por lo cual no crea una alta barrera de entrada.
- Costos cambiantes: No existen costos cambiantes de un proveedor de servicios de siestario a otro, por lo cual no aumenta la amenaza de los posibles entrantes.
- Acceso a los canales de distribución: Esta fuente de barrera de entrada no aplica al servicio de los siestario, dado que es un servicio el ofrecido y no un producto, por lo cual tampoco aumenta la amenaza de los posibles entrantes.
- Desventajas de costos independientes de las economías de escala: En esta industria no se consideran patentes, acceso preferencial a materias primas, subsidios gubernamentales, reducción de costos dado el aprendizaje o la experiencia en esta industria. Lo que si se debe considerar es la ubicación estratégica, las compañías bien establecidas se instalan en los mejores lugares antes que las fuerzas del mercado incrementen los precios.

Se identifica como potenciales entrantes a nuevas empresas que se instalen con un servicio de siestario y/o a las empresas del sector de Sanhattan que actualmente ofrecen servicios de spa, las cuales podrían diversificarse al segmento de siestario, dado que poseen capacidad instalada y cartera de clientes fidelizada.

Por todo el análisis anterior, se concluye que la amenaza de posibles entrantes es alta.

Complementariedad: INEXISTENTE

En relación a la complementariedad no se observa en la industria una asociación beneficiosa de esta índole.

Barrera de entrada y salida

		Barreras contra la entrada	
		Débiles	Fuertes
Barreras contra la salida	Débiles	Rendimientos bajos y estables	Rendimientos bajos y riesgosos
	Fuertes	Rendimientos altos y estables	Rendimientos altos y riesgosos

De acuerdo al análisis previo, las barreras contra la entrada y contra la salida son débiles, por lo cual la industria se posiciona en el cuadrante de rendimientos bajos y estables, una posición que no resulta interesante. Por el contrario, éste es un mercado poco desarrollo, con un alto potencial de crecimiento, con lo cual se hace atractivo ingresar.

Anexo 7: Matriz de perfiles competitivos

Competidor	Diferenciación	Comodidad	Ambientación	Aislación ruido	Atención al cliente	Promedio
.+Relax	1	3	3	3	3	2,6
Mannus	1	2	1	2	1	1,4
Espacio Siestario	3	2	1	2	1	1,8

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8: Características evaluadas

Diferenciación: evalúa si el siestario posee aspectos distintos.

Comodidad: se refiere cuán reconfortante es la cama o camilla que se utiliza para el servicio.

Ambientación: considera que tan acogedor es el espacio instalado para dormir la siesta.

Aislación del ruido: nivel de tranquilidad que poseen las instalaciones.

Atención al cliente: medición de satisfacción del cliente en cuanto a la atención recibida por parte de los empleados.

Anexo 9: Modelo de negocios

Segmentos de Clientes

Se consideran dos segmentos, B2C y B2C con relacionamiento B2B.

B2C: El usuario corresponde a mujeres u hombres entre 26 y 45 años que trabajen en el sector de Sanhattan, de grupo socioeconómico ABC1 y sin distinción de estado civil, para los cuales no le sea viable ir a su casa a tomar una siesta por los largos trayectos de traslado en la Región Metropolitana, además que no tengan problemas de salud, principalmente relacionados con el sueño.

Asimismo, profesionales dependientes que puedan asistir en su horario de colación, es decir, entre las 12:00 y 14:00, y profesionales independientes que puedan asistir en cualquier horario del día. El servicio puede ser utilizado de lunes a viernes de 11:00 a 21:00 y sábado de 10:30 a 18:00.

B2C con relacionamiento B2B: Empresas del sector de Sanhattan de tamaño mediano y grande, que tengan colaboradores del segmento de clientes indicados anteriormente y que se preocupen por el bienestar y calidad de vida de ellos, y que además deseen poseer convenios con el siestario, asimismo que cuenten con una sólida área de RRHH, con el fin de mantener una comunicación fluida y adecuada capacidad de pago.

Influenciadores: Corresponde a profesionales de la salud (médicos, terapeutas, psicólogos, entre otros) los cuales, pueden recomendar el siestario a sus pacientes, ejerciendo una fuerte influencia sobre ellos. Además, se consideran los medios de comunicación (prensa escrita y audiovisual) que dan a conocer sobre este negocio y sus beneficios.

Propuesta de Valor

B2C: Entregar al cliente un espacio para dormir siesta o descansar, en un lugar cómodo, accesible, seguro, con personal capacitado, con opción de clases de siesta, facilidad de reserva y pago, con el fin que obtengan un servicio de alta calidad. Además, ofrecer

prestaciones complementarias, para que el consumidor reciba un servicio integral, con el objetivo de que se relajase, descansase, desconectase, reponga energías y disminuya su estrés laboral.

B2C con relacionamiento B2B: Ofrecer un convenio que tiene por objetivo mejorar la calidad de vida de los trabajadores de los clientes, con el fin de aumentar su productividad, a través de facilidades de reserva, comunicación fluida y descuentos preferenciales por volumen y periodo.

Canales

En los canales de comunicación directa se consideran:

Página web: contiene toda la información sobre los servicios con sus respectivos precios, contacto, ubicación, noticias, etc.

Redes sociales (Instagram y Facebook): da a conocer los servicios, promociones y consejos, con el fin de potenciar la recordación de marca y llegar a nuevos clientes.

E-mailing: enviar promociones y recordación de marca a los clientes que se encuentran en la base de datos.

SEO (search engine optimization) y SEM (search engine marketing): tiene como objetivo de aparecer con una alta prioridad en las búsquedas de internet.

Diversas Ferias (Mujer, Salud, Bienestar, Deportivas, Laborales): dar a conocer la empresa y sus beneficios, con la finalidad de captar a nuevos clientes.

En el canal de comunicación indirecto se consideran las clínicas del sueño, centro de terapia y psicología, entre otros, tanto físico como online.

En los canales de compra se consideran el lugar físico, la página web y la aplicación móvil. Este último permite a cada cliente tener una sesión individual donde podrá reservar, modificar y obtener promociones de acuerdo a su perfil.

Relación con los Clientes

Captación de Clientes: A través de la mecánica “Presentamos un Amigo” se ampliará la base de datos de potenciales clientes.

Fidelización: Se trabajará mediante descuentos por cierta cantidad de compra de servicios y descuentos en el mes de cumpleaños del cliente. Además, se ofrecerá servicios gratis tales como wifi, lockers y té.

Estimulación de ventas: Promociones para los meses del día del trabajador, día mundial del sueño, día de la secretaria y cumpleaños. Asimismo, se considera cross-selling, es decir, el

encadenamiento de servicios complementarios al siestario, tales como; masajes, manicure, pedicure, ducha, depilación.

Flujo de Ingresos

Los ingresos corresponden al uso del siestario, las clases de siesta, los servicios complementarios y la venta de los productos relacionados con el sueño y spa.

Recursos Claves

Se considera la ubicación estratégica en el sector, la correcta aislación del ruido exterior e interior del siestario, además será un lugar tranquilo, limpio, ordenado, que otorgue al cliente la suficiente armonía para descansar y/o conciliar el sueño. De igual manera los recursos humanos, con un equipo gestor de calidad y un equipo de servicio al cliente capaz de satisfacer las necesidades de los clientes, asimismo la inversión inicial y las clases de siesta.

Actividades Claves

Las actividades claves se refieren a la recordación de marca y el envío de promociones a través de medios digitales, brindar una alta experiencia de servicio gracias al correcto equipo humano, instalaciones, limpieza, privacidad, entre otros.

Asociaciones Claves

Se consideran como asociaciones claves a los proveedores de productos que se comercializan en el local, ellos por su parte, entregarán descuentos a cambio de publicidad en redes sociales.

Asimismo, las mutuales de seguridad, las cuales ayudan a los trabajadores a tener una mejor calidad de vida a través de charlas y es allí donde pueden indicar los beneficios de dormir siesta.

Por último, las manicuristas, pedicuristas y depiladoras, que trabajarán por honorarios.

Estructura de Costos

Arriendo, servicios básicos, remodelación y mantención del lugar, remuneraciones, activos fijos, publicidad y marketing, compra de productos para uso y venta, etc.

Anexo 10: FODA de Bella Siesta

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación estratégica visible para potenciales clientes. - Pioneros en el área de los siestarios en el sector de Sanhattan. - Optimización del espacio, dado su diseño en dos niveles. - Servicio integral, de alta calidad y experiencia. - Equipo gestor calificado y colaboradores comprometidos con el servicio. - Red de contactos con empresas del sector de Sanhattan. - Infraestructura apta para el descanso (aislación del ruido, comodidad de las camas, etc.) - Se puede realizar cross-selling, otorgando así un servicio integral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Espacios limitados para dormir la siesta, dada la capacidad instalada. - Alto costos en marketing y publicidad, al ser una empresa nueva y sin una base inicial de clientes. - Atención entregada dependiente del estado de ánimo del personal, lo cual puede repercutir negativamente cuando tienen malos días. - Modelo de negocio imitable en el corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio tamaño de mercado con potencial de crecimiento para entrar. - Servicio no desarrollado en el sector. - Stress de trabajadores chilenos en aumento, por lo cual el servicio será cada vez más necesario. - Alto incremento de urbes en zonas periféricas, lo cual repercute en largos períodos de traslado. - Servicio desconocido, oportunidad de que los clientes asistan por la novedad. - Desconocimiento de los múltiples beneficios de tomar una siesta. - Variados canales para la promoción de los servicios. - Posibilidad de asociaciones claves. - Tendencia mundial del desarrollo de siestarios. - Masificación del uso de redes sociales como medios para dar a conocer nuevos servicios. - Amplia gama de proveedores, los cuales pueden ayudar a reducir costos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preferencias de algunas personas de realizar ciertas actividades (deporte, trámites, compras o almorzar extendidamente), en vez de tomar una siesta o descansar. - Nuevos entrantes dada la mayor difusión en medios de comunicación. - Empresas contratantes del servicio puedan ofrecer en sus propias instalaciones lugares para descansar. - Empresas no se encuentran interesadas en contratar estos servicios para sus trabajadores. - Influenciadores no les sea atractivo este modelo de negocio. - Alta demanda por participar en ferias de diferentes tipos, aumentando el costo y escasez de arriendo. - Elevado valor de los arriendos y escasez en el sector con las características necesarias para la implementación del siestario.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11: Número de trabajadores según comuna

Comuna	N° de trabajadores
Santiago Centro	100.535
Antofagasta	83.865
Viña del Mar	62.988
Concepción	44.106
Providencia	42.874
Huechuraba	20.519

Fuente: <http://www.sil.mintrab.gob.cl/seleccion/region/metropolitana/comuna/santiago/>

Anexo 12: Cálculo de la estimación de la demanda y crecimiento del primer año

	Año 1					
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Precio del servicio siesta \$	4.952	4.952	4.952	4.952	4.952	4.952
Cantidad de servicios promedio a la semana	0	0	0	0	56	56
Semanas al mes	4	4	4	4	4	4
Ingresos anuales \$	-	-	-	-	1.109.344	1.109.344

	Año 1					
	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Precio del servicio siesta \$	4.952	4.952	4.952	4.952	4.952	4.952
Cantidad de servicios promedio a la semana	56	82	82	82	100	100
Semanas al mes	4	4	4	4	4	4
Ingresos anuales \$	1.109.344	1.624.397	1.624.397	1.624.397	1.980.971	1.980.971

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13: Detalle del presupuesto de marketing

Creación página web: se considera el costo inicial de la creación de la página web, y posteriormente la mantención anual, la cual estará de una empresa de diseñadores/programadores web.

Publicidad en Instagram: se desea postear 8 fotografías pagadas al mes, además de las publicaciones gratis anteriormente mencionadas.

Canje influenciador: se negociará con un influenciador (por definir) para que postee 2 fotos en instagram mensualmente, a cambio de dos servicios de Bella Siesta (siesta y masaje).

Groupon: se contratarán los servicios de Groupon para aparecer una vez cada trimestre con los servicios de Bella Siesta.

Stand feria: participar en 2 ferias al año.

Revista Mujer: se considerará aparecer el día domingo en la Revista Mujer, con un aviso de tamaño pequeño, en la parte inferior derecha y a color, 2 veces al año.

Canje clínica, otros: se entregará 2 servicios de siestario gratis al mes a los influenciadores (clínica, centros de psicología, entre otros), para que puedan entregarlos a sus pacientes a cambio de publicidad.

Agencia de medios: se trabajará con una agencia de medios mensualmente, para que entregue los indicadores pertinentes, publique en Facebook, entre otros.

Recepción cóctel: por vez única, para el lanzamiento de Bella Siesta se realizará un cóctel para aproximadamente 30 potenciales clientes.

Desarrollo aplicación móvil: antes de la puesta en marcha del siestario, se contratará a una empresa especialista en el diseño y desarrollo de una aplicación móvil, diferenciado para Iphone y Android.

Anexo 14: Cálculo de ingresos

Siesta 30 min	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Capacidad máxima semanal	0	0	0	0	750	750	750	750	750	750	750	750
Promedio servicios semanal	0	0	0	0	56	56	56	82	82	82	100	100
Promedio servicios mensual	0	0	0	0	224	224	224	328	400	400	400	400
Ocupación	0%	0%	0%	0%	7%	7%	7%	11%	11%	11%	13%	13%
Precio promedio servicio \$	4.952	4.952	4.952	4.952	4.952	4.952	4.952	4.952	4.952	4.952	4.952	4.952
Ingresos mensuales \$	-	-	-	-	1.109.248	1.109.248	1.109.248	1.624.256	1.980.800	1.980.800	1.980.800	1.980.800

Clases de siesta 45 min	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Capacidad máxima semanal	0	0	0	0	275	275	275	275	275	275	275	275
Promedio servicios semanal	0	0	0	0	54	54	54	65	65	65	73	73
Promedio servicios mensual	0	0	0	0	216	216	216	260	260	260	292	292
Ocupación	0%	0%	0%	0%	20%	20%	20%	24%	24%	24%	27%	27%
Precio promedio servicio \$	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Ingresos mensuales \$	-	-	-	-	1.728.000	1.728.000	1.728.000	2.080.000	2.080.000	2.080.000	2.336.000	2.336.000

Masaje promedio 45 min	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Capacidad máxima semanal	0	0	0	0	126	126	126	126	126	126	126	126
Promedio servicios semanal	0	0	0	0	24	24	24	31	31	31	41	41
Promedio servicios mensual	0	0	0	0	96	96	96	124	124	124	164	164
Ocupación	0%	0%	0%	0%	19%	19%	19%	25%	25%	25%	33%	33%
Precio promedio servicio \$	32.900	32.900	32.900	32.900	32.900	32.900	32.900	32.900	32.900	32.900	32.900	32.900
Ingresos mensuales \$	-	-	-	-	3.158.400	3.158.400	3.158.400	4.079.600	4.079.600	4.079.600	5.395.600	5.395.600

Manicure/Pedicure 30 min	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Capacidad máxima semanal	0	0	0	0	516	516	516	516	516	516	516	516
Promedio servicios semanal	0	0	0	0	90	90	90	95	95	95	120	120
Promedio servicios mensual	0	0	0	0	360	360	360	380	380	380	480	480
Ocupación	0%	0%	0%	0%	17%	17%	17%	18%	18%	18%	23%	23%
Precio promedio servicio \$	20.990	20.990	20.990	20.990	20.990	20.990	20.990	20.990	20.990	20.990	20.990	20.990
Ingresos mensuales \$	-	-	-	-	7.556.400	7.556.400	7.556.400	7.976.200	7.976.200	7.976.200	10.075.200	10.075.200

Depilación 30 min	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Capacidad máxima semanal	0	0	0	0	172	172	172	172	172	172	172	172
Promedio servicios semanal	0	0	0	0	39	39	39	44	44	44	60	60
Promedio servicios mensual	0	0	0	0	156	156	156	176	176	176	240	240
Ocupación	0%	0%	0%	0%	23%	23%	23%	26%	26%	26%	35%	35%
Precio promedio servicio \$	9.900	9.900	9.900	9.900	9.900	9.900	9.900	9.900	9.900	9.900	9.900	9.900
Ingresos mensuales \$	-	-	-	-	1.544.400	1.544.400	1.544.400	1.742.400	1.742.400	1.742.400	2.376.000	2.376.000

Ducha	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Capacidad máxima semanal	0	0	0	0	516	516	516	516	516	516	516	516
Promedio servicios semanal	0	0	0	0	35	35	35	45	45	45	95	95
Promedio servicios mensual	0	0	0	0	140	140	140	180	180	180	380	380
Ocupación	0%	0%	0%	0%	7%	7%	7%	9%	9%	9%	18%	18%
Precio promedio servicio \$	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Ingresos mensuales \$	-	-	-	-	490.000	490.000	490.000	630.000	630.000	630.000	1.330.000	1.330.000

Productos de siesta y belleza	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Promedio productos semanal	0	0	0	0	9	9	18	18	28	28	28	28
Promedio productos mensual	0	0	0	0	36	36	36	72	72	72	112	112
Precio promedio producto \$	7.990	7.990	7.990	7.990	7.990	7.990	7.990	7.990	7.990	7.990	7.990	7.990
Ingresos mensuales \$	-	-	-	-	287.640	287.640	287.640	575.280	575.280	575.280	894.880	894.880
Total \$	-	-	-	-	15.874.088	15.874.088	15.874.088	18.707.736	19.064.280	19.064.280	24.388.480	24.388.480

Siesta 30 min	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad máxima semanal	750	750	750	750	750
Promedio servicios semanal	77	108	179	268	375
Promedio servicios anual	2600	5.200	8.580	12.870	18.018
Ocupación	10%	14%	24%	36%	50%
Precio promedio servicio \$	4.952	5.101	5.254	5.411	5.574
Ingresos mensuales \$	1.072.933				
Ingresos anuales \$	12.875.200	26.522.912	45.075.689	69.641.939	100.423.677

Clases de siesta 45 min	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad máxima semanal	275	275	275	275	275
Promedio servicios semanal	63				
Promedio servicios anual	2012	2.716	3.531	4.414	5.297
Ocupación	15%	21%	27%	33%	40%
Precio promedio servicio \$	8.000	8.240	8.487	8.742	9.004
Ingresos mensuales \$	1.341.333				
Ingresos anuales \$	16.096.000	22.381.488	29.968.812	38.584.846	47.690.870

Masaje promedio 45 min	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad máxima semanal	126	126	126	126	126
Promedio servicios semanal	31				
Promedio servicios anual	988	1.087	1.195	1.315	1.447
Ocupación	16%	18%	20%	22%	24%
Precio promedio servicio \$	32.900	33.887	34.904	35.951	37.029
Ingresos mensuales \$	2.708.767				
Ingresos anuales \$	32.505.200	36.828.392	41.726.568	47.276.201	53.563.936

Manicure/Pedicure 30 min	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad máxima semanal	516	516	516	516	516
Promedio servicios semanal	99				
Promedio servicios anual	3180	3.498	3.848	4.233	4.656
Ocupación	13%	14%	16%	17%	19%
Precio promedio servicio \$	20.990	21.620	22.268	22.936	23.624
Ingresos mensuales \$	5.562.350				
Ingresos anuales \$	66.748.200	75.625.711	85.683.930	97.079.893	109.991.519

Depilación 30 min	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad máxima semanal	172	172	172	172	172
Promedio servicios semanal	46				
Promedio servicios anual	1.476	1.624	1.786	1.965	2.161
Ocupación	18%	20%	22%	24%	26%
Precio promedio servicio \$	9.900	10.197	10.503	10.818	11.143
Ingresos mensuales \$	1.217.700				
Ingresos anuales \$	14.612.400	16.555.849	18.757.777	21.252.562	24.079.152

Ducha	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad máxima semanal	516	516	516	516	516
Promedio servicios semanal	36				
Promedio servicios anual	1.720	2.236	2.862	3.577,60	4.293
Ocupación	7%	9%	12%	14%	17%
Precio promedio servicio \$	3.500	3.605	3.713	3.825	3.939
Ingresos mensuales \$	501.667				
Ingresos anuales \$	6.020.000	8.060.780	10.627.332	13.682.690	16.911.805

Productos de siesta y belleza	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Promedio productos semanal	14				
Promedio productos anual	548	603	663	729	802,33
Precio promedio producto \$	7.990	8.230	8.477	8.731	8.993
Ingresos mensuales \$	364.877				
Ingresos anuales \$	4.378.520	4.960.863	5.620.658	6.368.205	7.215.177

Total \$	153.235.520	190.935.995	237.460.767	293.886.337	359.876.135
-----------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Anexo 15: Cálculo de costos y gastos

Costos de insumos

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Servicio	Total mensual \$											
Siesta	-	-	-	-	254.244	254.244	254.244	370.866	451.765	451.765	451.765	451.765
Clases de Siesta	-	-	-	-	244.790	244.790	244.790	293.647	293.647	293.647	331.462	331.462
Masaje	-	-	256.807	-	61.714	61.714	61.714	68.790	68.790	68.790	81.059	81.059
Servicio de Manicure/ Pedicure	-	-	758.801	-	202.693	412.440	261.482	517.396	263.742	449.973	415.787	464.049
Depilación	-	-	308.155	-	150.655	150.655	150.655	150.655	166.978	166.978	166.978	166.978
Ducha	-	-	249.586	-	207.988	207.988	207.988	267.413	267.413	267.413	564.539	564.539
Producto ventas	-	-	249.196	-	149.517	149.517	149.517	299.035	299.035	299.035	465.165	465.165
Total	-	-	1.822.544	-	1.271.602	1.481.349	1.330.391	1.967.802	1.811.370	1.997.601	2.476.755	2.525.018

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio	Total anual \$				
Siesta	2.940.655	6.049.129	10.280.495	15.883.365	22.904.284
Clases de Siesta	2.278.235	3.160.558	4.232.876	5.448.684	6.733.632
Masaje	810.437	375.924	416.729	503.885	557.761
Servicio de Manicure/ Pedicure	3.849.059	5.416.103	6.193.590	7.064.257	8.036.779
Depilación	1.630.965	1.859.085	2.095.111	2.400.757	2.704.168
Ducha	2.804.870	3.421.525	4.510.939	5.807.834	7.178.483
Producto ventas	2.525.183	2.578.693	2.921.660	3.310.240	3.750.502
Total	16.839.405	22.861.019	30.651.399	40.419.023	51.865.608

Costos de personal

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Rol	Total mensual \$											
Recepcionista	-	-	-	1.052.088	1.052.088	1.052.088	1.052.088	1.052.088	1.052.088	1.052.088	1.052.088	1.052.088
Masajista/ Clases de siesta	-	-	-	1.052.088	1.146.840	1.146.840	1.146.840	1.174.476	1.174.476	1.174.476	1.213.956	1.213.956
Manicurista/ Pedicurista/ Depilación	-	-	-	-	3.640.320	3.640.320	3.640.320	3.887.440	3.887.440	3.887.440	4.980.480	4.980.480
Personal de aseo	-	-	-	617.024	617.024	617.024	617.024	617.024	617.024	617.024	617.024	617.024
Total	-	-	-	2.721.200	6.456.272	6.456.272	6.456.272	6.731.028	6.731.028	6.731.028	7.863.548	7.863.548

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rol	Total anual \$				
Recepcionista	12.625.056	12.877.560	13.135.140	13.397.868	13.665.852
Masajista/Clases de siesta	13.600.212	13.982.436	14.386.932	14.816.124	15.272.712
Manicurista/Pedicurista/Depilación	32.544.240	36.872.640	41.776.704	47.333.016	53.628.336
Personal de aseo	7.404.288	7.626.432	7.778.976	7.934.568	8.093.280
Total	66.173.796	71.359.068	77.077.752	83.481.576	90.660.180

Gastos de administración y ventas (GAV)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Descripción	Total mens \$	Total mensual \$										
Administrador	-	-	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Contador	-	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Gastos Arriendo de instalaciones	-	2.430.000	2.430.000	2.430.000	2.430.000	2.430.000	2.430.000	2.430.000	2.430.000	2.430.000	2.430.000	2.430.000
Gastos Garantía por arriendo	-	7.290.000										
Consumos básicos (luz, agua,gas)	-	200.000	200.000	200.000	230.000	230.000	230.000	230.000	264.500	264.500	264.500	264.500
Comisiones bancarias	-	3.626	3.626	3.626	3.626	3.626	3.626	3.626	3.626	3.626	3.626	3.626
Comisión transbank	-	-	-	-	258.748	258.748	258.748	304.936	310.748	310.748	397.532	397.532
Mantenión aire acondicionado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	180.000
Gastos Artículos de oficina	-	-	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Gastos Artículos de aseo	-	-	200.000	200.000	230.000	230.000	230.000	230.000	264.500	264.500	264.500	264.500
Gastos Telefonía e internet	-	33.990	33.990	33.990	33.990	33.990	33.990	33.990	33.990	33.990	33.990	33.990
Gastos de Marketing	-	-	-	240.000	635.815	313.315	1.065.501	245.815	1.561.315	1.065.501	245.815	313.315
Gastos de mantención de instalaciones		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.000.000
Gastos Aguinaldos	-	-	-	-	-	-	-	-	450.000	-	-	450.000

Gastos Incentivos	-	-	-	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500
-------------------	---	---	---	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Total	-	10.157.616	4.117.616	4.420.116	5.134.680	4.812.180	5.564.367	4.790.869	6.631.182	5.685.368	4.952.466	6.649.96
--------------	---	-------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-----------------

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Total anual \$				
Administrador	10.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724	13.506.106
Contador	2.000.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221
Gastos Arriendo de instalaciones	26.730.000	30.034.800	30.935.844	31.863.919	32.819.837
Gastos Garantía por arriendo	7.290.000				
Consumos básicos (luz, agua,gas)	2.578.000	2.760.000	3.174.000	3.650.100	4.197.615
Comisiones bancarias	39.887	44.818	46.163	47.547	48.974
Comisión transbank	2.497.757	3.112.294	3.870.674	4.790.446	5.866.123
Mantenimiento aire acondicionado	180.000	185.400	190.962	196.691	202.592
Gastos Artículos de oficina	500.000	618.000	636.540	655.636	675.305
Gastos Artículos de aseo	2.378.000	2.760.000	3.174.000	3.650.100	4.197.615
Gastos Telefonía e internet	373.890	420.116	432.720	445.701	459.073
Gastos de Marketing	5.823.273	7.687.808	7.918.443	8.155.997	8.400.680
Gastos de mantención de instalaciones	1.000.000	1.030.000	1.060.900	1.092.727	1.125.509
Gastos Aguinaldos	900.000	1.133.000	1.166.990	1.202.000	1.238.060
Gastos Incentivos	562.500	772.500	795.675	819.545	844.132
Total	62.853.306	65.390.737	68.679.870	72.305.679	76.282.840

Anexo 16: Inversión inicial

Servicio	Descripción	Cantidad inicial	Costo unitario \$	Total \$
Siesta	Colchón para BOX	10	58.815	588.151
	Sábanas	60	5.034	302.017
	Almohadas	22	2.513	55.277
	Mantas	22	5.874	129.227
Clase de Siesta	Cama Clases de siesta	5	121.000	605.000
Masaje	Camilla masaje	2	96.639	193.277
Manicure/ Pedicure	Berger manicure, pedicure	6	168.059	1.008.353
	Máquina de esmalte permanente manos	6	25.990	155.940
	Máquina de esmalte permanente pies	6	41.990	251.940
	Máquina esterilizadora	2	56.489	112.978
Depilación	Camilla para depilación	2	96.639	193.277
	Máquina de depilación	2	65.338	130.676
General	Mueble recepción	1	100.000	100.000
	Lámpara simple	11	8.395	92.345
	Lámpara doble	17	14.277	242.714
	Ampolleta	45	4.193	188.697
	Biombo separador	2	39.487	78.975
	Aire acondicionado	6	310.000	1.860.000
	Equipos de música	1	126.042	126.042
	Parlantes para cada ambiente	12	7.975	95.697
	Basurero por ambiente	12	8.395	100.739
	Repisa de productos	1	58.815	58.815
	Cuadro de decoración	1	16.798	16.798
	Sillón para el lobby	1	67.227	67.227
	Sillas laterales	2	42.008	84.017
	Silla recepción	2	49.900	99.800
	Mesa	1	33.605	33.605
	Notebook	1	302.513	302.513
	Impresora	1	34.613	34.613
	Decoración varios (plantas, aroma)	1	400.000	400.000
	Secador de pelo	2	18.479	36.958
	Intangibles	Página web	1	450.000
Registro de marca		1	142.188	142.188
Desarrollo de aplicación móvil		2	1.000.000	2.000.000
Remodelación inicial		1	15.000.000	15.000.000
Total \$				25.337.858

Anexo 17: Cálculo capital de trabajo

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos	-	-	-	-	15.874.184	15.874.184
Costos insumos	-	-	1.822.544	-	1.271.602	1.481.349
Costos personal	-	-	-	2.176.960	5.529.050	5.529.050
Gastos	-	10.137.616	3.897.616	4.187.616	4.902.180	4.579.680
Iva determinado	-	0	0	0	0	0
Cotizaciones previsionales	-	-	-	200.000	756.740	775.690
Retención 10% Boleta Honorarios	-	-	20.000	20.000	20.000	384.032
Total líquido efectivo	0	(10.137.616)	(5.740.160)	(6.584.576)	3.394.612	3.124.383
Déficit acumulado	0	(10.137.616)	(15.877.776)	(22.462.352)	(19.067.740)	(15.943.357)

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	15.874.184	18.707.877	19.064.451	19.064.451	24.388.651	24.388.651
Costos insumos	1.330.391	1.967.802	1.811.370	1.997.601	2.476.755	2.525.018
Costos personal	5.529.050	5.773.566	5.773.566	5.773.566	6.788.886	6.788.886
Gastos	5.331.867	4.558.369	6.308.682	5.452.868	4.719.966	6.327.466
Iva determinado	706.451	1.945.966	2.510.224	2.343.536	2.402.357	3.462.167
Cotizaciones previsionales	775.690	775.690	781.218	871.218	781.218	789.114
Retención 10% Boleta Honorarios	384.032	384.032	408.744	408.744	408.744	518.048
Total líquido efectivo	1.816.703	3.302.450	1.470.648	2.216.918	6.810.725	3.977.953
Déficit acumulado	(14.126.654)	(10.824.204)	(9.353.557)	(7.136.638)	(325.913)	3.652.040

Anexo 18: Inversión de renovación de activos fijos

Descripción	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Máquina de esmalte permanente manos		165.437		
Máquina de esmalte permanente pies		267.283		
Notebook			330.564	
Secador de pelo		39.209		41.597
Sábanas	155.539	240.307	330.022	339.923
Almohadas	77.639	106.625	137.280	141.398
Mantas	54.452	93.475	134.791	138.835
Total	287.630	912.336	932.656	661.752

Anexo 19: Flujo de caja puro mensual primero año

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Resultado del ejercicio \$	(316.336)	(7.731.395)	(4.652.653)	(5.529.496)	1.882.154	1.964.464	1.525.567	3.492.933	2.524.000	3.078.496	6.323.658	5.049.252
Depreciación \$	140.133	140.133	140.133	140.133	140.133	140.133	140.133	140.133	140.133	140.133	140.133	140.133
Amortización intangible \$	293.203	293.203	293.203	293.203	293.203	293.203	293.203	293.203	293.203	293.203	293.203	293.203
Resultado operacional neto \$	117.001	(7.298.059)	(4.219.316)	(5.096.160)	2.315.490	2.397.800	1.958.904	3.926.270	2.957.337	3.511.832	6.756.995	5.482.588
Inversión inicial \$												
Inversión de renovación \$												
Inversión capital de trabajo \$												
Valor de desecho \$												
Flujo de caja \$	117.001	(7.298.059)	(4.219.316)	(5.096.160)	2.315.490	2.397.800	1.958.904	3.926.270	2.957.337	3.511.832	6.756.995	5.482.588

Anexo 20: Flujo de caja con perpetuidad

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Resultado del ejercicio \$		1.584.164	19.003.032	40.482.602	67.878.261	99.462.006	104.394.368
Depreciación \$		1.681.601	1.777.478	2.081.590	1.183.730	1.308.437	1.004.325
Amortización intangible \$		3.518.438	3.518.438	3.518.438	3.518.438	3.518.438	0
Resultado operacional neto \$		6.784.203	24.298.948	46.082.630	72.580.428	104.288.881	105.398.694
Inversión inicial \$	(25.337.858)						
Inversión de renovación \$			(287.630)	(912.336)	(932.656)	(661.752)	
Inversión capital de trabajo \$	(22.462.352)						
Valor presente de los flujos futuro \$						612.469.747	
Flujo de caja \$	(47.800.210)	6.784.203	24.011.318	45.170.294	71.647.772	716.096.877	105.398.694

Anexo 21: Distribución de los ingresos

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Ingresos	153.236.634	100%	190.938.290	100%	237.464.668	100%	293.892.364	100%	359.884.826	100%
Siesta	12.876.314	8,4%	26.525.207	13,9%	45.079.590	19,0%	69.647.967	23,7%	100.432.368	27,9%
Clase de Siesta	16.096.000	10,5%	22.381.488	11,7%	29.968.812	12,6%	38.584.846	13,1%	47.690.870	13,3%
Masaje	32.505.200	21,2%	36.828.392	19,3%	41.726.568	17,6%	47.276.201	16,1%	53.563.936	14,9%
Manicure/Pedicure	66.748.200	43,6%	75.625.711	39,6%	85.683.930	36,1%	97.079.893	33,0%	109.991.519	30,6%
Depilación	14.612.400	9,5%	16.555.849	8,7%	18.757.777	7,9%	21.252.562	7,2%	24.079.152	6,7%
Ducha	6.020.000	3,9%	8.060.780	4,2%	10.627.332	4,5%	13.682.690	4,7%	16.911.805	4,7%
Productos de siesta y belleza	4.378.520	2,9%	4.960.863	2,6%	5.620.658	2,4%	6.368.205	2,2%	7.215.177	2,0%