

“Centro de relajación”



INNA DI MORROWS





**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA INNA
DI MORROWS**

**MARTHA LILIANA MANCERA CASTILLO
YERALDINE HISRLEY MOGOLLÓN ORTIZ**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C
2012**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA INNA
DI MORROWS**

**MARTHA LILIANA MANCERA CASTILLO
YERALDINE HISRLEY MOGOLLÓN ORTIZ**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**DIRECTOR TRABAJO DE GRADO
FRANCISCO ZUÑIGA
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD EAN**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C
2012**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIA

Mi Tesis quiero en primera mano quiero dedicarla a Dios que me ha conservado con vida, salud, amor y felicidad y me ha regalado los dones de la Sabiduría y el entendimiento para poder terminar con éxito todos los logros que me he propuesto hasta el día de Hoy.

A mis padres que están siempre en los momentos más importantes de mi vida, José Joaquín Mancera y Luz Marina Castillo, que con sus consejos y ganas por salir siempre adelante sin importar los obstáculos; se han convertido en mi ejemplo para alcanzar mis metas. Para mí es un orgullo contar con ustedes ya que siempre creen en mí y en mis capacidades y todo lo que soy en este momento es por ustedes y para ustedes.

A mi hermano Juan Carlos por que con su amor de hermano ha cuidado de mí y con sus logros siempre me ha inspirado a seguir adelante y nunca rendirme. Y A mis Abuelos porque Gracias Dios aun cuento con ellos y día a día hacen que mi núcleo Familiar sea mucho más fuerte y sabio.

A mi novio y amigos que han hecho parte de esta labor como propia, siempre me han apoyado en continuar con lo que me propongo y sin ellos esta felicidad que siento no sería igual.

A la universidad EAN y a todos sus docentes por todo el conocimiento que han aportado para ser formada como una profesional emprendedora.

Martha Liliana Mancera Castillo

DEDICATORIA

Mi tesis primeramente se la dedico a Dios, por darme la vida, una familia maravillosa y la fuerza necesaria para lograr todas mis metas.

A mis padres José Mogollón y Fanny Ortiz por brindarme su apoyo a lo largo de mi carrera, por ser mi mayor ejemplo de vida, creer en mí y por enseñarme que todo en la vida es posible con esfuerzo y dedicación. A mis hermano Angello y Melissa por su apoyo incondicional.

A mis amigos y a cada persona que fue parte de mi crecimiento profesional.

A la Universidad EAN y a los docentes que hicieron parte de mi desarrollo profesional, por todas las enseñanzas y los conocimientos aportados. Y por inculcar en nosotros el espíritu emprendedor.

Yeraldine Mogollón Ortiz

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar queremos agradecer a Dios; nuestro pilar fundamental en nuestras vidas y nuestro principal motor para la culminación exitosa de esta tesis.

A nuestras familias damos gracias por su constante amor, apoyo y acompañamiento en nuestro proceso de formación como personas activas de una sociedad y profesional.

Así mismo agradecemos al Dr. Francisco Zúñiga por su acompañamiento, asesoría y valiosas opiniones en el desarrollo de la formulación del plan de Negocios para la empresa Inna Di Morrows.

Agradecemos igualmente a nuestros amigos y compañeros que a lo largo de nuestras vidas han dejado grandes enseñanzas

Y finalmente a la Universidad EAN, por ser parte de nuestra formación profesional, y por darnos las bases para afrontar el mundo laboral con las mejores competencias basados en principios éticos y morales.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	14
Concepto De Negocio.....	14
Ventajas Competitivas	14
Mercado Objetivo	15
Potencial Del Mercado En Cifras	15
Equipo De Trabajo.....	17
Resumen De Las Inversiones Requeridas	17
INTRODUCCIÓN	23
CAPITULO I: ESTUDIO DE MERCADO	25
1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	26
1.1.1. Análisis económico del País.....	26
1.1.2. Entorno Macroeconómico	28
1.1.3. Análisis Del Sector Servicios.....	29
1.1.4. DOFA del sector Servicios	31
1.1.5. Marco Legal del Sector Servicios.....	32
1.2. ANÁLISIS DE DESDE LA PERSPECTIVA PORTER	34
1.2.1. Competencia Directa.....	38
1.2.2. Competencia Indirecta	40
1.3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	40
1.3.1. Objetivos específicos.	41
1.4. IDENTIFICACIÓN DEL BIEN / SERVICIO.....	42
1.4.1. Clasificación CIIU.....	44
1.5. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	45
1.5.1. Segmentación de Mercado.	45
1.5.2. Factores Que Afectan La Demanda	46
1.5.3. Comportamiento De La Demanda.....	48
1.5.4. Clasificación De La Demanda.....	49
1.5.5. Demanda Actual.....	50
1.5.6. Proyección De La Demanda.	55
1.6. COMERCIALIZACIÓN	57

1.6.1.	Estrategia de precios.....	57
1.6.2.	Estrategia de Promoción	58
1.6.3.	Estrategia de Comunicación	58
1.6.4.	Estrategia de servicio	59
1.6.5.	Estrategia De Plaza.....	60
1.7.	ANÁLISIS DE PRECIOS.....	61
CAPITULO II: ESTUDIO TÉCNICO		62
2.1.	TAMAÑO DEL PROYECTO	63
2.1.1.	Factores determinantes del tamaño	63
2.1.2.	Definición de la capacidad de producción	63
2.1.3.	Infraestructura	64
2.2.	LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	65
2.2.1.	Macro Localización.....	65
2.2.2.	Micro Localización.....	66
2.3.	INGENIERIA DEL PROYECTO	71
2.3.1.	Cadena de Valor.	71
2.3.2.	Proceso de producción.....	73
2.3.3.	Calendario de ejecución del proyecto	87
CAPITULO III: LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN		88
3.1.	LA EMPRESA.....	89
3.1.1.	Constitución de la Empresa	89
3.2.	BASE FILOSÓFICA DE LA EMPRESA	90
3.2.1.	Nombre de la empresa.....	90
3.2.1.	Misión.....	90
3.2.2.	Visión.	90
3.2.3.	Estrategia Empresarial.	90
3.2.4.	Balance Score Card	91
3.2.5.	Objetivos Específicos de la Estrategia Empresarial	92
3.3.	LA ORGANIZACIÓN.....	94
3.3.1.	Organigrama Estructural.	94
3.3.2.	Organigrama Funcional.....	95

3.3.3. Proceso De Selección	102
3.3.4. Tipos de Contrato.....	103
3.3.5. Estructura Salarial	103
CAPITULO IV: ESTUDIO FINANCIERO.....	105
4.1. PRESUPUESTO.....	106
4.1.1. Presupuesto de Inversión.....	106
4.1.2. Presupuesto de Operación.....	108
4.1.3. Punto de Equilibrio	116
4.2. ESTADOS FINANCIEROS	118
4.2.1. Estado de Resultados	118
4.2.2. Balance General.....	119
4.2.3. Estado de Flujo de Efectivo.....	120
4.3. EVALUACIÓN FINANCIERA	120
4.3.1. Determinación de las Tasas de Descuento	120
4.3.2. Criterios de Evaluación	121
CAPITULO V: ANÁLISIS FINANCIERO SIN INVERSIÓN EN TERRENO	125
5.1. PRESUPUESTO.....	126
5.1.1. Presupuesto de Inversión.....	126
5.1.1. Presupuesto de Operación.....	128
5.2. ESTADOS FINANCIEROS	134
5.2.1. Estado de Resultados	134
5.2.1. Balance General.....	135
5.2.2. Estado de Flujo de Efectivo.....	136
5.3. EVALUACIÓN FINANCIERA	136
5.3.1. Determinación de las Tasas de Descuento	136
5.3.2. Criterios de Evaluación	137
5.4. Conclusión del capítulo	139
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	140
6.1. CONCLUSIONES	141
6.2. RECOMENDACIONES.....	143
BIBLIOGRAFÍA.....	145

INDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1 Comportamiento Interanual del PIB 2009/I - 2011/II.....	26
Ilustración 2 Índice de precios al Consumidor (2010-2011)	28
Ilustración 3 PIB por sectores Bogotá 1990-2001.....	30
Ilustración 4 PIB por sectores región (1990-2001).....	30
Ilustración 5 Gráfico de Porter	37
Ilustración 6 Curva de Valor de la competencia.....	38
Ilustración 7 % de personas dispuestas a asistir al centro de relajación	46
Ilustración 8 % de Frecuencia de asistencia a centros de relajación	46
Ilustración 9 Aspectos importantes a la hora de asistir al centro de relajación .	47
Ilustración 10 % de nivel de precios.....	48
Ilustración 11 Canal de distribución Inna Di Morrows	60
Ilustración 12 Plano de Inna Di Morrows	65
Ilustración 13 Mapa de la ciudad de Bogotá	66
Ilustración 14 Mapa Localidad de Chapinero	67
Ilustración 15 Mapa Zona Chapinero Alto.....	67
Ilustración 16 Cadena de Valor Inna Di Morrows.....	71
Ilustración 17 Flujograma Paquete No 1	75
Ilustración 18 Flujograma Paquete No 2.....	76
Ilustración 19 Flujograma Paquete No 3.....	77
Ilustración 20 Flujograma Paquete No 4.....	78
Ilustración 21 Flujograma Paquete No 5.....	79
Ilustración 22 Flujograma Paquete No 6.....	80
Ilustración 23 Selección de Proveedores.....	85
Ilustración 24 Organigrama Estructural.....	95
Ilustración 25 Punto de Equilibrio Inna Di Morrows.....	118

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Mercado potencial en cifras	16
Tabla 2 Equipo de Trabajo.....	17
Tabla 3 Resumen Inversiones Requeridas	18
Tabla 4 Proyección de ingresos por ventas.	19
Tabla 5Resumen Rentabilidad Inna Di Morrows.....	20
Tabla 6 Periodo de recuperación de la inversión del accionista	20
Tabla 7 Comportamiento del PIB por ramas (2010-2011)	27
Tabla 8 Indicadores Trimestrales del mercado laboral (2009-2011).....	29
Tabla 9 Análisis PORTER.....	35
Tabla 10 Competencia del Sector Spa	39
Tabla 11 Variables de Segmentación	45
Tabla 12 Indicadores demográficos- Población por Estrato y Edad.....	51
Tabla 13 Indicadores Laborales año 2010.....	51
Tabla 14 Frecuencia De Asistencia Al Centro de relajación	54
Tabla 15 Frecuencia De Asistencia Anual	54
Tabla 16 Determinación Del Segmento Objetivo	55
Tabla 17Población Económicamente Activa 2006-2011	55
Tabla 18 Demanda Proyectada	56
Tabla 19 Precio de los servicios ofrecidos Inna Di Morrows.....	57
Tabla 20 Capacidad de producción	64
Tabla 21 Factores de Seguridad en la Localidad de Chapinero	69
Tabla 22 Duración de los Servicios ofrecidos	74
Tabla 23 Requerimientos de mano de obra.....	81
Tabla 24 Requerimiento de Insumo y Servicios.....	82
Tabla 25 Requerimientos de Insumo por servicios	82
Tabla 26 Proveedores de Spa	85
Tabla 27 Calendario de ejecución del proyecto	87
Tabla 28 Estructura Salarial Inna Di Morrows.....	104
Tabla 29Inversión Activos Fijos	106
Tabla 30Inversión En Activos Intangibles	107
Tabla 31 Capital de trabajo para 3 meses	107
Tabla 32 Resumen presupuesto de Inversión.....	108
Tabla 33Presupuesto De Ingresos Operacionales.....	109
Tabla 34 Presupuesto de egresos por costos variables	109
Tabla 35 Requerimiento de Insumo y Servicios.....	112
Tabla 36 Costos Fijos mano de obra	112
Tabla 37 Presupuesto de egresos por gastos operativos	113
Tabla 38 Presupuesto de egresos por gastos financieros	114

Tabla 39 Depreciaciones	114
Tabla 40 Amortizaciones	115
Tabla 41 Resumen presupuesto de operación	115
Tabla 42 Estructura de Financiamiento	116
Tabla 43 Costos Totales Anuales	116
Tabla 44 Estado de Resultados Inna Di Morrows	118
Tabla 45 Balance General Inna Di Morrows	119
Tabla 46 Estado de flujo de efectivo Inna Di Morrows	120
Tabla 47 Costo promedio ponderado de capital Inna Di Morrows	121
Tabla 48 Evaluación del proyecto	122
Tabla 49 Periodo de recuperación de la inversión	123
Tabla 50 Inversión activos fijos 2 opción	126
Tabla 51 Presupuesto operativos 2 opción	127
Tabla 52 capital de Trabajo 2 Opción	127
Tabla 53 Resumen Presupuesto de Inversión 2 Opción	127
Tabla 54 Presupuesto de Ingresos Operacionales 2 Opción	128
Tabla 55 Costos Variables 2 Opción.....	129
Tabla 56 Requerimientos e Insumos 2 Opción.	131
Tabla 57 Costos Fijos Mano de Obra 2 Opción	131
Tabla 58 Presupuesto de egresos por gastos operativos	132
Tabla 59 Gastos Financieros 2 Opción.....	133
Tabla 60 Depreciaciones 2 Opción.	133
Tabla 61 Amortizaciones 2 Opción	133
Tabla 62 Estructura de Financiamiento 2 Opción.	134
Tabla 63 Estado de Resultados 2 Opción.....	134
Tabla 64 Balance General 2 Opción	135
Tabla 65 Estado de Flujo de Efectivo 2 Opción.	136
Tabla 66 Costo Promedio Ponderado de Capital 2 Opción.	137
Tabla 67 Evaluación del Proyecto 2 Opción	138

RESUMEN EJECUTIVO

El Resumen Ejecutivo contiene todos los aspectos relacionados con la formulación del plan de negocios asociados a los riesgos, oportunidades e inversiones necesarios para la conformación y puesta en marcha de la empresa Inna Di Morrows.

Concepto De Negocio

Inna Di Morrows será un centro de relajación donde a través de técnicas naturales con un componente de musicoterapia las personas puedan mejorar su calidad de vida. Se busca que empiecen a preocuparse por su belleza interior, tengan una experiencia de bienestar y placer que les ayude a recuperar la paz interior que sus vidas diarias no les permite tener.

Ventajas Competitivas

Nuestro servicio se diferencia de lo que ofrece la competencia en lo siguiente;

Innovación y diseño en las instalaciones: se busca ofrecer espacios agradables, ambientados naturalmente para que las personas puedan disfrutar de un espacio diferente al acostumbrado, de tal manera que le permitan a la persona desconectarse de su rutina diaria, y sentir que se encuentra alejada del ruido y contaminación de la ciudad.

Personal cualificado: El personal que prestará los servicios en el centro de relajación contará con la debida experiencia en el campo de terapias relajantes y adicionalmente serán personas con excelente calidez para una debida prestación del servicio.

Tratamientos naturales enfocados en la parte interna de la persona: Ofrecer a nuestro cliente terapias que le permitan sentirse bien consigo mismo, olvidándose de la parte física y experimentando un momento de bienestar y placer a través de sensaciones de cambio y paz interior, por medio de espacios de relajación a través de la musicoterapia con productos naturales. De esta manera podrán dejar de lado su vida real y liberar su cuerpo de tensiones, encontrándose consigo mismas y aportando el equilibrio espiritual que necesitan para desempeñarse en su vida laboral y a su vez mejorando su condición de vida.

Mercado Objetivo

El mantener una temática nos permite tener vigencia y actualidad de mercado, como nuestro objetivo es ofrecer mayor bienestar mediante técnicas y productos naturales para que por un momento puedan aislarse de su entorno habitual, nuestro mercado objetivo serán las personas ejecutivas entre un rango de 25 a 44 años, pertenecientes a estratos 4 y 5 de las Localidades de Usaqué y Chapinero a los cuales sus labores diarias les producen algún tipo de estrés. Caracterizados por la tendencia a ser joviales, deportistas, modernos y autónomos. Personas que les interesan la salud y el bienestar, ya que sus carreras profesionales son importantes y para poder funcionar a pleno rendimiento necesitan poner atención a su cuidado personal.

Potencial Del Mercado En Cifras

El mercado potencial está conformado por los habitantes de las localidades de Usaqué y Chapinero de edades entre 25 y 44 años y cuyas actividades diarias les genera algún tipo de estrés. Para tal efecto se

consultaron estadísticas del DANE e informe regional de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Estimación del mercado potencial considerando que según la. Rev. CES Salud Pública 2011; 2(1): 66-73, dice que en promedio el 43.90% de las personas sufre de estrés laboral.

Las anteriores características se tomaron de las consideraciones que aparecen en las siguientes tablas:

Tabla 1 Mercado potencial en cifras

Mercado Potencial	
43.344,01	Cantidad de Personas Economicamente activas, entre los 25 y 44 Años, De las localidades de Usaquen y Chapinero de Estratos 4 y 5.
15.938,23	Cantidad de Personas Economicamente activas en Empleos Formales entre los 25 y 44 Años, De las localidades de Usaquen y Chapinero; de Estratos 4 y 5.
6997	Cantidad de Personas Economicamente activas en Empleos Formales entre los 25 y 44 Años, De las localidades de Usaquen y Chapinero; de Estratos 4 y 5 que sufren de estrés.
5318	76 % de las personas encuestadas esta dispuesta a asistir al centro de relajación Numero de veces que asistirían al spa las personas y tomarían un servicio. (37 veces resultado arrojado por encuestas)
196752	El negocio solo puede atender el 6,4 % teniendo en cuenta que existe competencia y productos sustitutos. Numero de Visitas que puede recibir el negocio; teniendo en cuenta los Recursos de MOD.
12592	
Total de visitas al año	
	12.592

Fuente: Elaborado por las autoras.

Teniendo en cuenta que el mercado potencial está determinado por el número de posibilidades que hay de vender, con base en la investigación de mercados realizada se determinó que de 6997 personas, 5318 estarían dispuestas a asistir al centro de relajación 3 veces en promedio al mes, es decir 37 veces al año; dispuestos a pagar servicios que se encuentren en un rango de \$ 80.000- \$ 119.000. Arrojando como resultado un total de 196.752 clientes potenciales. De los cuales solo se abarcará el 6.4%.

Equipo De Trabajo

Inna Di Morrows cuenta con un equipo de trabajo que ha aportado a la formulación del presente plan de negocios y la puesta en marcha. A continuación mostramos los perfiles de cada una:

Tabla 2 Equipo de Trabajo

NOMBRE	PERFIL
Yeraldine Mogollón Ortiz	Estudiante de Administración de Empresas. Competencia para la planeación y la administración. Competencia para el trabajo en equipo.
Martha Liliana Mancera Castillo	Estudiante de Administración de Empresas. Competencia para liderar proyectos y el trabajo en equipo. Competencia en la comunicación.
Kharina Gutiérrez	Terapeuta y Técnica profesional en estética y cosmetología integral. 10 años de experiencia trabajando en empresas del sector de cuidado de la salud.

Fuente: Elaborado por las autoras.

Resumen De Las Inversiones Requeridas

El centro de relajación Inna Di Morrows requiere una inversión inicial de aproximadamente \$ 935.000.000, representados en activos fijos tales como muebles y enseres, maquinaria y equipos, arreglos locativos y la compra del espacio físico donde va a operar el negocio, además de los tramites y licencias necesarias para la puesta en marcha del negocio y el capital de trabajo necesario para cubrir la operación de tres meses.

Se debe tener en cuenta que el monto de la inversión es alto debido a que se debe incurrir en la compra del espacio físico puesto que el proyecto empresarial está focalizado en este hecho para garantizar la imagen única que va a tener el lugar. Para la cual se realizarán modificaciones a las instalaciones, se remodelará el lugar con un diseño original. Lo que lleva a que el lugar sea comprado y no arrendado; ya que se corre el riesgo de que si se arrienda, a lo largo del tiempo el dueño pueda hacer uso de él por las características de valorización del sector y se pierda la inversión en las modificaciones realizadas.

Tabla 3 Resumen Inversiones Requeridas

INVERSIONES REQUERIDAS	
Activos Fijos	\$ 724.370.000
Preoperativos	\$ 64.736.810
Capital de trabajo	\$ 145.618.410
TOTAL	\$ 934.725.220

Aporte Socios	\$ 280.417.566
Deuda Financiera	\$ 654.307.654

Fuente: Elaborado por las autoras.

Proyección De Ventas Y Rentabilidad

A continuación se presenta la proyección de ventas para el centro de relajación Inna Di Morrows para los primeros cinco años:

Tabla 4 Proyección de ingresos por ventas

INGRESOS POR VENTAS						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Numero de servicios prestados	0	12592	12945	13307	13680	14063
Visitas paquete 1 (14%)	0	1763	1812	1863	1915	1969
Precio de Venta	\$ 89.999	\$ 90.000	\$ 93.600	\$ 98.280	\$ 103.194	\$ 108.354
Subtotal	0	\$ 159	\$ 170	\$ 183	\$ 198	\$ 213
Visitas paquete 2 (12%)	0	1511	1553	1597	1642	1688
Precio de Venta	\$ 104.999	\$ 105.000	\$ 109.200	\$ 114.660	\$ 120.393	\$ 126.413
Subtotal	0	\$ 159	\$ 170	\$ 183	\$ 198	\$ 213
Visitas paquete 3 (12%)	0	1511	1553	1597	1642	1688
Precio de Venta	\$ 94.999	\$ 95.000	\$ 98.800	\$ 103.740	\$ 108.927	\$ 114.373
Subtotal	0	\$ 144	\$ 153	\$ 166	\$ 179	\$ 193
Visitas paquete 4 (17%)	0	2141	2201	2262	2326	2391
Precio de Venta	\$ 114.999	\$ 115.000	\$ 119.600	\$ 125.580	\$ 131.859	\$ 138.452
Subtotal	0	\$ 246	\$ 263	\$ 284	\$ 307	\$ 331
Visitas paquete 5 (20%)	0	2518	2589	2661	2736	2813
Precio de Venta	\$ 89.999	\$ 90.000	\$ 93.600	\$ 98.280	\$ 103.194	\$ 108.354
Subtotal	0	\$ 227	\$ 242	\$ 262	\$ 282	\$ 305
Visitas Zona sensaciones (20%)	0	2518	2589	2661	2736	2813
Precio de Venta	\$ 19.999	\$ 20.000	\$ 20.800	\$ 21.840	\$ 22.932	\$ 24.079
Subtotal	0	\$ 50	\$ 54	\$ 58	\$ 63	\$ 68
Visitas Yoga y Pilates (5%)	0	630	647	665	684	703
Precio de Venta	\$ 29.999	\$ 30.000	\$ 31.200	\$ 32.760	\$ 34.398	\$ 36.118
Subtotal	0	\$ 19	\$ 20	\$ 22	\$ 24	\$ 25
TOTAL INGRESOS	0	\$ 1.003	\$ 1.072	\$ 1.157	\$ 1.249	\$ 1.349

*Cifras de ingresos en millones de pesos.

Fuente: Elaborado por las autoras.

La tabla 5 presenta el resumen de los indicadores de rentabilidad más influyentes para el centro de relajación Inna Di Morrows:

Tabla 5 Resumen Rentabilidad Inna Di Morrows

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
EBITDA	0	373	406	452	508	564
ROE	0%	30%	36%	40%	44%	47%
WACC	19,9%	20,1%	20,4%	20,6%	21,0%	21,5%
VNA PROYECTO	\$ 138,80					
TIR PROYECTO	28%					
VNA ACCIONISTA	\$ 142,74					
TIR ACCIONISTA	49%					

*Cifras de en millones de pesos.

Fuente: Elaborado por las autoras.

Con un costo de oportunidad en promedio para los 6 años de 20.6%, el VNA (Valor neto actual) del proyecto es de \$ 139.000.000 aproximadamente, es decir que el valor positivo indica la maximización de la inversión realizada. Y arroja una TIR de 28%.

Desde el punto de vista del accionista, el VNA (Valor neto actual) es de \$ 143.000.000 aproximadamente, teniendo un costo del Equity equivalente al 25%, dando como resultado una TIR para el accionista de 49%.

Lo que permite concluir que el proyecto es factible, puesto que genera valor para el accionista según se puede observar en los resultados positivos del VNA y la TIR. Y le permite recuperar su inversión en los primeros periodos del 3 año.

Tabla 6 Periodo de recuperación de la inversión del accionista

CONCEPTO	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Flujo de caja neto	-\$ 280	\$ 118	\$ 134	\$ 184	\$ 238	\$ 289
TIR accionista por periodos			-7%	24%	40%	49%
PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN						
La inversión se recupera al inicio del 3 año.	(\$ 187,65)	\$ 126,80	\$ 143,21	\$ 148,58	\$ 169,57	\$ 193,73

Riesgos

El riesgo que se puede presentar en el proyecto es que se dé una baja demanda del servicio; presentando unas ventas reales del negocio por debajo

de el rango de ventas planeado. Para lo cual se estableció un mecanismo de mitigación donde se debe fortalecer la estrategia comercial con una dinámica de ventas que asegure que estas no bajen.

Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

- La empresa Inna Di Morrows es viable desde el punto de vista del mercado porque el mercado objetivo se encuentra en crecimiento y cuenta con el poder adquisitivo necesario para adquirir los servicios ofrecidos.
- El mercado potencial corresponde a 12592 posibilidades de venta y está determinado por la Población de Personas Económicamente activas en Empleos Formales entre los 25 y 44 Años, De las localidades de Usaquén y Chapinero; de Estratos 4 y 5 de la Ciudad de Bogotá que por sus labores diarias sufren de estrés y están dispuestos a tomar un servicio en la empresa.
- La organización será constituida como sociedad Limitada y para que pueda funcionar correctamente se requiere un personal altamente calificado tanto para la gerencia como para las áreas que prestarán el servicio al cliente.
- La empresa Inna Di Morrows es viable desde el punto de vista financiero puesto que el VNA (Valor neto actual) para el accionista es de \$ 143.000.000 aproximadamente permitiéndole maximizar su inversión y tener una TIR del 49% superior al 25% de rentabilidad esperada por el accionista. Es decir que el proyecto es más atractivo desde el punto de vista del accionista.

- La inversión inicial requerida es de aproximadamente \$ 935.000.000 de los cuales \$724 millones corresponden a activos fijos, \$65 millones destinados a los pre-operativos y \$146 millones de pesos al capital de trabajo. Esta inversión será financiada a través de un 30% con capital de los accionistas y la diferencia se realizará a través de un préstamo bancario a 10 años con un periodo de gracia de 1 año.
- La tasa interna de retorno del proyecto es de 28%, superior al 20.6 % correspondiente al promedio del WACC para los 6 años, demostrando que el proyecto es rentable y su VNA (Valor neto actual) es de aproximadamente \$ 139.000.000.

INTRODUCCIÓN

El presente documento, Plan de Negocios; se convirtió en un ejercicio de aplicación de conocimientos y competencias que a lo largo de la carrera se adquirieron y que representan la formación con énfasis empresarial que recibimos, además se constituyó como tesis de grado como opción para obtener el título de Administradoras de Empresas y cumplir con los parámetros que la Universidad EAN ha definido, pensando en que en la actualidad las personas no disponen de tiempo, su vida transcurre en ir y venir de un lado a otro. Como consecuencia, el estrés laboral se ha convertido en uno de los problemas más frecuentes y graves que no solo perjudica a los trabajadores sino que también a sus empleadores.

En sociedades que se mantienen en constante movimiento como Bogotá, donde ha cobrado fuerza este problema, las personas han optado por buscar lugares que les permitan relajarse como los Spas; ya que se han convertido en la mejor opción para escapar de la rutina laboral.”¹

Motivos por los cuales se identificó la oportunidad de satisfacer las necesidades de las personas que día a día están realizando labores que los lleva a tener un alto grado de estrés por medio de un lugar que les permita relajarse y eliminar el estrés que les ocasiona su diario vivir.

El primer capítulo aborda el estudio de mercado necesario para establecer un nivel de demanda viable para determinar los servicios ofrecidos por el centro de relajación en el sector de Chapinero y satisfacer las necesidades de los posibles clientes. El segundo capítulo se enfoca en el estudio técnico para determinar las condiciones en términos de costos, calidad

¹Extraído el 28 de Septiembre de 2011; http://www.ucm.es/info/seas/estres_lab/el_estres.htm

y la correcta implementación de procesos para la adecuada ejecución del centro de relajación.

El tercer capítulo define la empresa desde los aspectos organizacionales y legales propios para la consecución de los objetivos propuestos. El cuarto capítulo presenta el estudio financiero donde se detallan todas las inversiones requeridas y se presentan los estados financieros para establecer la viabilidad del negocio y dar cuenta de su rentabilidad. Al final se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron al finalizar el trabajo.

El plan de negocios arroja las razones por las cuáles se considera la viabilidad del negocio, se justifica realizar la inversión y se generan algunas recomendaciones para su puesta en marcha.

CAPITULO I: ESTUDIO DE MERCADO

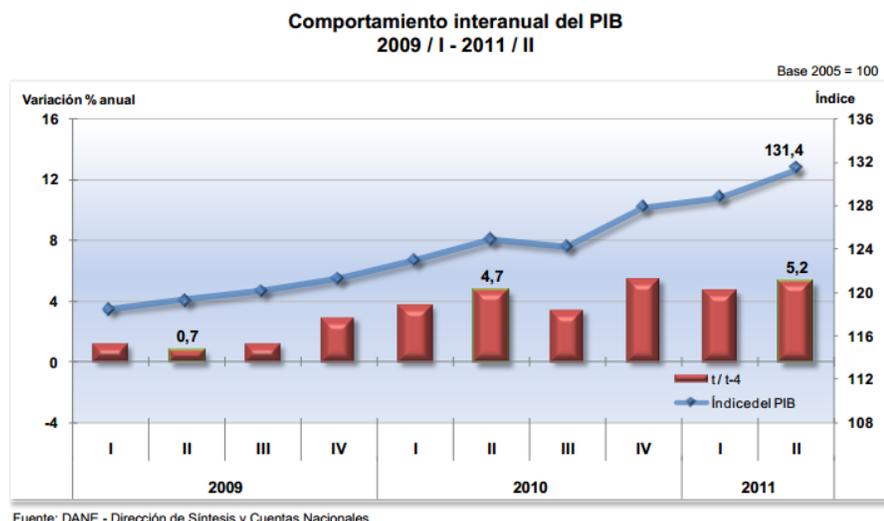
1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

1.1.1. Análisis económico del País

PIB:

La economía colombiana ha tenido un crecimiento en los últimos años. Según el gráfico 1, Para el año 2010, el PIB de Colombia para el segundo trimestre registró una tasa de crecimiento de 4.7%, superior al 0.7% registrada en el año anterior.

Ilustración 1 Comportamiento Interanual del PIB 2009/I - 2011/II



A su vez para el año 2011 el PIB creció al 5.2%, lo cual denota un aumento de la capacidad productiva del país, pero sin duda este crecimiento no supera el de los países suramericanos, tal como lo revela un artículo de la revista Dinero, “En el 2010 Brasil llegó a un crecimiento del 7,6%; Perú 8,8%, Chile 5,5%, México 5,5% y Venezuela menos 1.4%. Mientras que las proyecciones y datos preliminares señalan que Ecuador puede estar alrededor del 3,7%; Argentina 9,29% y Paraguay 9,7%.”²

²Extraído el 13 de Febrero de 2012 <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/pib-colombiano-crecimientos-bajos-region/116043>

Si se analiza el comportamiento del PIB por ramas económicas según el cuadro 1, se puede deducir que la mayor variación porcentual se obtuvo en comercio, reparación, restaurantes y hoteles con un 7.2% seguida de la explotación de minas y canteras con 7.1%. Mientras que la menor variación la presentaron las industrias manufactureras con 2.1 y una variación negativa de 0.9 por parte de construcción.

Tabla 7 Comportamiento del PIB por ramas (2010-2011)

**Comportamiento del PIB por Ramas
de Actividad Económica
2011 - II / 2010 - II**

Variación porcentual anual - Series desestacionalizadas

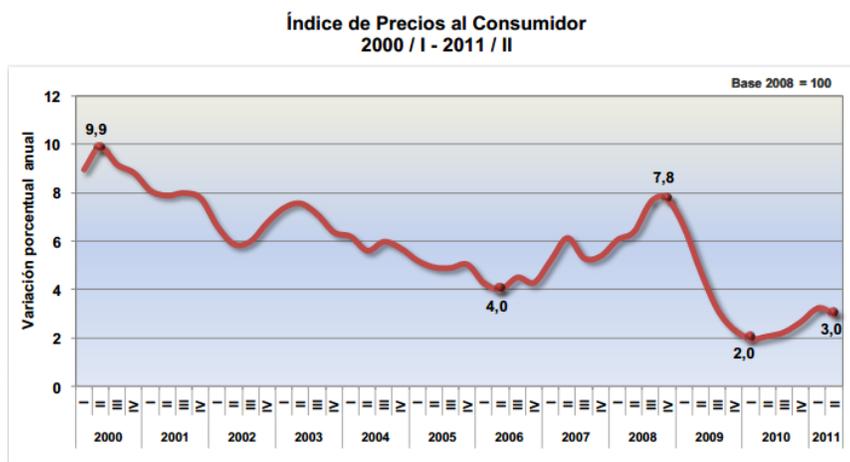
Ramas de actividad	Variación porcentual
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,2
Explotación de minas y canteras	10,3
Industrias manufactureras	2,1
Suministro de electricidad, gas y agua	1,5
Construcción	-0,9
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	7,2
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7,1
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	6,1
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	2,3
Subtotal valor agregado	4,5
Total impuestos	14,1
PRODUCTO INTERNO BRUTO	5,2

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR:

Según el Boletín de prensa N°6 del DANE (Bogotá, D. C., 22 de septiembre de 2011) en el segundo trimestre de 2011, el índice de precios al consumidor promedio trimestral - IPC creció en 3,0% con relación al mismo trimestre del año anterior. Durante el año 2010, se registraron variaciones en 2,0% para el primer trimestre; 2,1% para el segundo; 2,3% para el tercero; y 2,7% para el cuarto como muestra la siguiente gráfica:

Ilustración 2 Índice de precios al Consumidor (2010-2011)



1.1.2. Entorno Macroeconómico

De acuerdo con la Gran Encuesta Integrada de Hogares - GEIH adelantada por el DANE para el segundo trimestre móvil abril - junio de 2011, la participación de la Población en Edad de Trabajar -PET- respecto a la población total fue de 78,8%, lo que representó un incremento porcentual respecto al mismo trimestre del año anterior en 0,3 puntos, la cual registró una participación en 78,5%, en dicho periodo.³

³Extraído el 8 de Marzo del 2012

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IItrim11.pdf

Tabla 8 Indicadores Trimestrales del mercado laboral (2009-2011)

Indicadores Trimestrales del Mercado Laboral
2009 / I - 2011 / II

(%)

Periodo	Porcentaje población en edad de trabajar	Tasas					
		Ocupación (O / P.E.T.)	Desempleo (D / P.E.A)	Global de Participación (P.E.A. / P.E.T.)	Subempleo (S / P.E.A.)		
					Subjetivo	Objetivo	
2009	I	78,0	52,0	12,9	59,7	29,1	10,0
	II	78,1	54,2	11,7	61,4	29,3	11,6
	III	78,2	53,5	12,2	60,9	29,4	11,1
	IV	78,3	56,0	11,3	63,1	30,9	10,8
2010	I	78,4	54,0	13,0	62,0	31,6	12,3
	II	78,5	55,1	12,0	62,6	32,5	12,3
	III	78,6	55,6	11,5	62,8	33,6	13,0
	IV	78,6	56,7	10,7	63,4	32,6	12,6
2011	I	78,7	54,8	12,4	62,5	31,2	12,2
	II	78,8	56,0	11,1	63,1	31,3	11,8

Fuente: DANE - Gran encuesta integrada de hogares
Nota: P.E.T.: Población en Edad de Trabajar; P.E.A.: Población Económicamente activa; O: Población ocupada; D: Población desempleada; S: Subempleo.

1.1.3. Análisis Del Sector Servicios

En economía la oferta está constituida por el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen en el mercado en un momento determinado y con un precio concreto. Realizando una simplificación, puede decirse que la oferta es la cantidad de productos y servicios que se encuentran disponibles para ser consumidos.⁴

El análisis del sector hace referencia a la descripción del sector del cual hará parte la empresa. Para el desarrollo de este plan de Negocios la empresa se ubica en el Sector Servicios.

En Colombia la oferta actualmente en temas de Spas y oferta de servicios se encuentra en una oferta competitiva o de mercado libre. “Es aquélla en la que los productores o prestadores de servicios se encuentran en circunstancias de libre competencia, sobre todo debido a que son tal cantidad de productores o prestadores del mismo artículo o servicio, que la participación

⁴ Extraído el 2 de mayo de 2012 ,<http://definicion.de/oferta/>

en el mercado se determina por la calidad, el precio y el servicio que se ofrecen al consumidor. Ningún productor o prestador del servicio domina el mercado”⁵.

Según el Informe Skandia Colombia - Informe Económico Semanal - Marzo 25 a Abril 01 de 2011, el sector de servicios en Colombia cuenta con un potencial de crecimiento enorme, por ello se ha convertido en una de las mayores apuestas comerciales para el país. En la economía regional integrada por Bogotá y Cundinamarca; el sector servicios genera la mayor parte del PIB con un 67%. Bogotá ha sido líder tanto a nivel regional como Nacional en tener la mayor participación de actividades del sector servicios. En la Nación representa el 89% y en la Nación 29%.

Ilustración 3 PIB por sectores Bogotá 1990-2001

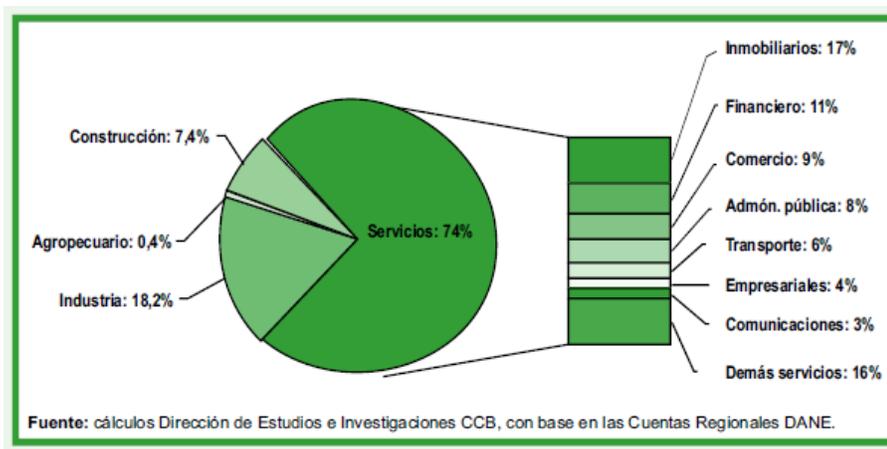
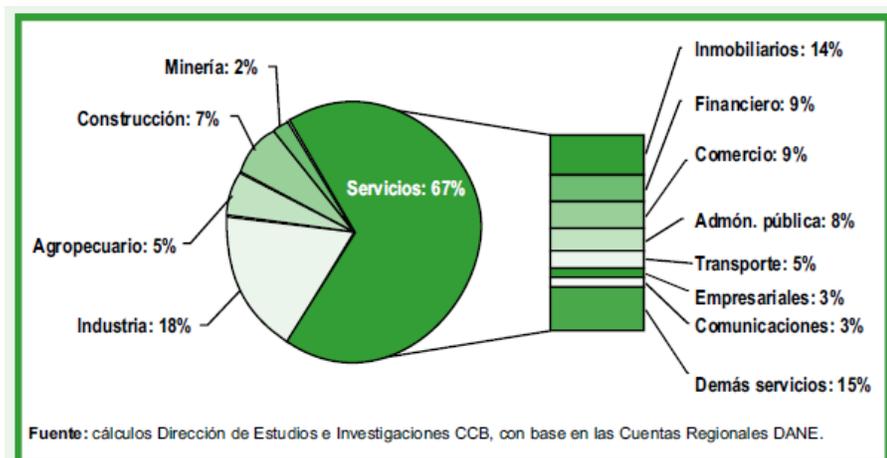


Ilustración 4 PIB por sectores región (1990-2001)



⁵Extraído el 2 mayo ,<http://www.eumed.net/libros/2007c/334/analisis%20de%20la%20oferta.htm>

En Colombia hay muchos establecimientos que dicen ser SPA, pero realmente los centros de salud y bienestar con todas las comodidades y rituales son muy pocos. Para Felipe Londoño, Gerente de Viajes Hermès, los tres mejores spa del país en este momento son el Chairama en Bogotá, el LeSpa del Hotel Sofitel Cartagena Santa Clara y el del Estelar Paipa Hotel & Centro de Convenciones. Ya que el mercado de spas en Colombia está apenas en desarrollo. Son muchos, muy pequeños y con excepciones, no cumplen las condiciones para ser considerados centros integrales de salud y bienestar con todas las comodidades y beneficios para los clientes.

1.1.4. DOFA del sector Servicios

Se realizó el DOFA del sector, según un estudio realizado en el año 2008, en la página misión pyme.

- **Debilidades**

- En el sector se observa una informalidad alta y un deficiente servicio al cliente, con pocas estrategias para fidelizar a los clientes.
- Hay escaso manejo de cifras y estadísticas, lo que dificulta el estudio del mercado y el comportamiento del sector.
- Existe un vacío normativo, la reglamentación en el tema no es estricta y esto incentiva el surgimiento de empresas o personas inescrupulosas que no cumplen con los estándares apropiados de calidad.

- **Oportunidades**

- La invasión de mensajes en medios masivos de comunicación en los que se promueven ideales de relajación que motivan cada vez más consumidores.
- La tendencia a buscar una vida sana, en la que se promueve el ejercicio y la alimentación adecuada.

- La mayor expectativa de vida de los colombianos, quienes desean verse jóvenes aún en la tercera edad.

- **Fortalezas**

- Buena infraestructura para realizar todo tipo de intervenciones, en el mercado reconocido y formal.
- Amplias opciones al momento de relajarse.

- **Amenazas**

- La desaceleración de la economía puede afectar el ingreso de los clientes de este tipo de servicios, que muchas veces son considerados suntuarios y por lo tanto se recortan en épocas de 'vacas flacas'.⁶ Según Olga Rubio en su artículo, La relajación no es algo nuevo, son prácticas de contrastada eficacia, utilizadas con diferentes fines desde hace años e incluso siglos.⁷

1.1.5. Marco Legal del Sector Servicios.

Los aspectos Jurídicos establecen cómo el Plan de Negocios debe ajustarse a las Leyes de la República de Colombia. A continuación presentamos como las leyes, artículos, resoluciones y acuerdos que enmarcan el marco legal del sector servicios para poder colocar en funcionamiento el proyecto empresarial:

⁶Extraído el 12 mayo de 2012, <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/48/72/>

⁷ Extraído el 12 mayo de 2012, <http://www.eutres.com/Articulos/Relajacionysalud.htm>

Leyes:

- Según la Ley 9 de 1979 Establece en su Artículo 564 que corresponde al Estado como regulador y orientador de las condiciones de salud; dictar las disposiciones necesarias para asegurar una adecuada situación de higiene y seguridad en todas las actividades, así como vigilar su cumplimiento a través de las autoridades de salud.
- Ley 711 de 2001 reglamenta el ejercicio de la ocupación de la cosmetología y se dictan otras disposiciones en materia de salud estética. Establece que el cosmetólogo utilizará equipos, instrumentos e implementos debidamente esterilizados, y empleará materiales desechables en procedimientos de estética.

Decretos

- En el Decreto Ley 1421 de 1993 se establecen lineamientos en materia de bioseguridad para los establecimientos que ofrecen servicios de: estética facial, corporal y ornamental, gimnasios, saunas, turcos, salas de masajes, escuelas de capacitación y/o formación en peluquería y estética, cosmetología y establecimientos afines, en el distrito capital y se dictan otras disposiciones.

Resoluciones

- Resolución 2263 de 2004 Establece los requerimientos para la apertura y funcionamiento de los centros de estética y similares. Particularmente, en el artículo 5, numeral 4, literales b y q establece el cumplimiento del manual de bioseguridad expedido por el Ministerio de la Protección Social, así como la disposición de un método de esterilización.

- En La Resolución 3924 de 2005 se adopta la Guía de Inspección para la Apertura y Funcionamiento de los centros de estética y Similares.
- Resolución 2827 de 2006 Adopta el Manual de Bioseguridad para establecimientos que desarrollen actividades cosméticas o con fines de embellecimiento facial, capilar, corporal y ornamental.

1.2. ANÁLISIS DE DESDE LA PERSPECTIVA PORTER

El modelo de cinco fuerzas de Porter es un método de análisis utilizado para formular estrategias y para este caso se utilizará como herramienta para determinar los factores externos que pueden afectar la puesta en marcha de la empresa.

“Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.”⁸

Estas cinco fuerzas son:

- F (1) Poder de negociación de los compradores o clientes.
- F (2) Poder de negociación de los vendedores o proveedores.
- F (3) Amenaza de nuevos entrantes.
- F (4) Amenaza de productos sustitutos.
- F (5) Rivalidad entre competidores.

⁸Colina, Juan Manuel de la. Las estrategias competitivas genéricas de Porter. Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. p 4. <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecaeansp/Doc?id=10311343&ppg=4>

Tabla 9 Análisis PORTER

Fuerzas	Descripción
Clientes	<p>Desde la perspectiva de la demanda podemos observar un creciente interés por parte de los bogotanos en temas de salud, ya que las altas cifras de estrés en la población han aumentado el interés hacia la mejora de su calidad de vida.</p> <p>“Todo el personal involucrado en la operación de un spa lo sabe: un usuario puede ser tímido, comunicativo, exigente, susceptible, silencioso, escéptico, orgulloso, poco objetivo, etc. Para cada una de las actitudes que se generan de acuerdo al perfil psicológico, los profesionales del spa deben tener una actitud específica que sólo la buena formación proporciona”.⁹</p> <p>En nuestro caso el segmento esta caracterizado por Personas de Bogotá entre 25 y 44 años. Que están entre el estrato 4 y 5 en las localidades de Usaquén y Chapinero; que les interesa la salud y el bienestar, ya que sus carreras profesionales son importantes y para poder funcionar a pleno rendimiento necesitan poner atención a su cuidado personal. En esta fuerza se puede evaluar el conocimiento de los clientes sobre los servicios ofrecidos y la oferta de sustitutos que existe en el mercado para satisfacer dicha necesidad, por lo tanto los clientes tienen un alto poder de negociación. Para lo cual se hace necesario trabajar en la estrategia de diferenciación logrando que el cliente prefiera pagar por nuestros servicios.</p>
Proveedores	Los proveedores en este modelo de negocio se convierten en socios claves ya que sin su aporte, el negocio no puede

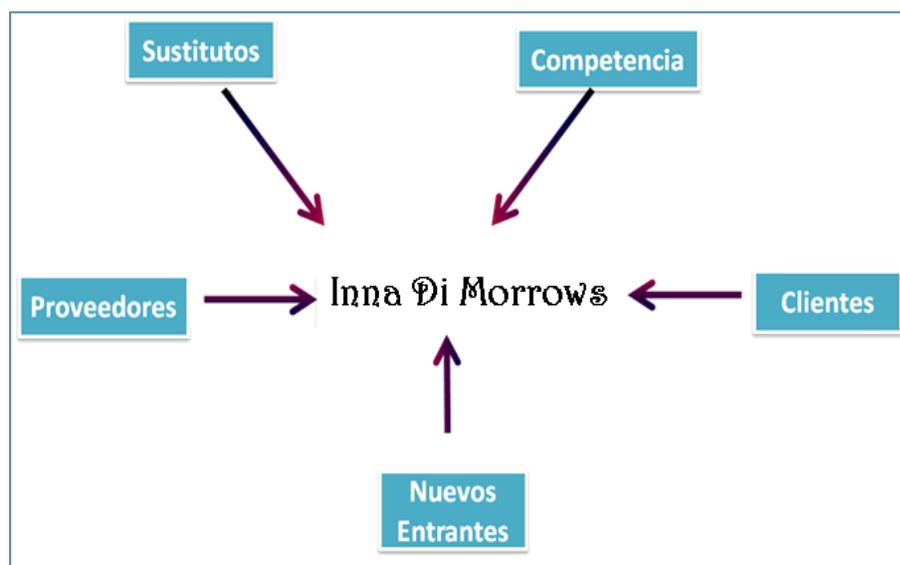
⁹<http://www.revistadossier.com/2010/05/el-perfil-del-usuario-de-un-spa/>

	<p>funcionar. En este tipo de negocio los proveedores ejercen una fuerza hacia la empresa ya que en la ciudad son pocos los que distribuyen insumos naturales con la calidad necesaria para la prestación del servicio, pero se debe contar con más de una opción por insumo, puesto que en caso de que un proveedor incumpla debe existir otro que pueda suplir dicha necesidad. Adicionalmente se cuenta con proveedores de materiales indirectos pero que a la hora de prestar el servicio son de suma urgencia para logra brindar el mayor bienestar al cliente.</p>
<p>Sustitutos</p>	<p>Se considera como sustituto todas aquellas actividades que las personas usan para relajarse, tales como gimnasios, cines y parques naturales donde las personas puedan experimentar bienestar físico y mental. Los sustitutos ejercen una fuerza hacia Inna Di Morrows ya que son alternativas que al realizar una comparación son de bajo costo y hace que los clientes los seleccionen más rápido.</p>
<p>Nuevos entrantes</p>	<p>El sector cuenta con barreras de entrada muy bajas, lo cual permite que diversos tipos de actividades puedan ayudar a las personas a relajarse. Hoy en día está en furor el cuidado y bienestar propio que junto con la calidad de los profesionales, el buen número de instituciones y el inmenso inventario de lugares de interés ayudan a que las nuevas empresas y modas como el Yoga y el Pilates ejerzan una fuerza sobre Inna Di Morrows.</p> <p>Son actividades de bajo costo, que se están convirtiendo en una amenaza para los spas, ya que por ejemplo “más de 15 mil asegurados de EsSalud acceden a los múltiples beneficios de las terapias de la medicina actual, como Tai</p>

	Chi, yoga y Pilates, en más de 60 parques del país de manera gratuita; en el marco de su política de promoción de estilos de vida saludables entre la población” ¹⁰ .
Competidores	<p>Entre los competidores de Inna Di Morrows podemos encontrar Chairama, Tendal Spa, SieSua.</p> <p>La competencia ejerce gran poder sobre la compañía puesto que al ser un negocio de relaciones sociales; estos tienen una ventaja competitiva sobre el modelo de negocio. La competencia se encuentra muy bien posicionada y algunos son líderes en el mercado de Bogotá; lo que hace que las estrategias se centren en superar la competencia o generar innovación en producto y mercadeo.</p>

Fuente: Elaborada Por las Autoras

Ilustración 5 Gráfico de Porter



Fuente: Elaborado por las autoras.

¹⁰<http://www.andina.com.pe/espanol/noticia-essalud-promueve-vida-saludable-mediante-tai-chi-yoga-y-pilates-parques-publicos-397081.aspx>

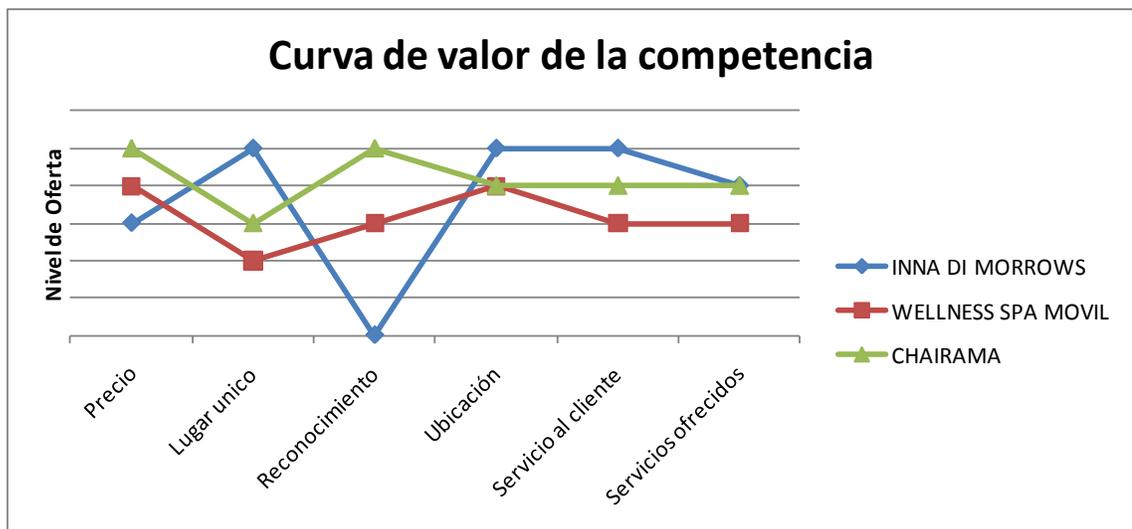
1.2.1. Competencia Directa

En Colombia, específicamente en Bogotá, de entre varios existentes no existe un sitio similar al que se propone en el proyecto que este especializado en personas que sufren de estrés, es por ello que los competidores identificados son los que ofrecen servicios de bienestar para las personas como spas y estéticas.

La competencia incide sobre el centro de relajación Inna di Morrows, puesto que influye en la participación de mercado esperada, para este caso se tuvo en cuenta a los dos competidores que por sus características cuentan con mayor reconocimiento dentro del mercado y ofrecen un valor agregado para el cliente. Además de contar con una oferta similar y estar ubicados en las dos localidades a las cuales se desea abarcar.

Para determinar la curva de valor se tuvo en cuenta los aspectos que más influyen para el cliente a la hora de tomar la decisión de compra como son: precio, lugar único e innovador, reconocimiento, ubicación, servicios ofrecidos y servicio al cliente. Al analizar los resultados se puede observar que Chairama es la competencia más fuerte, sin embargo el centro de relajación va a competir con diferenciación de espacios y servicio al cliente para lograr atraer al consumidor.

Ilustración 6 Curva de Valor de la competencia



A continuación se presenta una tabla que permite comparar la competencia frente a su ubicación, portafolio de servicios y valores.

Tabla 10 Competencia del Sector Spa

NOMBRE SPA	DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	DURACIÓN	VALOR
TENDAL SPA	Es el primer Spa Holístico en Bogotá. Brindan tratamientos de relajación y alimento para el alma y el cuerpo.	cll 95a 11a 54	Tratamientos estética corporal Bronceo Masajes para moldear el cuerpo Masaje piedra volcanica Masaje reflexologia Parafina facial Aromaterapia Masaje sueco Envoltura de lodo Envoltura deChocolate Limpieza facial Rejuvenecimiento facial Baño astral	45 min 60 min 45 min 60 min 30 min 60 min 45 min 60 min 120 min 120 min 120 min 100 min 180 min	
TORNASOL SPA	Tomasol Spa es un sitio que nace de la necesidad moderna de buscar armonía y bienestar a través de terapias y técnicas, todas encaminadas a fortalecer la estima y seguridad personal.	Cra. 9a A #93 - 93	Bronceo Masaje de hidrorelajacion Hidroterapia en Jacuzzi Noche cleopatra Piel de miel Chocoterapia Pasion Silvestre Lodoterapia Natural relax Oceano Tomasol Baño de Luna Plan parejas Vino Relax	60 min 70 min 50 min 180 min 120 min 120 min 120 min 120 min 120 min 180 min 240 min 240 min 180 min	\$ 77.000 \$ 58.000 \$ 60.000 \$ 150.000 \$ 150.000 \$ 115.000 \$ 85.000 \$ 115.000 \$ 125.000 \$ 186.000 \$ 250.000 \$ 350.000 \$ 158.000
WELLNESS SPA N	Wellness Spa Movil promueve la calidad de vida y el bienestar a través de una experiencia de bienestar y relajación sin la necesidad de salir de casa.	Cra 23 # 124-87	Masaje Zen con piedras Sabay Masaje Bambu Masaje Shiatsu Masaje aromatico Masaje a 4 manos Chocolaterapia Elixir de Uva Calor del desierto Tratamientos faciales Estetica corporal Clases de Yoga (ilimitada)	60 min 60 min 60 min 60 min 60 min 50 min 50 min 50 min 60 min 45 min 60 min	\$ 320.000
CHARAMA SPA	Es un espacio natural de relajación y purificación del cuerpo y de la mente, inspirado en la Sierra Nevada de Santa Marta . Cuenta con el primer circuito de hidroterapia en Colombia.	Calle 95 # 11 A - 27	Hidroterapia Masaje corporal Tratamiento facial Pindas Paramo relajante Ritual de velas Ritual mediterraneo Hidratante de citricos Ritual purificante Antiacne algas antienviejecimiento	90 min 60 min 80 min 60 min 50 min 50 min 50 min 50 min 50 min 80 min	\$ 80.000 \$ 110.000 \$ 125.000 \$ 110.000 \$ 110.000 \$ 130.000 \$ 130.000 \$ 125.000 \$ 125.000 \$ 200.000

1.2.2. Competencia Indirecta

Se considera como competencia indirecta aquellos lugares que las personas usan para relajarse, tales como gimnasios, cines y parques naturales donde las personas puedan experimentar bienestar físico y mental.

Dentro de la localidad de chapinero, se puede encontrar que existe un amplia oferta de servicios sustitutos; en el caso de la oferta de gimnasios y centros especializados, según la pagina web; www.Bogotacompra.com, se encuentran 6 establecimientos (wondergym, Bodytech, Solarium Center, Prithivi yoga, Urbano spa & peluquería).

Respecto a parques y cines, se encuentran parques que son potencialmente escenarios culturales y otros como la Plaza de Lourdes, los Hippies, el parque de la 93 y el Virrey. Y 7 Cinemas ubicados en centros comerciales.

1.3.OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

El objetivo principal del estudio de es determinar si se Justifica la puesta en marcha del modelo de Negocio para la creación de la Empresa ; a partir de la determinación de un segmento Objetivo que valide la información y adicionalmente nos arroje un rango de precio que los clientes estén dispuestos a pagar.

Para realizar esta investigación se determinó que las necesidades de información que se requieren deben responder básicamente a las siguientes preguntas:

- ¿Quién es mi público objetivo?,
- ¿Cuál es la viabilidad de mi servicio en el mercado?
- ¿Quiénes son los competidores?

- ¿Cómo se llevara a cabo la realización del servicio?
- ¿Cuál va a ser el precio?

Para esta investigación es de vital importancia analizar el comportamiento de nuestro potencial consumidor para entender a fondo sus necesidades y poder implementar servicios que nos permitan satisfacerlas. Por lo cuál se hace necesario determinar qué es lo que el cliente va a comprar, qué nos diferencia y nos da una ventaja competitiva.

En segunda medida establecer quién toma la decisión de adquirir el servicio o quién influye en que una persona opte por uno u otro servicio. Así mismo analizar cuáles son los motivos principales por los que una persona asiste a un Spa, es decir qué necesidad ve satisfecha cuando adquiere un servicio de estos.

De igual forma es de vital importancia conocer el momento en el que el cliente opta por usar el servicio y con qué frecuencia lo hace para determinar si la compra es repetitiva, y qué sitios son los más frecuentados. Preguntarle si prefiere un Centro de relajación cerca de su casa o lugar de trabajo.

Información que permitirá establecer que aspectos son los más influyentes a la hora de nuestro consumidor basar su decisión de compra, es decir en términos de precio, calidad, imagen y servicio al cliente, etc.

1.3.1. Objetivos específicos.

- Conocer la viabilidad del servicio en el mercado.
- Identificar los competidores directos e indirectos.
- Definir la estrategia en términos de mercadeo, estudio técnico y financiero.
- Definir el segmento de mercado al que se quiere llegar.

1.4. IDENTIFICACIÓN DEL BIEN / SERVICIO

Será un centro de relajación donde las personas perciban un ambiente cálido y agradable por medio de un servicio eficiente que logre mejorar la calidad de vida de las personas que sufren de estrés ocasionado por sus labores cotidianas.

Se desea dejar de lado el culto al cuerpo para que las personas empiecen a preocuparse por su belleza interior para lo cual se ofrecerán diferentes espacios adecuados de tal manera que las personas puedan encontrar paz interior por medio de sonidos de la naturaleza y luces de ambientación, logrando que se sientan en el paraíso y tengan una experiencia de bienestar y placer permitiéndole a la persona relajarse y liberarse de las tensiones; viviendo diferentes sensaciones de cambio y paz interior.

La persona podrá por un momento dejar de lado su vida real y liberar su cuerpo del estrés, encontrándose consigo misma y aportando el equilibrio espiritual que necesita para desempeñarse en su vida laboral.

Es un sitio con un toque especial que permitirá a nuestros clientes sentir una experiencia inolvidable, alcanzando un estado de serenidad, armonía y equilibrio a nivel físico y emocional, aislándose del estrés que le genera la rutina diaria.

Todos los servicios ofrecidos se ofrecerán con musicoterapia como elemento diferenciador, puesto que se busca que el cliente pueda liberar diferentes estados emocionales. Se ofrecerán servicios por paquetes de una hora, para que las personas puedan disfrutar de una sesión de relajación donde se les brinde un trato personalizado y sientan que son lo más importante para la empresa.

El espacio estará distribuido de la siguiente manera;

- Una zona al aire libre ambientada con espejos de agua y efectos de cascada a su alrededor para realizar clases de yoga, y Pilates. Los servicios de yoga y Pilates se prestarán dos veces a la semana y en horarios fijos; es decir lunes y viernes a las 6:00 a.m., 12:00 p.m. y 6:00 p.m.

- ❖ Yoga; es una terapia para conectarse con cada músculo del cuerpo para poder comprender qué es lo que duele y de esa manera aliviar la tensión.¹¹
- ❖ Pilates; es un sistema de entrenamiento físico y mental uniendo el dinamismo y la fuerza muscular con el control mental, la respiración y la relajación.¹²

- Una zona húmeda donde se encontrará un circuito húmedo compuesto de piscinas, tinas de hidromasaje, jacuzzi, sauna y turco.

- Una zona con cuartos de masaje para realizar terapias relajantes ambientadas con velas y luces tenues.

- ❖ Aromaterapia; La utilización de esencias en los baños nos va a proporcionar un plus de beneficios y relax.

- ❖ Chocولاتerapia; los tratamientos a base de chocolate además de ser beneficiosos para nuestra piel, nos proporcionan una fuerte sensación de bienestar, causada principalmente por el asociamiento olfativo.

- ❖ Masaje de Maracuyá, tratamiento revitalizante para la piel permitiendo mejorar la retención de líquidos y circulación.

¹¹ Extraído el 25 Noviembre de 2011, todo-en-salud.com/2011/03/terapias-anti-estrés - Chile

¹² Extraído el 28 Noviembre de 2011, espanol.free-ebooks.net/ebook/Curso-completo-de-Pilates

- ❖ Masaje con piedras volcánicas, permite eliminar toxinas, estimula el metabolismo, reduce el estrés y alivia dolores de espalda.

- ❖ Cuidado de la piel (exfoliaciones y limpieza facial).

- y paralelamente a estos sitios se encontrara nuestro espacio diferenciador, una zona donde a través de elementos de la Naturaleza las personas se conectarán y desarrollarán los sentidos, generando un estado de sensibilidad que les permita descubrir aspectos personales que a veces son ignorados por uno mismo. Este lugar manejará sonidos y olores de naturaleza, se utilizarán luces tenues y se proyectarán imágenes para que las personas puedan sentir que en realidad están en un lugar inimaginable.

Para colocar en funcionamiento el negocio es necesario realizar diversas inversiones como:

- Invertir en infraestructura y acabados para lograr que el cliente se sienta a gusto con las instalaciones y le dé sensaciones que lo hagan querer volver.
- Capital humano con un alto grado de conocimiento en técnicas de relajación, tratamientos y atención al cliente.
- Publicidad y mercadeo para dar a conocer el negocio

1.4.1. Clasificación CIIU.

El Centro de relajación se ubica bajo la actividad económica “Peluquería y otros tratamientos de belleza”, correspondientes al Código CIIU O930200.

Puesto que no existe un código que abarque específicamente a los sitios enfocados en el bienestar físico y emocional de las personas.

1.5. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

1.5.1. Segmentación de Mercado.

La segmentación de mercados es el “procedimiento de dividir un mercado en distintos subconjuntos de consumidores que tienen necesidades o características comunes.”¹³

Para efectos del proyecto se utilizarán los siguientes criterios de segmentación.

Tabla 11 Variables de Segmentación

CRITERIO	SEGMENTO
Ubicación Geográfica	Bogotá, Colombia
Localidad	Usaquén, Chapinero
Edad	Entre 25 y 44 años
Sexo	Masculino y Femenino
Clase Social	Media y Alta
Estrato Socioeconómico	4 y 5
Estilo de Vida	Personas que les interesa la salud y el bienestar físico y emocional. La sofisticación y la técnica les atraen.

Fuente: Elaborado por los autores

INNA DI MORROWS está dirigido a personas entre 25 y 44 años, ubicadas en las localidades Chapinero y Usaquén, pertenecientes a los estratos 4 y 5, para los cuáles sus carreras profesionales son importantes y para poder funcionar a pleno rendimiento necesitan poner atención a su cuidado personal.

Adicionalmente son personas que tienen algo de conocimiento sobre belleza y salud, y requieren un local bien equipado.

¹³León G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk (2005), Comportamiento del consumidor, Ed. Prentice Hall México, pág. 50.

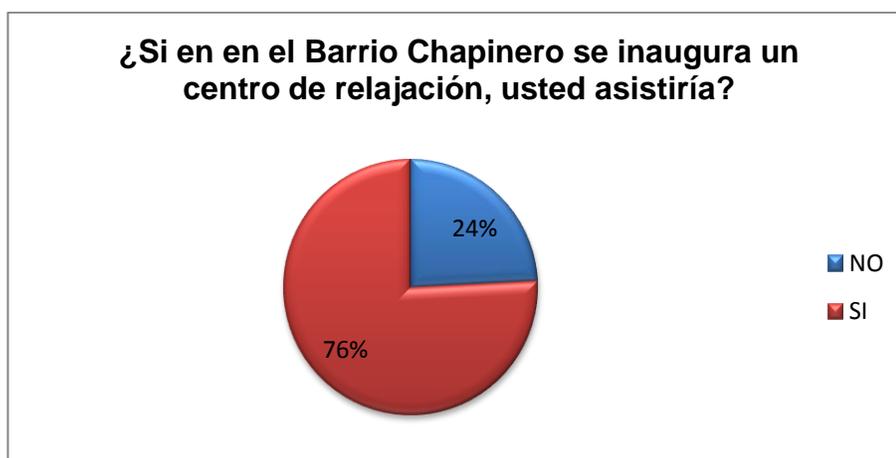
El principal problema es su falta de tiempo para los tratamientos (aunque no su falta de dinero), por lo que aprecian paquetes compactos que les permita salir y entrar rápidamente).

1.5.2. Factores Que Afectan La Demanda

Hábitos de la Demanda

La investigación demostró que del segmento de mercado propuesto el 76% asistirá al centro de relajación. El 63% asistiría semanalmente, el 20% quincenalmente, el 15% mensual y el 2% otro, bien sea cada dos o tres meses.

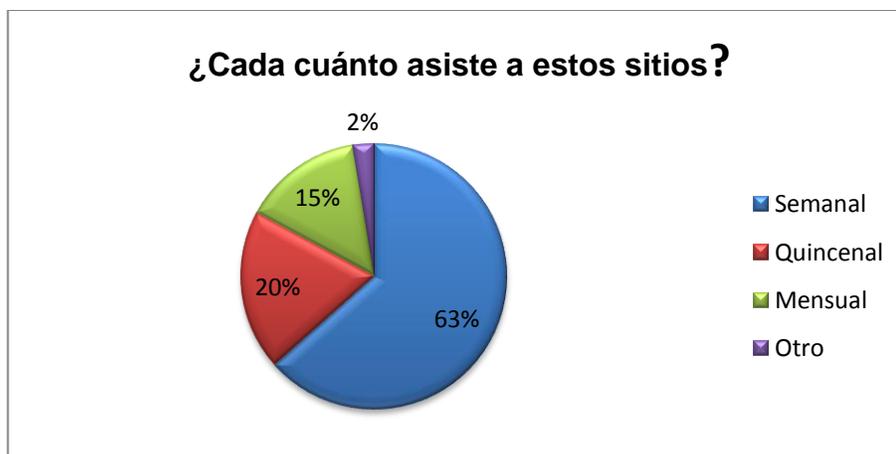
Ilustración 7 % de personas dispuestas a asistir al centro de relajación



Fuente: Investigación de campo 2012

Elaborado por: Las autoras

Ilustración 8 % de Frecuencia de asistencia a centros de relajación



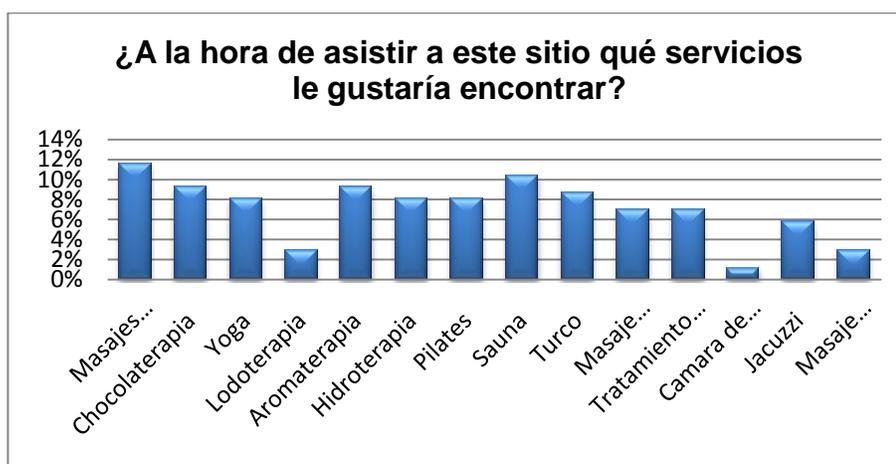
Fuente: Investigación de campo 2012

Elaborado por: Las autoras.

Gustos y Preferencias

La encuesta arrojó que los servicios más solicitados por el 76% de personas que están dispuestas a asistir al centro de relajación son masajes relajantes con el 12%, un 10% para sauna, 9% para Chocolaterapia y turco, y un 8% para yoga, hidroterapia y Pilates. Por lo cuál se demuestra que son los servicios con mayor demanda por los posibles futuros clientes.

Ilustración 9 Aspectos importantes a la hora de asistir al centro de relajación



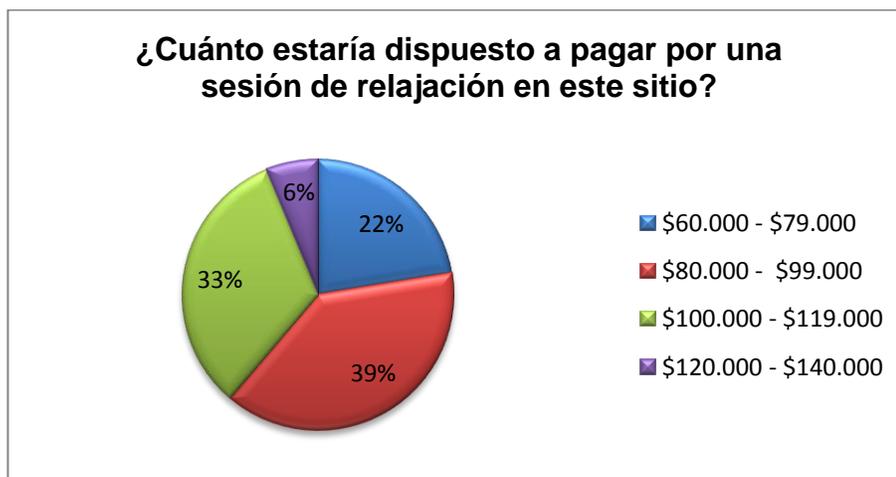
Fuente: Investigación de campo 2012. Elaborado por: Las autoras.

Niveles de Precio

Para acceder a los servicios que ofrece el centro de relajación es importante tener en cuenta el poder adquisitivo de cada persona, puesto que hay personas que asocian un precio alto con la calidad o personas que esperan que por un precio razonable se les brinde un servicio de calidad.

De acuerdo a los datos arrojados por la encuesta se puede deducir que del 76% de las personas que asistirían al centro de relajación, el 39 % estaría dispuesto a pagar entre \$ 80.000 y \$ 99.000 pesos, el 33 % entre \$ 100.000 y \$ 119.000, el 22% entre \$ 60.000 y \$ 79.000 pesos y el 6% entre \$ 120.000 y \$ 140.000 pesos.

Ilustración 10 % de nivel de precios



Fuente: Investigación de campo 2012

Elaborado por: Las autoras.

1.5.3. Comportamiento De La Demanda

El negocio de los Spa es relativamente nuevo, por lo tanto no existen estadísticas en el país de este tipo de servicios. Tanto así que no hay un código

de actividad específico que represente las empresas dedicadas al bienestar y la relajación como Spa, centros de yoga e inclusive gimnasios.

Por lo ende no hay información histórica del comportamiento de la demanda. Antes acudir a este tipo de sitios era un lujo puesto que las personas tienden a asociar la palabra Spa con tratamientos costosos, pero hoy en día los hábitos y costumbres de las personas han cambiado, cada día los colombianos quieren verse mejor e invierten mucho dinero en su cuidado personal, por lo que estos sitios están incrementando su participación en el mercado.

1.5.4. Clasificación De La Demanda.

La demanda puede tener origen en las necesidades, la temporalidad y el destino.

Según las necesidades se clasifica en demanda de bienes no necesarios; puesto que el Centro de relajación no es una necesidad de primera mano, se deriva de una necesidad creada por gusto, hábito o cultura por verse y sentirse mejor.

Con respecto a la temporalidad puede llegar a ser continua puesto que cuando la persona adquiere el hábito de cuidarse lo realiza en forma permanente.

De acuerdo a su destino puede ser de consumo final puesto que se ofrecen servicios de consumo final como masajes, hidroterapia entre otros.

1.5.5. Demanda Actual.

1.5.5.1. Metodología de la Investigación.

Inicialmente se decidió trabajar como metodología de investigación el Focus Group. Se realizó un Focus Group a 9 personas que cumplían con algunos de los requerimientos para el perfil de posibles asistentes al negocio. A partir de los resultados se tuvieron en cuenta algunos datos tales como sus expectativas respecto al sitio y los servicios a ofrecer; pero debido al rango de edad de los asistentes no se cumplió a satisfacción con los resultados esperados. Por lo cual se recurrió a un segundo método de investigación, donde se realizaron 5 entrevistas a personas que tienen experiencia en el negocio de los spa, esto con el fin de obtener mayor información sobre el segmento de mercado al cuál está dirigido el plan de negocios. Pero debido a la poca información recolectada se decidió finalmente utilizar la metodología investigativa de aplicación de encuestas. No obstante estos métodos de investigación ayudaron a obtener una mayor certeza de las necesidades del mercado.

Para la ejecución de las encuestas se tomo la decisión de aplicarlas a personas ejecutivas que se encontrarán en un rango de edad de 25 a 44 años, laboralmente activos y que sus actividades diarias les generaran algún tipo de estrés. Ya que el lugar va a estar ubicado en la zona de chapinero, por su gran extensión no se puede abarcar toda la localidad, por lo cual se decidió dar enfoque a la zona financiera por el alto volumen de compañías y personas que frecuentan el sitio. Y adicionalmente para que los resultados no fueran sesgados se aplicaron encuestas virtuales en compañías que se encuentran localizadas a lo largo de la localidad.

Dando como resultado la aplicación de 38 encuestas virtuales a empresas y 30 encuestas aplicadas en el sector financiero de Bogotá, ubicado en la calle 72.

Estimación del Universo.

Para implantar el centro de relajación, se estimó un universo de la población económicamente activa ocupada en trabajos formales en la ciudad de Bogotá, y cuyo trabajo le produce algún tipo de estrés. Personas entre 25 y 44 años, ubicadas en el sector de Chapinero y Usaquén estratos 4 y 5.

Tabla 12 Indicadores demográficos- Población por Estrato y Edad

Bogotá. Indicadores demográficos- Poblacion por Estrato y Edad				
Edad	USAQUEN		CHAPINERO	
	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 4	Estrato 5
25-29	3691,898	1116,149	11499,601	5549,595
30-34	3443,006	1040,903	10724,347	5175,465
35-39	3028,186	915,493	9432,257	4551,915
40-44	2945,222	890,411	9173,839	4427,205
Total	13.108	3.963	40830,044	19704,18

Fuente: Elaborada por Las Autoras con base en Estadísticas del DANE.

Tabla 13 Indicadores Laborales año 2010

INDICADORES LABORALES 2010		
	COLOMBIA	BOGOTA
% población en edad de trabajar	78,6	80,5
Tasa General de Participación	63,2	69,3
Tasa de Ocupación	56,5	61,3
Tasa de Desempleo	10,6	10,7
Tasa de subempleo subjetivo	33,7	34,1
Tasa de subempleo objetivo	13,2	15,5
Población en edad de trabajar*	34.827	5.933,70
Población económicamente activa*	10.432	4.112,80
Ocupados*	19.679	3.736,90
Desocupados*	2.340	375,90

Fuente: Informe de coyuntura Económica regional- Camara de comercio de Bogotá 2010.

% de personas que sufren de estrés laboral en Bogotá: 43.90%

Fuente: 2. Posada EJ. La relación trabajo-estrés laboral en los colombianos. Rev. CES Salud Pública 2011; 2(1): 66-73.

Calculo del tamaño de la muestra

Para tomar la muestra y aplicar las encuestas se tomo en cuenta la siguiente fórmula de cálculo de la muestra cuando la población es finita:

$$n = \frac{(K^2) * N * p * q}{(e^2) * (N - 1) + (K^2) * p * q}$$

$$n = \frac{(1.65^2) * 6996.88 * 0.5 * 0.5}{(0.10^2) * (6996.88 - 1) + (1.65^2) * 0.5 * 0.5} =$$

N =67,42 Encuestas

N:Tamaño de la Población o Universo	6.996,88
K:Constante de nivel de confianza con el 90%	1,6 5
e: Error muestral	10 %
p:Proporción de individuos deseada	50 %
q:Proporcion de individuos que no poseen la característica	50 %
n: Tamaño de la muestra	<u>67,42</u>

Fuente: Elaborado por los autores

Fuentes de recolección de información

Para el proyecto se utilizaron como fuentes de recolección fuentes primarias y secundarias.

Fuente primaria: 68 Encuestas de las cuáles 38 fueron virtuales, un Focus Group con 9 personas y 5 entrevistas directas con personal experto en el tema de Spa.

Fuente secundaria: Información de investigaciones previas y páginas web de sitios relacionados.

Procesar la información

Una vez recolectados los datos se presentan los resultados mediante gráficas que permitan determinar donde se ubica el futuro cliente, cuáles son los competidores y finalmente si es viable desarrollar el servicio.

1.5.5.2. Resultados de la aplicación del instrumento de estudio.

Para la recolección de la Información se recurrió a 4 formas diferentes de abordar la situación para ver con mayor certeza que información realmente se obtenía:

.Ver Anexo 1. Gráficas y análisis encuestas, en el cual se incluyen la totalidad de las variables.

1.5.5.3. Demanda actual del servicio.

Para determinar la demanda actual del servicio se tendrá en cuenta las preguntas asociadas con la frecuencia de asistencia al centro de relajación y el dato arrojado en la investigación de mercados sobre el mercado potencial, el cual equivale a 6997 para el primer año.

Para obtener la frecuencia con que asisten al SPA mensualmente se calculó la media ponderada, de lo cuál se concluyó que el centro de relajación tendrá un promedio de asistencia al año de 37 veces.

Tabla 14 Frecuencia De Asistencia Al Centro de relajación

Regularidad	Numero de Personas	%
Semanal	26	63%
Quincenal	8	20%
Mensual	6	15%
Otro	1	2%
TOTAL	41	1

Fuente: Elaborado por las autoras.

Tabla 15 Frecuencia De Asistencia Anual

%	Asistencia mes/ Vez	Persona x Asistencia
63%	4	2,54
20%	2	0,39
15%	1	0,15
2%	0	0,00
Promedio		3,07
Asistencia año		37

Fuente: Elaborado por las autoras.

Por lo cual se determinó que las personas asistirán en promedio 37 veces al año. Es decir que el número de visitas al año será de 196752. Pero hay que tener en cuenta que en el mercado ya existen lugares que ofrecen servicios similares por lo tanto se decidió abarcar el 6.4 % del segmento objetivo teniendo en cuenta la capacidad instalada en términos de número de visitas por día.

Tabla 16 Determinación Del Segmento Objetivo

Segmento Objetivo	
43.344,01	Cantidad de Personas Economicamente activas, entre los 25 y 44 Años, De las localidades de Usaquen y Chapinero de Estratos 4 y 5.
15.938,23	Cantidad de Personas Economicamente activas en Empleos Formales entre los 25 y 44 Años, De las localidades de Usaquen y Chapinero; de Estratos 4 y 5.
6997	Cantidad de Personas Economicamente activas en Empleos Formales entre los 25 y 44 Años, De las localidades de Usaquen y Chapinero; de Estratos 4 y 5 que sufren de estrés.
5318	76 % de las personas encuestadas esta dispuesta a asistir al centro de relajación
	Numero de veces que asistirian al spa las personas y tomarian un servicio. (37 veces resultado arrojado por encuestas)
196752	El negocio solo puede atender el 6,4 % teniendo en cuenta que existe competencia y productos sustitutos. Numero de Visitas que puede recibir el negocio; teniendo en cuenta los Recursos de MOD.
12592	
Total de visitas al año	
	12.592

Fuente: Elaborado por las autoras.

1.5.6. Proyección De La Demanda.

Para proyectar la demanda se utilizó el método de tasas de crecimiento de la siguiente manera:

Para usar este método se tendrá en cuenta la población económicamente activa ocupada.

Tabla 17 Población Económicamente Activa 2006-2011

P.E.A	2006 May	2007 May	2008 May	2009 May	2010 May	2011 May
Pobl.econo.activa	9,191	9,357	9,464	9,709	10,088	10,432
Ocupados	7,922	8,13	8,396	8,568	8,833	9,098
*Informales	4,634	4,763	4,683	4,746	5,167	5,262
**formales	3,289	3,367	3,713	3,822	3,666	3,836

Fuente: <http://www.restauracionacional.org/?p=1937>

:

Se calcula la tasa de crecimiento con base en la siguiente fórmula:

$$TC = \sqrt[n]{UV / UA} - 1$$

TC = Tasa de crecimiento

UV = Ultimo valor

VA = Valor anterior

n = Tamaño de la muestra

De lo cuál se deriva la siguiente fórmula para determinar la tasa de crecimiento promedio anual

$$TC = 1.028 - 1$$

$$TC = 0.028$$

$$TC = 2.81\%$$

Tabla 18 Demanda Proyectada

Años	Personas entre 25 y 44 años. Localidades Usaquen-Chapinero	P.E.A Usaquen-Chapinero entre 25 y 44 años (55,85%)	P.E.A Formal Usaquen-Chapinero entre 25 y 44 años (37%)	P.E.A Formal Usaquen-Chapinero entre 25 y 44 años. Sufren de estrés laboral (43,9%)	% Personas dispuestas a asistir al centro de relajación (76%)	Frecuencia con la que asisten (37 veces año)	Demanda Proyectada
2010	77605	43344	15938	6997	5318	196752	196752
2011	79786	44562	16488	7238	5501	203537	203537
2012	82028	45814	16951	7442	5656	209256	209256
2013	84333	47101	17427	7651	5814	215136	215136
2014	86702	48425	17917	7866	5978	221182	221182
2015	89139	49786	18421	8087	6146	227397	227397
2016	91644	51185	18938	8314	6319	233787	233787
2017	94219	52623	19470	8548	6496	240356	240356
2018	96866	54101	20018	8788	6679	247110	247110

Fuente: Elaborado por las autoras.

1.6.COMERCIALIZACIÓN

1.6.1. Estrategia de precios

Iniciando la conquista

Para conquistar al cliente se decidió establecer la fijación de este a partir de los precios del mercado, considerando los servicios similares. Inicialmente el precio del producto se lanzará al mercado con un nivel medio posible para que los consumidores que se sienten atraídos estén dispuestos a comprar y pagar por la experiencia. De este modo, se pueda afirmar a los clientes la calidad y estatus que obtendrán al utilizarlo.

El precio de cada paquete se estableció con base en el precio que estaría dispuesto a pagar el potencial consumidor y los precios ofrecidos por la competencia (véase tabla 18)

A pesar que la intencionalidad de compra se orienta a los paquetes básicos con un valor percibido entre \$ 80.000- \$ 99.000 pesos (véase Ilustración 4), ofrecemos un paquete personalizado, definido a partir del diagnóstico por un valor promedio de \$ 78.000 pesos, lo cual se encuentra dentro del rango del precio percibido y la intencionalidad de compra para un paquete y no se encuentra por encima de los precios ofrecidos por la competencia.

Tabla 19 Precio de los servicios ofrecidos Inna Di Morrows

Servicios Ofrecidos	Precio
Paquete Voces Ancestrales (Masaje piedras volcanicas, Jacuzzi)	\$ 90.000
Paquete Aromas de Buena vida (Masaje facial, Aromaterapia)	\$ 105.000
Paquete Relajación Tropical (Masaje con Maracuya, Turco)	\$ 95.000
Paquete Manjares Saludables (Chocولاتerapia, Sauna)	\$ 115.000
Paquete Agua de manantial (Masaje relajante, Hidroterapia)	\$ 90.000
Zona sensaciones	\$ 20.000
Servicio de yoga y pilates	\$ 30.000

1.6.2. Estrategia de Promoción

Cautivando gotas de sensaciones

Los clientes serán la principal fuente de comunicación de la empresa puesto que se utilizará el mercadeo voz a voz para publicitar la empresa.

Se realizarán planes de descuento para los clientes por medio de plan referidos. Por cada tres personas que se refieren se obtendrán grandes beneficios en las tarifas de los precios y un paquete gratis.

1.6.3. Estrategia de Comunicación

El ventanal de la comunicación

Por medio de un ventanal de comunicación se realizará un conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de captar la preferencia del consumidor, conocimiento de la experiencia ofrecida, destacar características positivas y neutralizar las negativas.

Teniendo en cuenta que nuestro plus se encuentra en ofrecer un servicio mejor y con un valor agregado a los mismos precios del mercado se desea posicionar en la gente la idea de que Inna Di Morrows es “la empresa que te ofrece más beneficios para tu salud por el mismo precio”

Las actividades se desarrollarán desde la publicidad y relaciones públicas.

- Por medio de la publicidad los clientes conocerán las cualidades distintivas generando una actitud favorable respecto a la experiencia.
- Las relaciones públicas tienen que ver con la inserción de la empresa en el medio en que se desenvuelve. Las principales actividades de las relaciones públicas:

- Información en la prensa para atraer la atención hacia la empresa.
- Comunicación corporativa para fomentar el conocimiento de la organización. Por ejemplo las circulares informativas de la empresa.
- Por medio del programa referido se podrá lograr la atracción de los clientes y gracias a un servicio de alta calidad, los clientes satisfechos manejarán el canal de comunicación voz a voz.

Para esto se realizarán las siguientes actividades:

- Publicitar en diferentes medios de comunicación, especialmente en aquellos que llaman la atención de una gran audiencia, por ejemplo, las principales revistas y canales de salud y belleza.
- Asistir a eventos de salud y belleza para que las personas interesadas en estos temas se acerquen más al servicio.

Los anteriores ítems se estiman en un 13% del total de los gastos operacionales para el primer año, correspondiente a \$ 240.000.000.

1.6.4. Estrategia de servicio

Se utilizara una estrategia de diferenciación puesto que ***Inna Di Morrows*** se convertirá en el paraíso para aquellas personas que quieren mejorar su condición de vida y disminuir su nivel de estrés. Nuestro valor agregado se encuentra en ofrecer técnicas de relajación inspiradas en la naturaleza y dividir el sitio en zonas ambientadas de tal manera que se genere un ambiente acogedor e innovador. De igual manera ofrecer un servicio altamente personalizado y por paquetes donde el cliente sienta que es el activo más importante de la empresa y que su bienestar es nuestro principal objetivo.

En este sitio se encontrará todo un templo de relajación con diversas actividades, será un lugar especial e inimaginable para que las personas puedan sentirse en un ambiente diferente al acostumbrado. Permitiéndoles

tener un momento de bienestar y placer mediante la experimentación de sensaciones de cambio y paz interior, por medio de espacios de relajación con productos naturales. De esta manera podrán dejar de lado su vida real y liberar su cuerpo de tensiones, encontrándose consigo mismas y aportando el equilibrio espiritual que necesitan para desempeñarse en su vida laboral y a su vez mejorando su condición de vida.

1.6.5. Estrategia De Plaza

Al ser una empresa diferente el canal de distribución se llamara **Próxima parada →Inna Di Morrows**

Próxima parada →Inna Di Morrows

El modelo de negocio funcionará por medio de un canal de distribución Directo; sin intermediarios entre nosotros y el consumidor final, a través del centro de relajación donde los clientes tomarán el servicio. El cliente deberá dirigirse a nuestras instalaciones para adquirir nuestro servicio. Las personas llegarán por medio de reservas telefónicas previas a su cita o asistencia directa.

Ilustración 11 Canal de distribución Inna Di Morrows



El centro de relajación será ubicado en el sector de Chapinero alto, teniendo en cuenta que según estadísticas de la Cámara de Comercio de Bogotá, Chapinero “Es la séptima localidad con mayor extensión territorial de Bogotá con 3.899 Hect. Predomina la clase alta: el 45% de los predios son de estrato 6, 11,7% estrato 5 y el 30,8% estrato 4. La tasa de ocupación es la más alta de la ciudad, 55.2%. Hay 26.069 empresas, siendo la segunda localidad en número de empresa de Bogotá con el 10.5% del total de la ciudad.”¹⁴ Lo cual nos permite abarcar un gran mercado.

1.7. ANÁLISIS DE PRECIOS

Para el caso del proyecto se utilizará la modalidad de precio existente en el mercado puesto que se tendrá en cuenta el precio de la competencia. Los datos de la encuesta arrojaron que el 39% está dispuesto a pagar entre \$ 80.000 y \$ 99.000 pesos.

¹⁴Extraído el 15 de Enero del año 2012;
http://www.movilidadbogota.gov.co/hwebx_archivos/ideofolio/06CaracScioecoBta_15_1_40.pdf

CAPITULO II: ESTUDIO TÉCNICO

2.1. TAMAÑO DEL PROYECTO

Es importante definir el tamaño del proyecto puesto que este tiene incidencia sobre las inversiones y los costos, afectando directamente la rentabilidad del mismo.

2.1.1. Factores determinantes del tamaño

Disponibilidad de recursos financieros

El factor financiero es de vital importancia y del tamaño del proyecto depende el nivel de inversión. Para el proyecto se cuenta con capital propio del 30% y el 70% restante se obtendrá a través de un crédito bancario.

Disponibilidad de mano de obra

La mano de obra es una parte fundamental para el éxito del negocio, puesto que se requiere de personal altamente capacitado y especializado en técnicas y tratamientos de relajación para ofrecer al cliente el mejor servicio.

Disponibilidad de tecnología

Para el proyecto se utilizará tecnología en equipos de limpieza y calentamiento necesarios para el Jacuzzi, sauna y turco.

2.1.2. Definición de la capacidad de producción

Para el caso del centro de relajación la máxima capacidad instalada se encuentra dada en función del número de visitas al año que se puede atender

con los recursos disponibles teniendo en cuenta el tamaño de las instalaciones, y el personal. Por lo tanto al año el centro de relajación Inna Di Morrows puede recibir 14976 personas aproximadamente.

Tabla 20 Capacidad de producción

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	
Semanas del año	54
Días de la semana trabajados	6
Días año trabajados	324
Horas laborales en dos (2) turnos (6 a 2 y 2 a 10)	16
personas atendidas por hora	3
Personas atendidas al día	48
Personas atendidas al mes	1248
Personas atendidas al año	14976

2.1.3. Infraestructura

Para la prestación de los servicios el centro de relajación Inna Di Morrows contará con instalaciones amplias y modernas, caracterizadas por su diseño e innovación ya que serán lugares que recreen espacios naturales para que las personas puedan disfrutar de un espacio diferente al acostumbrado. A continuación se presenta el plano de las instalaciones.

Ilustración 12 Plano de Inna Di Morrows



2.2. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

2.2.1. Macro Localización

La localización adecuada para el centro de relajación está en función del uso eficiente de los recursos, minimización de costos y finalmente la obtención de utilidades máximas. Lo que hace determinante que los clientes puedan llegar fácilmente a adquirir el servicio que se ofrece en la empresa.

En el caso del plan de negocios se escogió a Bogotá; ya que “es una de las ciudades latinoamericanas que más atraen la inversión extranjera. Desde 2007, la ciudad ha escalado tres posiciones, para quedar en octavo lugar en la

lista de "Mejores ciudades para hacer negocios en América Latina", elaborada por la Cámara de Comercio de Bogotá. Según este estudio la Capital concentra una gran fuerza de trabajo, recurso humano capacitado y uno de los regímenes laborales más flexibles del continente."¹⁵.

Ilustración 13 Mapa de la ciudad de Bogotá



Fuente: www.bogotamicidad.com/Directorio/Detalles.aspx?BMC=135023

2.2.2. Micro Localización.

2.2.2.1. Factores Locacionales.

El centro de relajación será ubicado Bogotá en la localidad de Chapinero, la cual está dividida en 5 UPZ (Unidades de Planeamiento Zonal); en el barrio pardo rubio en el sector de Chapinero alto.

¹⁵Extraído el 3 de Mayo del Año 2012, http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/x_frame_detalle_portal.php?id=37612&patron=01.010314

Ilustración 14 Mapa Localidad de Chapinero

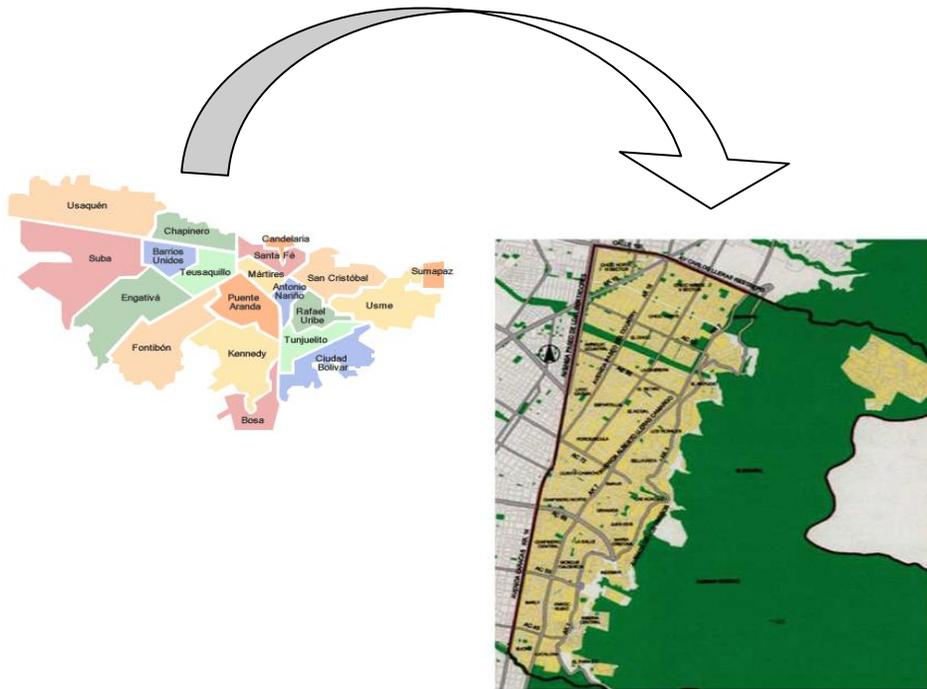
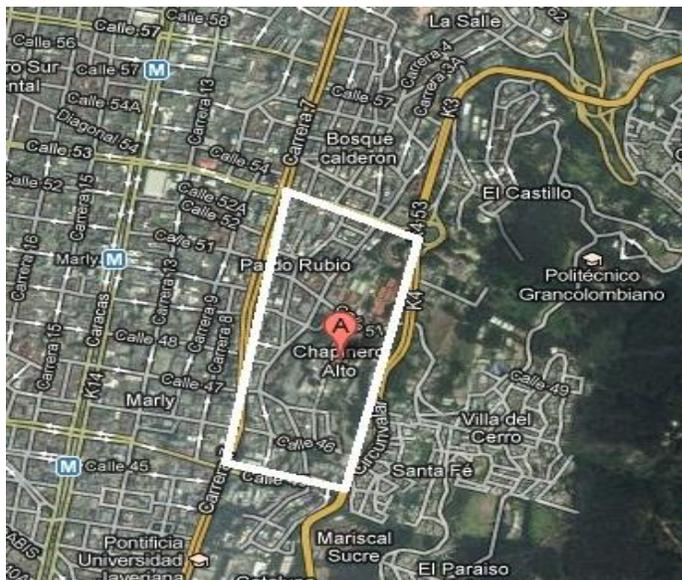


Ilustración 15 Mapa Zona Chapinero Alto



Para lograr esta localización se tomaron en cuenta las siguientes estadísticas de la Cámara de comercio de Bogotá:

Importancia de la localidad.

- Chapinero es la Localidad que ocupa el puesto #15 en población de Bogotá, cuenta con más de 132.000 habitantes. Ocupa el puesto # 7 en extensión territorial ya que tiene 3899 Hect.
- En Chapinero predomina la Clase alta: “el 45% de los predios son de estrato 6, 11,7% estrato 5 y el 30,8% estrato 4”¹⁶
- Existe buena cobertura en los servicios de acueducto, energía eléctrica, aseo, alcantarillado y gas natural.
- La tasa de ocupación es la más alta de la ciudad, 55.2%.
- La tasa de desempleo es la más baja en la ciudad 3.6%.
- Hay 26.069 empresas, siendo la segunda localidad en número de empresa de Bogotá con el 10.5% del total de la ciudad. 89% de las empresas de esta localidad son micro y pequeñas.

¹⁶PERFIL ECONÓMICO LOCALIDAD DE CHAPINERO. Op. Cit. Pp. 24-25.

Seguridad

Tabla 21 Factores de Seguridad en la Localidad de Chapinero

Factor	Variable	Chapinero		Bogotá	
		Delito	Tasa por 10.000 Hab.	Delito	Tasa por 10.000 Hab.
Seguridad urbana	Delitos de mayor impacto*				
	Homicidio común	21	1.7	1.669	2.5
	Hurto a personas	1.173	95.4	11.751	17.3
	Hurto a establecimientos**	953	99.0	5.717	52.0
	Hurto a residencias	484	39.4	5.292	7.8
	Hurto de vehículos	310	25.2	5.861	8.6
	Piratería terrestre	1	0.1	170	0.3
	Hurto a bancos	8	0.7	32	0.0
	Equipamiento	Chapinero	Bogotá	Participación	
	CAI	9	121	7,4%	
Zonas seguras	3	28	10,7%		
Pie de fuerza total	295	10.604	2,8%		
Oficiales	19	481	4,0%		
Suboficiales	276	10.123	2,7%		
Policía Comunitaria	40	1.049	3,8%		

* Para los delitos de hurto a personas, hurto a establecimientos y hurto a residencias, no es posible establecer comparaciones con el año 2004, dado que se presentó un incremento en las estadísticas porque a partir del 2005 la Policía Nacional empezó a incluir los hurtos cuya cuantía era inferior a 10 salarios mínimos legales mensuales vigentes y que con anterioridad se registraban como hurtos simples.

** Tasa por cada 1.000 establecimientos.

Fuente: Policía Metropolitana. Centro de Investigaciones Criminológicas.
Proceso: Programa de Seguridad y Convivencia de la CCB.

Respecto a las condiciones de Seguridad, Chapinero cuenta con un alto índice de Inseguridad en comparación con el resto de la Ciudad.

Pero así como lo muestra la anterior tabla cuenta con un pie de fuerza de 295 efectivos (contando oficiales y suboficiales), lo que equivale al 2,8% del total de la ciudad. Así mismo, existen nueve Centros de Atención Inmediata (CAI) y funcionan tres de los veintiocho cuadrantes del Programa Zonas Seguras liderado por la Cámara de Comercio Bogotá y la Policía Metropolitana lo que hace que Chapinero sea una localidad con equipamiento necesario para controlar la seguridad en la zona.¹⁷

¹⁷ IBID 15

Aspectos Económicos

En Chapinero se localiza el mayor número de empresas de Bogotá, 26.069, equivalente al 10.5%. “La estructura empresarial de la localidad se concentra en el sector servicios (84%), industria (5,9%) y construcción (5,8%). En la localidad hay una alta presencia de microempresarios. Del total de empresas (26069), 16.283 son microempresas que representaron el 69% de la localidad y el 9,3% de Bogotá.

Los sectores económicos en los que se encuentra el mayor número de empresas de la localidad Chapinero son: servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler (30,2%), comercio (22,8%), intermediación financiera (8,4%) y hoteles y restaurantes (7%).

El 29% de las empresas de la localidad Chapinero son personas naturales, y el 71% de personas jurídicas. Sólo el 10% realizan operaciones de comercio exterior y el 4% registró actividades de exportación.”¹⁸

Disponibilidad de Servicios Básicos

En general en Chapinero existe buena cobertura en los servicios de acueducto, energía eléctrica, aseo, alcantarillado y gas natural. Según la Encuesta de calidad de vida 2003. DAPD. Recorriendo Chapinero, 2004. Chapinero es la segunda localidad de Bogotá con menor número de personas con necesidades básicas insatisfechas (NBI), que representa tan sólo el 1,76%.

¹⁸Extraído el 1 de Marzo de 2012

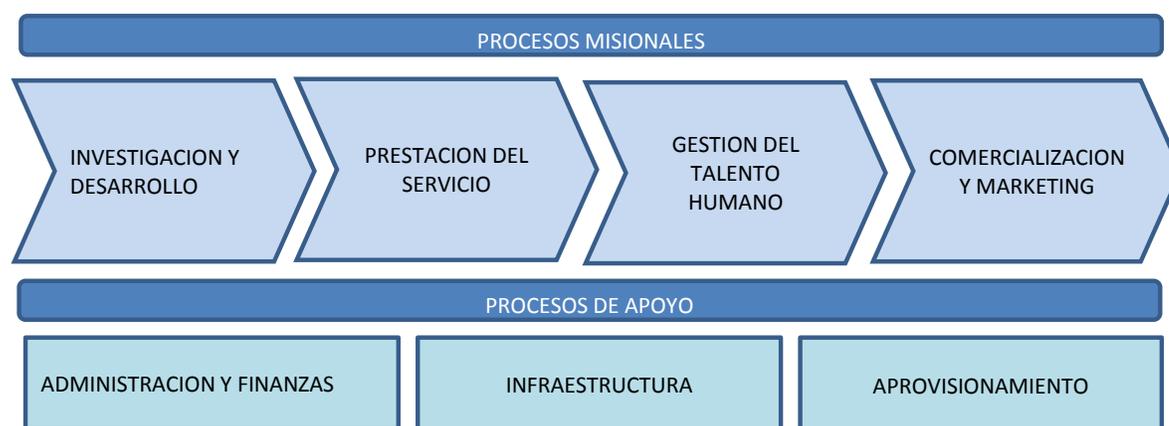
<http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/observatorio/documentos/localidades/chapinero.pdf>
f PAG 46.

2.3. INGENIERIA DEL PROYECTO

2.3.1. Cadena de Valor.

“La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial.”¹⁹ A continuación se presenta la cadena de valor para el centro de relajación Inna Di Morrows.

Ilustración 16 Cadena de Valor Inna Di Morrows



Fuente: Elaborado por las autoras.

2.3.1.1. Procesos Misionales

Investigación Y Desarrollo: Determinar las necesidades del cliente y desarrollar oportunidades para la prestación del servicio reflejadas en innovación en cuanto a tratamientos y servicios.

¹⁹ Extraído el 1 Junio de 2012, <http://uca.migueldearriba.net/tag/ventaja-competitiva/>

Prestación Del Servicio: Ofrecer un servicio basado en una estrategia de diferenciación, permitiendo que el cliente se sienta el activo más importante de la empresa; mediante la prestación de un servicio excelente y de calidad, con base en las necesidades del consumidor.

Asesoría personalizada para cada cliente, brindando una oportuna respuesta a su consulta. Seguimiento y confirmación de reservas. Capacidad de respuesta a cualquier inquietud, queja o reclamo.

Gestión Del Talento Humano: Al ser un servicio, uno de los factores que más influye es el personal, por lo tanto se debe hacer énfasis en que esté debidamente calificado y cuente con las competencias necesarias para brindar al cliente el mejor trato y servicio.

Capacitación en atención al cliente.

Brindar beneficios a los colaboradores permitiendo generar un agradable clima laboral.

Comercialización Y Marketing: Pautas en medios publicitarios para dar a conocer los beneficios de asistir al centro de relajación.

Asistencia a eventos de salud y belleza para dar a conocer el servicio y buscar alianzas con empresas proveedoras y empresas que deseen adquirir el servicio para sus empleados.

2.3.1.2. Procesos De Apoyo

Administración Y Finanzas: Desarrollo de los lineamientos administrativos, políticas organizacionales y estrategias de crecimiento y adaptabilidad del entorno.

Control oportuno de ingresos y egresos.

Establecer presupuesto por departamentos.

Infraestructura: Distribución de espacios adecuados de tal manera que se genere un ambiente de relajación y desconexión.

Ubicación estratégica para facilitar el acceso.

Aprovisionamiento:

Oportuno abastecimiento para la correcta prestación del servicio.

Control de inventarios periódico.

2.3.2. Proceso de producción.

El proceso inicia desde que el cliente se contacta con la empresa y termina con la prestación del servicio. Es de vital importancia lograr que el cliente quede satisfecho con los servicios ofrecidos para que se convierta en un cliente frecuente.

2.3.2.1. Subproceso de operación.

La operación comienza cuando se da el contacto entre el cliente y la recepcionista ya sea vía telefónica o personal. Por lo tanto esta persona deberá ser muy amable y entregar la mejor disposición al cliente, dar una información oportuna ya que de ello depende que el cliente realice la compra. Es importante que cuando el cliente visite las instalaciones se sienta como el activo más importante de la empresa. Por ello una vez se le dé la información será atendido por uno de los terapeutas para que sienta que está siendo atendido por expertos en el tema y generar una mayor confianza.

El cliente podrá escoger entre los siguientes paquetes, el que más se adecue a su necesidad o le genere una mayor atracción. Una vez el cliente

reciba el servicio, se dirigirá a donde la recepcionista para programar una próxima cita en caso de ser necesario.

Tabla 22 Duración de los Servicios ofrecidos

Servicio	Duración de la sesión
Paquete (Masaje piedras volcanicas, Jacuzzi)	60 min.
Paquete Aromas de Buena vida (Masaje facial, Aromaterapia)	60 min.
Paquete Relajación Tropical (Masaje con Maracuya, Turco)	60 min.
Paquete Manjares Saludables (Chocولاتerapia, Sauna)	60 min.
Paquete Agua de manantial (Masaje relajante, Hidroterapia)	60 min.
Zona sensaciones	60 min

Fuente: Elaborado por las autoras

2.3.2.2. Diagrama de flujo de operaciones.

A continuación se presentan los diagramas de flujo por cada paquete ofrecido por el centro de relajación Inna Di Morrows.

Ilustración 17 Flujograma Paquete No 1

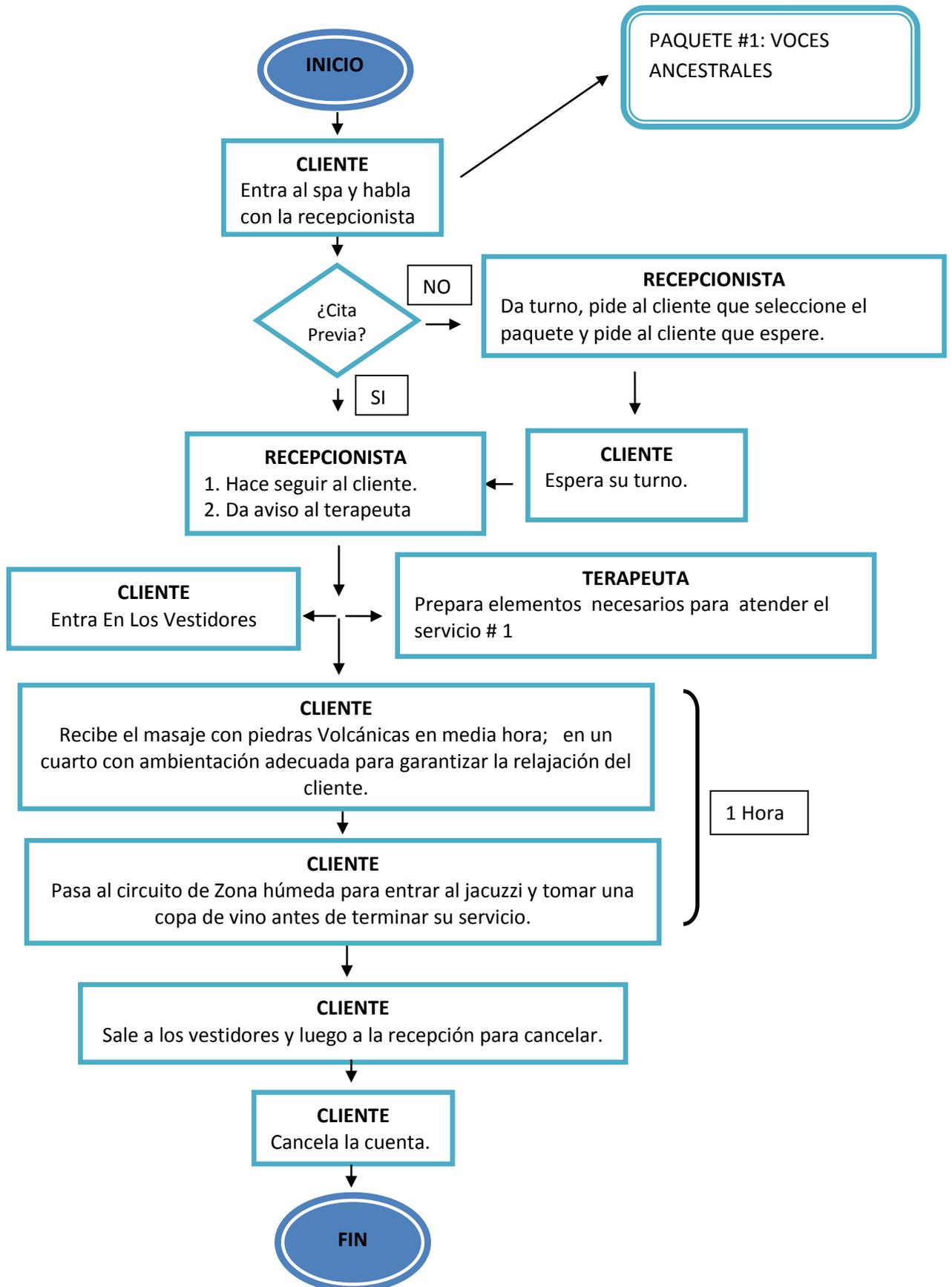


Ilustración 18 Flujoograma Paquete No 2

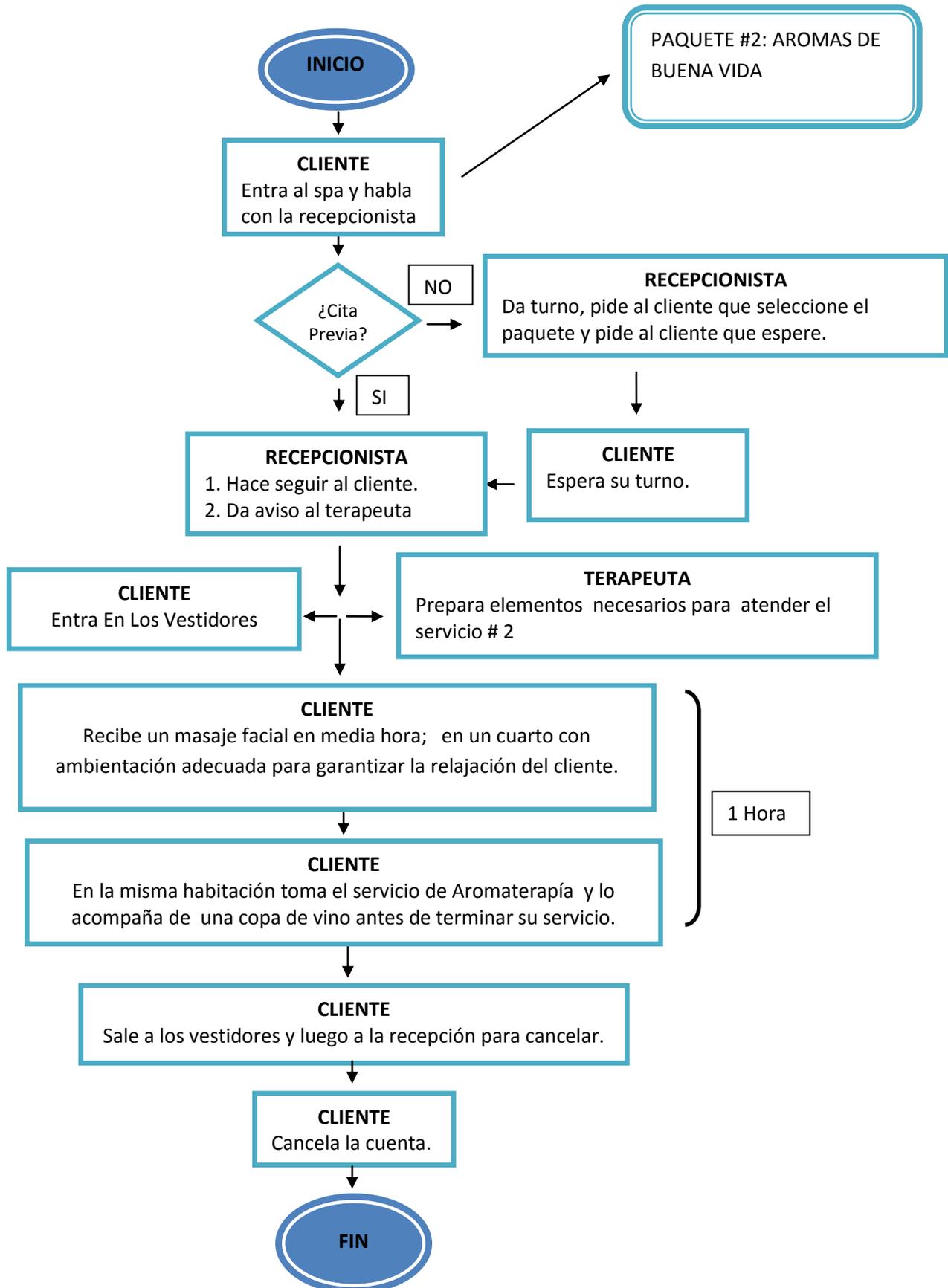


Ilustración 19 Flujoograma Paquete No 3

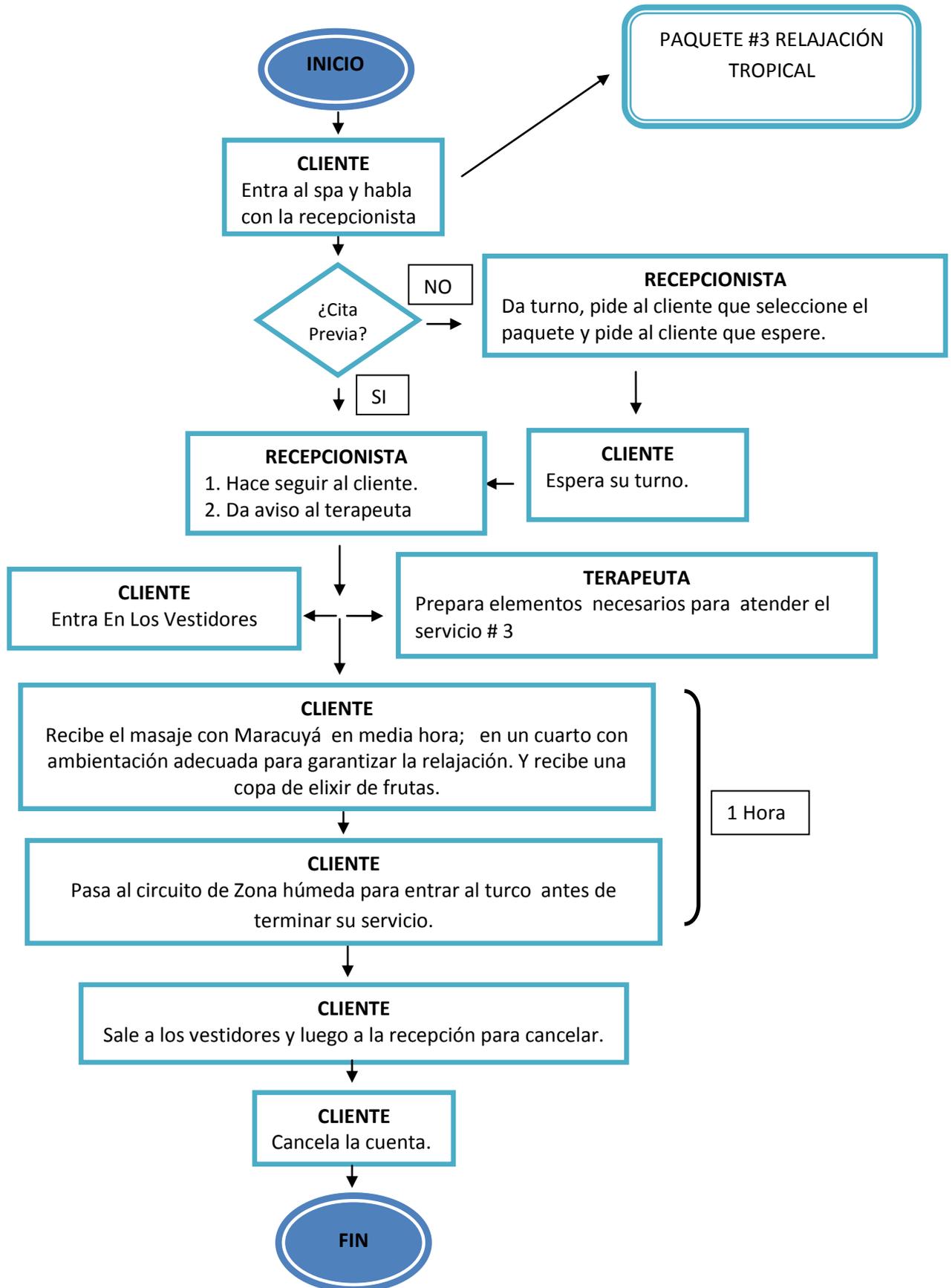


Ilustración 20 Flujoograma Paquete No 4

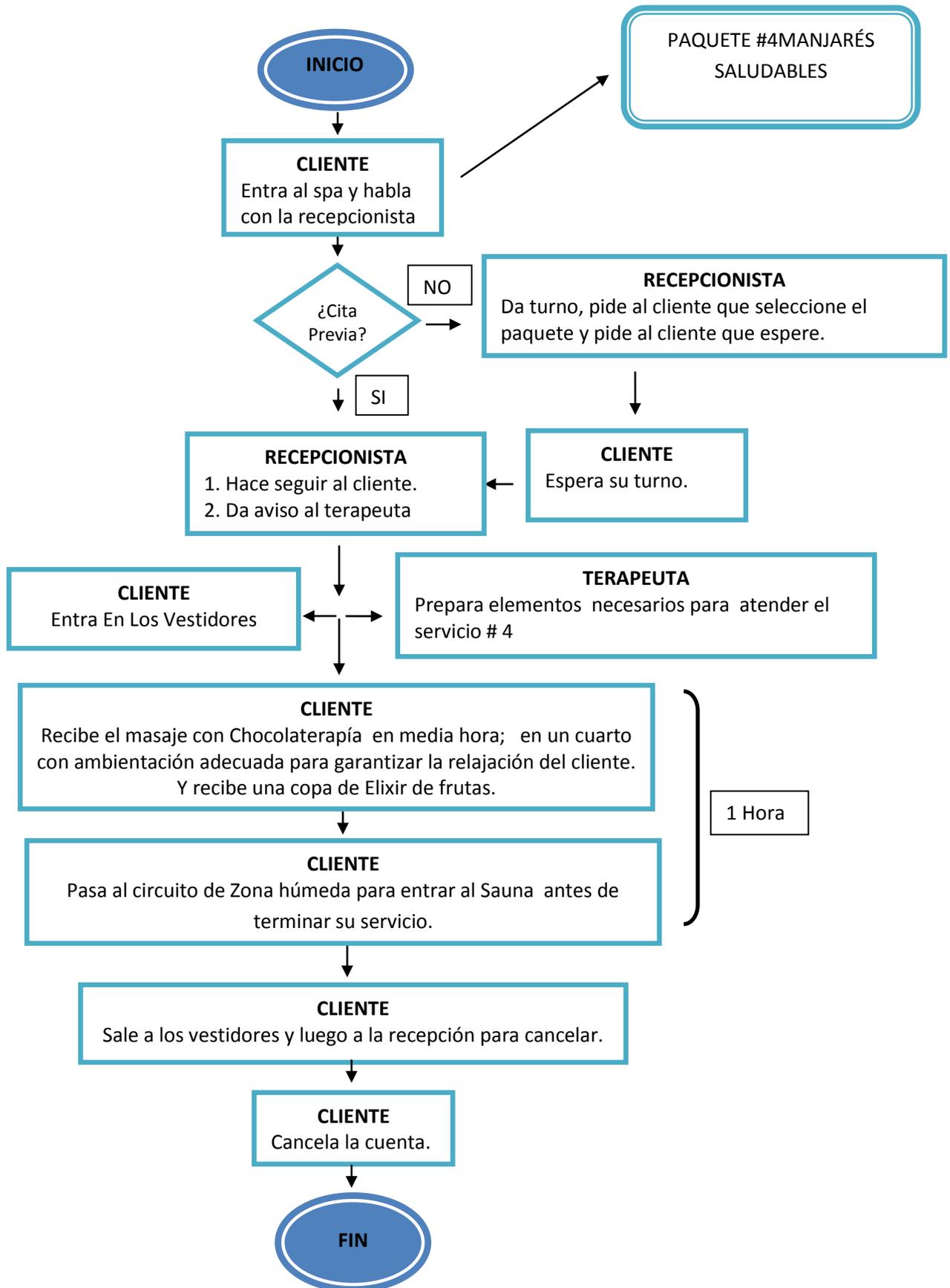


Ilustración 21 Flujoograma Paquete No 5

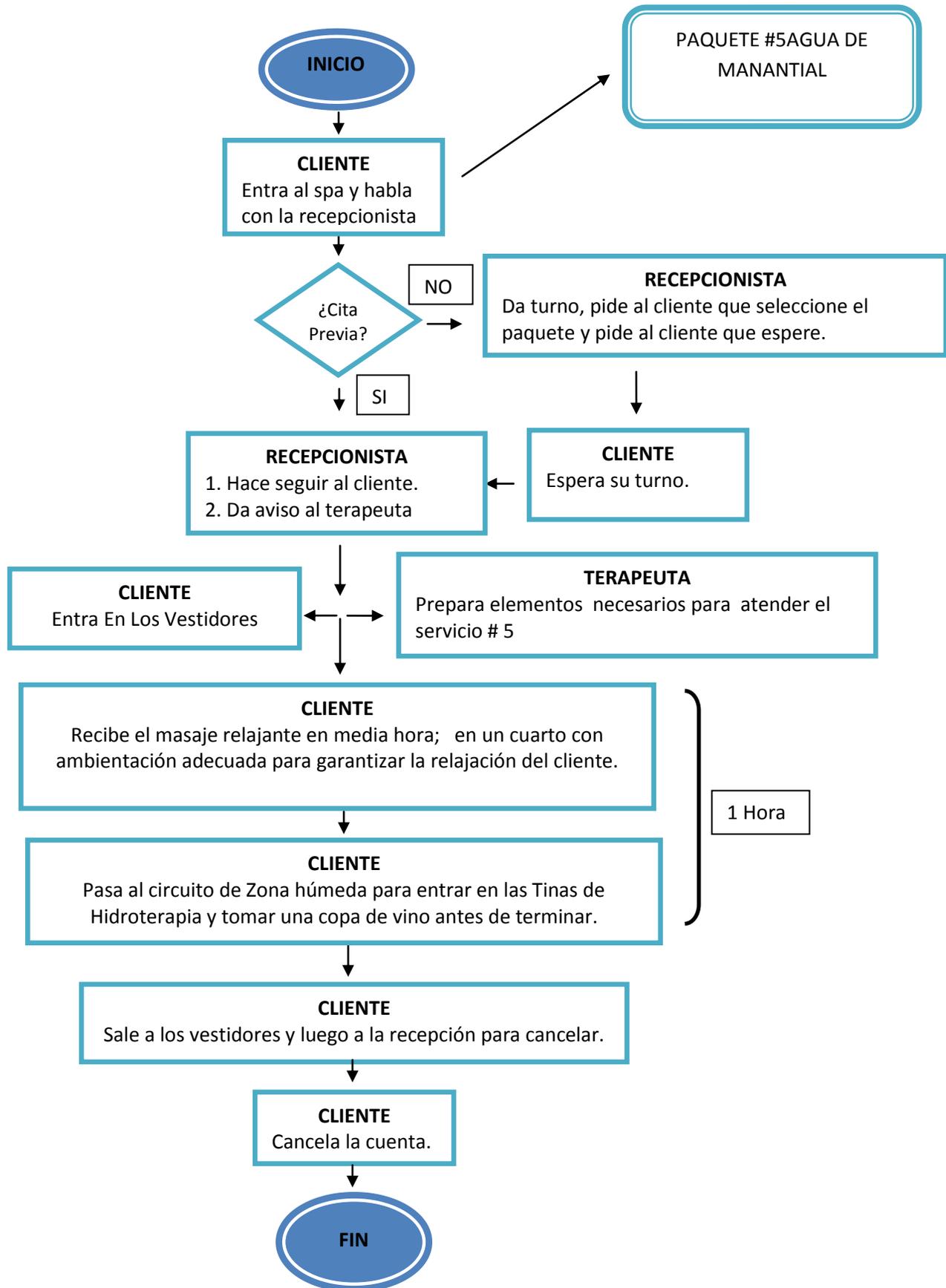
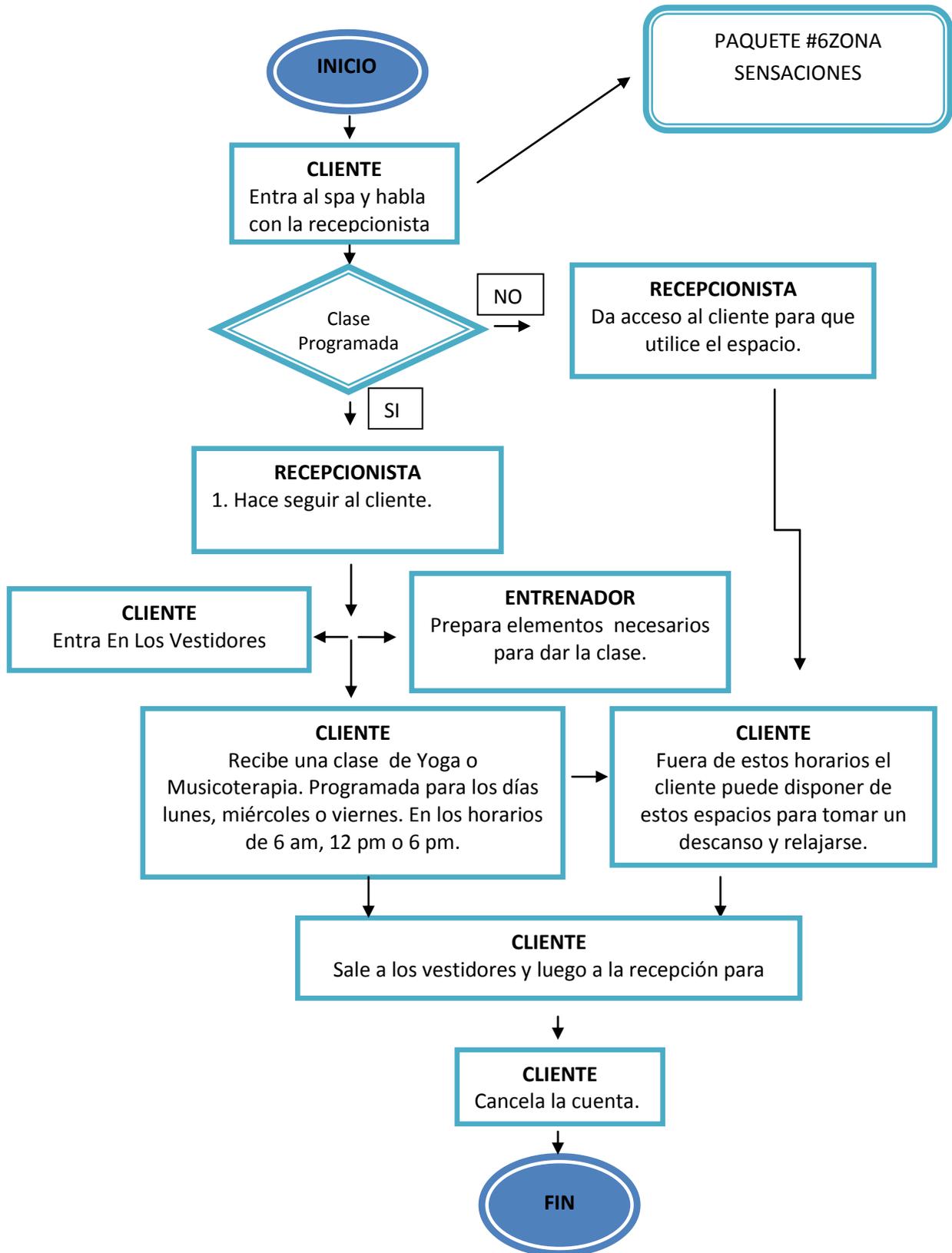


Ilustración 22 Flujoograma Paquete No 6



2.3.2.3. *Requerimiento de mano de obra.*

Para la prestación del servicio se requiere contar con 4 terapeutas integrales distribuidos en dos turnos de la siguiente manera; 2 terapeutas en horario de 6:00-2:00 p.m. y 2 terapeutas en horario de 2:00-10:00 p.m. y 1 auxiliar en horario de 8:00-5:00 p.m. Teniendo en cuenta que cada servicio prestado tiene una duración de una hora y que durante una hora se pueden atender máximo tres clientes.

Año	12592
Mes	1049
Día	40
Hora	3

Tabla 23 Requerimientos de mano de obra.

DESCRIPCIÓN	2014	2015	2016	2017	2018
Numero de servicios prestados	12592	12945	\$ 13.307	13680	14063
Visitas paquete 1 (14%)	0	1763	1812	1863	1915
Visitas paquete 2 (12%)	0	1511	1553	1597	1642
Visitas paquete 3 (12%)	0	1511	1553	1597	1642
Visitas paquete 4 (17%)	0	2141	2201	2262	2326
Visitas paquete 5 (20%)	0	2518	2589	2661	2736
Visitas Zona sensaciones (20%)	0	2518	2589	2661	2736
Visitas Yoga y Pilates (5%)	0	630	647	665	684
Numero Terapeutas Integrales (Turno 1)	2	2	2	2	2
Numero Terapeutas Integrales (Turno 2)	2	2	2	2	2
Sueldo Terapeutas Integrales (Turno 1)	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611
Sueldo Terapeutas Integrales (Turno 2)	\$ 1.500.000	\$ 1.545.000	\$ 1.591.350	\$ 1.639.091	\$ 1.688.263
Numero de Auxiliares	1	1	1	1	1
sueldo	650000	\$ 669.500	\$ 669.500	\$ 669.500	\$ 669.500
Costo mensual		\$ 6.231.500	\$ 6.398.360	\$ 6.570.226	\$ 6.747.248
COSTO ANUAL		\$74.778.000	\$76.780.320	\$78.842.710	\$80.966.971

Fuente: Elaborado por las autoras.

2.3.2.4. Requerimientos de Insumo y servicios.

Para el requerimiento de insumos se tomo en cuenta los servicios públicos y los insumos de material requeridos para la prestación del servicio por cada paquete ofrecido.

Tabla 24 Requerimiento de Insumo y Servicios

DESCRIPCIÓN	MEDIDA	CANTIDAD	UNITARIO	MENSUAL	TOTAL
Servicios básicos					
Agua	m3/ mes	250	\$ 3.865	\$ 987.117	\$ 11.845.407
Luz	Kw/mes	800	\$ 388	\$ 340.000	\$ 4.080.000
Telefono	min/mes	0	\$ -	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Insumos de Limpieza					
Cloro	kg/mes	5	\$ 34.900	\$ 174.500	\$ 2.094.000
Estabilizador de PH	kg/mes	3	\$ 30.000	\$ 90.000	\$ 1.080.000
Insumos de mantenimiento	mensual	0	\$ -	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
TOTAL				\$ 2.741.617	\$ 32.899.407

Fuente: Elaborado por las autoras.

Tabla 25 Requerimientos de Insumo por servicios

DESCRIPCIÓN	CAPACIDAD PERSONAS	PRECIO UNITARIO	COSTO VARIABLE UNITARIO	VISITAS	COSTO VARIABLE TOTAL
Paquete 1					
Elementos de aseo antes de que ingrese	180	\$ 125.830	\$ 699	1763	\$ 1.232.366
Piedras Volcanicas	30	\$ 192.000	\$ 6.400	1763	\$ 11.282.568
Material desechable (Bata, sandalias)	1	\$ 2.500	\$ 2.500	1763	\$ 4.407.253
Toalla	150	\$ 24.000	\$ 160	1763	\$ 282.064
Copa de vino	6	\$ 48.150	\$ 8.025	1763	\$ 14.147.283
Velas	2	\$ 15.000	\$ 7.500	1763	\$ 13.221.760
Elementos de aseo despues de que sale	260	\$ 125.830	\$ 484	1763	\$ 853.176
Subtotal			\$ 25.768		\$ 45.426.470

Paquete 2					
Elementos de aseo antes de que ingrese el cliente	180	\$ 125.830	\$ 699	1511	\$ 1.056.314
Ozonoterapia	60	\$ 299.000	\$ 4.983	1511	\$ 7.530.107
Aceite Aromaterapia	15	\$ 50.000	\$ 3.333	1511	\$ 5.036.861
Cremas.	30	\$ 65.000	\$ 2.167	1511	\$ 3.273.960
Exfoliantes	25	\$ 45.000	\$ 1.800	1511	\$ 2.719.905
Material Desechable (Batas, Toallas, Sandalias)	1	\$ 2.500	\$ 2.500	1511	\$ 3.777.646
Toallas	150	\$ 24.000	\$ 160	1511	\$ 241.769
Copa de vino	6	\$ 48.150	\$ 8.025	1511	\$ 12.126.242
Velas	2	\$ 15.000	\$ 7.500	1511	\$ 11.332.937
Elementos de aseo, después de que sale el cliente.	260	\$ 125.830	\$ 484	1511	\$ 731.294
Subtotal			\$ 31.651		\$ 47.827.034
Paquete 3					
Elementos de aseo antes de que ingrese el cliente	180	\$ 125.830	\$ 699	1511	\$ 1.056.314
Cremas de maracuyá.	20	\$ 65.000	\$ 3.250	1511	\$ 4.910.939
Exfoliantes	25	\$ 45.000	\$ 1.800	1511	\$ 2.719.905
Material Desechable (Batas, Toallas, Sandalias)	1	\$ 2.500	\$ 2.500	1511	\$ 3.777.646
Toallas	150	\$ 24.000	\$ 160	1511	\$ 241.769
Coctel de Frutas	1	\$ 5.000	\$ 5.000	1511	\$ 7.555.291
Hierbas medicinales	5	\$ 20.000	\$ 4.000	1511	\$ 6.044.233
Velas	2	\$ 15.000	\$ 7.500	1511	\$ 11.332.937
Elementos de aseo, después de que sale el cliente.	260	\$ 125.830	\$ 484	1511	\$ 731.294
Subtotal			\$ 25.393		\$ 38.370.328
Paquete 4					
Elementos de aseo antes de que ingrese el cliente	180	\$ 125.830	\$ 699	2141	\$ 1.496.444
Cremas	25	\$ 65.000	\$ 2.600	2141	\$ 5.565.731
Chocolate para terapia.	15	\$ 80.000	\$ 5.333	2141	\$ 11.416.884
Exfoliantes	15	\$ 45.000	\$ 3.000	2141	\$ 6.421.997
Material Desechable (Batas, Toallas, Sandalias)	1	\$ 2.500	\$ 2.500	2141	\$ 5.351.665
Toallas	150	\$ 24.000	\$ 160	2141	\$ 342.507
Copa de Vino	6	\$ 48.150	\$ 8.025	2141	\$ 17.178.843
Velas	2	\$ 15.000	\$ 7.500	2141	\$ 16.054.994
Hierbas medicinales	5	\$ 20.000	\$ 4.000	2141	\$ 8.562.663
Elementos de aseo, después de que sale el cliente.	260	\$ 125.830	\$ 484	2141	\$ 1.036.000
Subtotal			\$ 34.301		\$ 73.427.729

Paquete 5					
Elementos de aseo antes de que ingrese el cliente	180	\$ 125.830	\$ 699	2518	\$ 1.760.523
Material Desechable (Batas, Toallas, Sandalias)	1	\$ 2.500	\$ 2.500	2518	\$ 6.296.076
Elementos de aseo, después de que sale el cliente.	260	\$ 125.830	\$ 484	2518	\$ 1.218.823
Velas	1	2500	\$ 2.500	2518	\$ 6.296.076
Copa de Vino	6	\$ 48.150	\$ 8.025	2518	\$ 20.210.404
Cremas	25	\$ 65.000	\$ 2.600	2518	\$ 6.547.919
Exfoliantes	15	\$ 45.000	\$ 3.000	2518	\$ 7.555.291
Toallas	150	24000	\$ 160	2518	\$ 402.949
Subtotal			\$ 19.968		\$ 50.288.061
Zona sensaciones					
Música para musicoterapia y Yoga.	300	\$ 300.000	\$ 1.000	2518	\$ 2.518.430
Velas	2	\$ 15.000	\$ 7.500	2518	\$ 18.888.228
Puff	300	\$ 80.000	\$ 267	2518	\$ 671.581
Hamacas	300	\$ 105.000	\$ 350	2518	\$ 881.451
Copa de Vino	6	\$ 48.150		2518	
Subtotal			\$ 9.117		\$ 22.959.690
Yoga y pilates					
Música para musicoterapia y Yoga.	300	\$ 300.000	\$ 1.000	630	\$ 629.608
Implementos	360	\$ 250.000	\$ 694	630	\$ 437.227
Subtotal			\$ 1.694		\$ 1.066.835
TOTAL			\$ 147.893	12592	\$ 279.366.146

Fuente: Elaborado por las autoras.

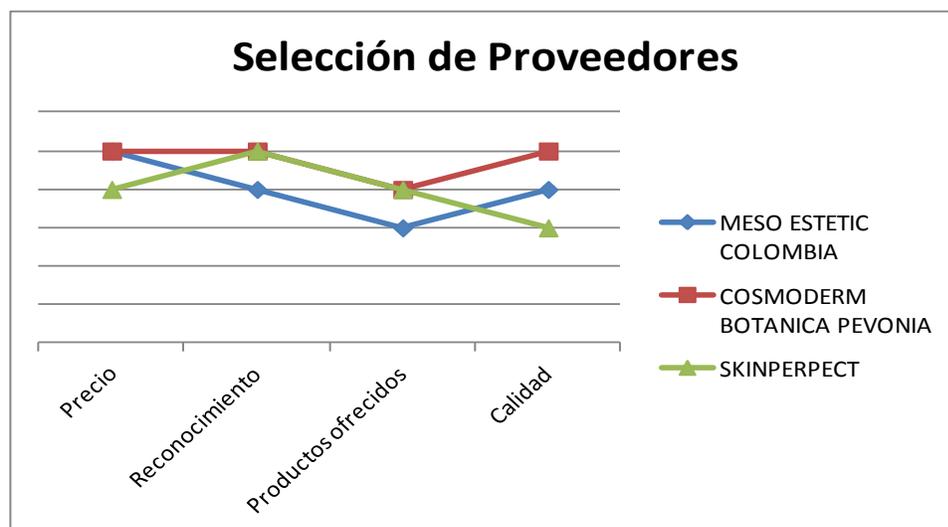
2.3.2.5. Proveedores

Los proveedores en este modelo de negocio se convierten en socios claves ya que sin su aporte el negocio no puede funcionar. Contamos con proveedores de materiales indirectos pero que a la hora de prestar el servicio son de suma urgencia para brindar el mayor bienestar al cliente.

Para poder seleccionar el mejor proveedor en cuanto a productos faciales y corporales, se tuvo en cuenta empresas que manejan productos elaborados de manera natural y se realizó una evaluación teniendo en cuenta

los criterios de selección más relevantes a la hora de escoger un proveedor para el centro de relajación Inna Di Morrows.

Ilustración 23 Selección de Proveedores



Por medio del gráfico anterior se decidió seleccionar a Cosmoderm Botánica Pevonia como nuestro proveedor principal.

Adicionalmente se tuvieron en cuenta otros proveedores de otros productos necesarios para la correcta prestación del servicio.

Tabla 26 Proveedores de Spa

PROVEEDOR	INSUMO	CALIFICACIÓN (1 Mala- 5 óptima)			
		Precio	Reconocimiento	Servicio	Calidad
Cosmoderm Botanica Pevonia compañía con mas de 25 años de experiencia en el sector de la estetica en colombia representando a marcas de lujo a nivel mundial para centro de estetica y spa's. CR 8D No 106-25	Productos faciales y corporales	5	5	4	5
Observaciones: Se selecciona esta empresa ya que sus productos cumplen con los criterios de selección establecidos porel centro de relajación Inna Di Morrows.					

PROVEEDOR	INSUMO	CALIFICACIÓN (1 Mala- 5 óptima)			
		Precio	Reconocimiento	Servicio	Calidad
Laboratorios All care Ltda Empresa que ofrece medicamentos naturales de excelente calidad y pureza. CR 13A No 78-41	Aromas y esencias	4	4	4	5
Observaciones: Se selecciona esta empresa ya que sus productos cumplen con los criterios de selección establecidos por el centro de relajación Inna Di Morrows.					

PROVEEDOR	INSUMO	CALIFICACIÓN (1 Mala- 5 óptima)			
		Precio	Reconocimiento	Servicio	Calidad
Skinperfect Empresa creada con el fin de satisfacer las necesidades del mercado de Spas, Centros de estetica, a través de la fabricación de productos 100% naturales de excelente calidad. Carrera 3a #11-31 Cota - Cundinamarca	Aceites, exfoliantes y crema de manos.	4	5	3	4
Observaciones: Se selecciona esta empresa ya que sus productos cumplen con los criterios de selección establecidos por el centro de relajación Inna Di Morrows.					

PROVEEDOR	INSUMO	CALIFICACIÓN (1 Mala- 5 óptima)			
		Precio	Reconocimiento	Servicio	Calidad
Equitec Spa Empresa dedicada a la comercialización de equipos y accesorios para esteticas, brindando calidad en sus productos y procedimientos. CLL 70 # 17 - 52	Piedras Volcanicas.	4	3	4	4
Observaciones: Se selecciona esta empresa ya que sus productos cumplen con los criterios de selección establecidos por el centro de relajación Inna Di Morrows.					

PROVEEDOR	INSUMO	CALIFICACIÓN (1 Mala- 5 óptima)			
		Precio	Reconocimiento	Servicio	Calidad
Happy Bear Home Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de artículos para clinicas y hoteles. CLL 17 A Sur 24 i 43	Productos desechables como kit de limpieza, toallas entre otros.	5	4	4	5
Observaciones: Se selecciona esta empresa ya que sus productos cumplen con los criterios de selección establecidos por el centro de relajación Inna Di Morrows.					

PROVEEDOR	INSUMO	CALIFICACIÓN (1 Mala- 5 óptima)			
		Precio	Reconocimiento	Servicio	Calidad
Texquiplus Ltda Proveedores mayoristas de artículos de aseo. CR 13A 8-114	Articulos de aseo.	5	3	5	4
Observaciones: Se selecciona esta empresa ya que sus productos cumplen con los criterios de selección establecidos por el centro de relajación Inna Di Morrows.					

2.3.3. Calendario de ejecución del proyecto

Tabla 27 Calendario de ejecución del proyecto

ACTIVIDAD	MESES															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Formulación del proyecto	■	■	■	■	■	■										
Constitución de la empresa							■	■								
Condiciones financiamiento								■	■							
Inversiones del proyecto									■	■						
Acondicionamiento lugar										■	■	■				
Selección del personal												■	■			
Inducción del personal														■		
Puesta en marcha																■

Fuente: Elaborado por las autoras

CAPITULO III: LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

3.1. LA EMPRESA

“La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad, a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios”²⁰. Al estar formada de hombres se puede categorizar como un ente social con características y vida propia, que favorece el progreso humano al influir directamente en el avance económico de la sociedad en la que actúa.

Las empresas según su actividad están clasificadas en: Agropecuarias, Mineras, Industriales, comerciales y de servicios. Para el desarrollo de este plan de Negocios la empresa es una empresa que busca prestar servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad.

3.1.1. Constitución de la Empresa

De acuerdo a la Ley pueden existir varias clases de compañías con diferentes constituciones, sin embargo para el proyecto actual se clasifica como una empresa de servicios y se constituirá como una sociedad Ltda. (Sociedad Limitada); ya que es la más apta por su flexibilidad y por no estar sometida a tantas formalidades. No requiere un número elevado de socios, ni una inversión muy elevada. El capital será dividido en cuotas de igual valor, y la responsabilidad de los socios será exclusivamente por el capital aportado por cada uno.

Este tipo de sociedad es administrada por todos los socios de común acuerdo, por ende todas las decisiones se tomaran por unanimidad. La motivación de cada socio es grande ya que participan directamente en los beneficios.

²⁰Extraído el 28 de Febrero de 2012 <http://tutorial-administracion.blogspot.com/2009/02/14-definicion-de-empresa-y-su.html>

3.2. BASE FILOSÓFICA DE LA EMPRESA

3.2.1. Nombre de la empresa.

Inna Di Morrows: Esta escrita en Lenguaje Patois (Patua o creole francés) y se traduce en mañana o primera luz. Esta Frase está inspirada en el sentimiento que se tiene al buscar un mejor mañana para las personas y el mundo.

3.2.1. Misión.

Ofrecer una experiencia única e innovadora que inspire momentos de relajación que permitan mejorar la vida de las personas a través de propuestas innovadoras.

3.2.2. Visión.

Para el año 2020, Ser reconocida como una empresa agradable no convencional; donde las personas puedan encontrar solución a sus problemas de estrés, pasar un rato divertido y olvidarse de las tensiones generadas en sus actividades diarias.

3.2.3. Estrategia Empresarial.

El centro de relajación Inna Di Morrows implementará una estrategia de diferenciación que se convertirá en la clave para ser Líderes en el Mercado, ya que no trataremos de competir con los demás sino trataremos de ser distintos y posicionarnos en la mente de nuestros clientes. Para lo cual mencionamos a continuación la ventaja Competitiva:

3.2.4. Balance Score Card

PERSPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVO ESTRATEGICO	META	PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	INDICADOR
Optimizar la estructura de los costos.	Disminuir los costos en la prestación del servicio.	Implementar una estructura de costos eficiente.	Área Siente y actúa, Poder y Equilibrio.	Eficiencia de los gastos de operación.
Obtener un buen margen de utilidad.	Presentar un incremento de margen de utilidad > 0.	Reducir costos operacionales.	Área Poder y Equilibrio	% de margen neto.
Generar crecimiento de la empresa en términos de valor.	Alcanzar una valorización excelente para el accionista.	Incrementar los ingresos y la participación del mercado.	Área Poder y Equilibrio	ROE.

PERSPECTIVA DE CLIENTES				
OBJETIVO ESTRATEGICO	META	PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	INDICADOR
Satisfacer y fidelizar a los clientes.	Cumplir con las necesidades de los clientes.	Realizar estudios de mercado para entender y conocer lo que el cliente necesita.	Área Poder y Equilibrio	Números de clientes.
Incrementar participación en el mercado	Aumentar y mantener la participación de mercado y nuevos clientes.	Implementar procesos con calidad e innovación.	Área Poder y Equilibrio	% de participación de mercado y ventas.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
OBJETIVO ESTRATEGICO	META	PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	INDICADOR
Calidad de servicios.	Lograr una calificación de calidad en prestación de servicios.	Adecuación de procesos y mejoramiento de la prestación de servicios.	Área Siente y Actúa	Calificación y nivel de satisfacción del cliente.
	Generar un valor agregado para el cliente.			

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
OBJETIVO ESTRATEGICO	META	PROGRAMA DE ACCION	RESPONSABLE	INDICADOR
Capacitación del personal.	Implantar un proceso de desarrollo y aprendizaje para mejora de procesos.	Desarrollo de habilidades de trabajo en equipo.	Área camino a la conquista.	# De Capacitados .
Lograr satisfacción de empleados.	Lograr un % de satisfacción alto.	Elaborar y realizar evaluaciones de satisfacción a los empleados.	Área Camino a la Conquista	Índice de motivación y nivel de satisfacción.

3.2.5. Objetivos Específicos de la Estrategia Empresarial

¡Contaras con estos grandes expertos!



Construimos grandes experiencias para que tú las vivas.



Todos logrando en mismo objetivo encontrando ayuda en todas las



Zonas que manejamos y encontrando solución a tu estrés



contando con profesionales y todo con el objetivo de crear un sitio



inolvidable

para tu vida como es Inna Di Morrows.

VENTAJA COMPETITIVA

- Ser un templo de relajación donde las personas perciban un ambiente cálido y agradable por medio de un servicio eficiente que logre mejorar la calidad de vida de las personas que sufren de estrés ocasionado por sus labores cotidianas.

- Innovación y diseño en los espacios: Los espacios estarán adecuados de tal manera que las personas puedan encontrar paz interior por medio de sonidos de la naturaleza y luces de ambientación, logrando que se sientan en el paraíso. Se busca ofrecer espacios agradables, ambientados naturalmente para que las personas puedan disfrutar de un espacio diferente al acostumbrado de tal manera que le permitan a la persona desconectarse de su rutina diaria, y sentir que se encuentra alejada del ruido y contaminación de la ciudad.

- Ofrecer técnicas naturales de relajación con un alto grado de calidad en técnicas y productos:

Se busca que todas las técnicas sean trabajadas a través de distintos ritmos musicales, logrando la expresión con el cuerpo que la música genera.

Es importante tener en cuenta que para satisfacer al cliente y lograr crecimiento del negocio es necesario ampliar y actualizar los servicios ofrecidos constantemente con el objetivo de que el cliente sienta que estos cambios se realizan por ellos y que sus opiniones cuentan.

- Es importante tener en cuenta al personal, por lo tanto será Personal altamente capacitado: Consideramos que los empleados de la empresa pueden ser parte del valor agregado de la empresa. Ya que el conocimiento y técnicas en el caso de las masajistas pueden ser útiles para el

desempeño de las operaciones de la empresa. Además de que el cliente se sienta satisfecho con el servicio prestado; hará que las personas tengan la percepción de que es el mejor lugar para regresar varias veces a la semana. Si tomamos a nuestros empleados como un recurso clave haremos que los servicios sean únicos y aseguraremos aspectos tanto económicos como operativos. El personal que prestará los servicios en el centro de relajación contará con la debida experiencia en el campo de terapias relajantes y adicionalmente serán personas con excelente calidez para una debida prestación del servicio.

- Tratamientos naturales enfocados en la parte interna de la persona: Ofrecer a nuestro cliente terapias que le permitan sentirse bien consigo mismo, olvidándose de la parte física y experimentando un momento de bienestar y placer a través de sensaciones de cambio y paz interior, por medio de espacios de relajación a través de la musicoterapia con productos naturales. De esta manera podrán dejar de lado su vida real y liberar su cuerpo de tensiones, encontrándose consigo mismas y aportando el equilibrio espiritual que necesitan para desempeñarse en su vida laboral y a su vez mejorando su condición de vida.

3.3. LA ORGANIZACIÓN

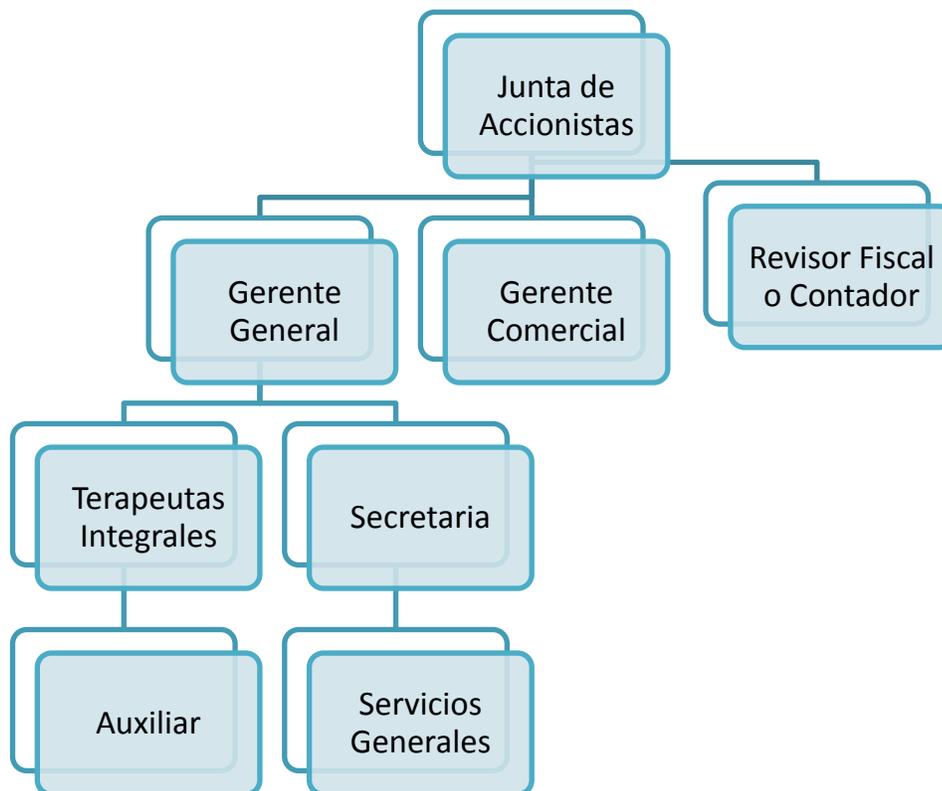
Explicaremos la manera como se asigna el trabajo entre el organigrama estructural y las diferentes labores del personal para alcanzar eficientemente los objetivos que anteriormente fueron propuestos.

3.3.1. Organigrama Estructural.

Inicialmente la empresa se constituirá con dos gerentes que abarcaran las funciones de recursos humanos, contabilidad y producción, ya que el

modelo de negocio permite tener una estructura flexible y cumplir a cabalidad con todas las operaciones de la empresa.

Ilustración 24 Organigrama Estructural



3.3.2. Organigrama Funcional.

El organigrama funcional permite describir cada uno de los puestos, obligaciones, tareas a desempeñar y requisitos para ocupar el cargo de los diferentes empleados que trabajarán para la empresa y se describen a continuación:

CARGO:	GERENTE GENERAL
PERFIL	
Sexo indiferente- Entre 25 y 40 años.	
FORMACIÓN ACADEMICA Y EXPERIENCIA:	<p>Profesional en administración de empresas, Ingeniería Industrial o afines.</p> <p>Experiencia de 2 años en el cargo especificado.</p>
COMPETENCIAS:	<p>Conocimientos en direccionamiento estratégico y desarrollo organizacional.</p> <p>Liderazgo, trabajo en equipo, manejo de personal.</p>
FUNCIONES:	<p>Actuará como representante legal de la empresa, fijará las políticas operativas, administrativas y de calidad con base en los parámetros fijados.</p> <p>Es responsable ante los socios, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional. Junto con el otro director funcional planeará, dirigirá y controlará las actividades de la empresa, de Recursos humanos y de los otros niveles e implementará una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción. Administrará los recursos eficientemente, formulará el presupuesto anual y operativo.</p> <p>Al igual que actuará como soporte de la organización a nivel general, será la imagen de</p>

la empresa en el ámbito externo, proveerá de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer objetivos a largo plazo.

Su objetivo principal es el de crear valor agregado con base en los servicios que se ofrecen, maximizando el valor de la empresa.

CARGO:	GERENTE COMERCIAL
PERFIL	
Sexo indiferente- Entre 25 y 40 años.	
FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA:	<p>Profesional en administración de empresas, Ingeniería Industrial o afines.</p> <p>Deseable experiencia en el sector servicios estéticos.</p> <p>Experiencia de 2 años en el cargo especificado.</p>
COMPETENCIAS:	<p>Conocimientos en gestión comercial.</p> <p>Liderazgo, trabajo en equipo, manejo de personal. Buenas relaciones interpersonales.</p>
FUNCIONES:	<p>Desarrollar estrategias comerciales que fundamenten la experiencia que desean vivir los clientes. Con la finalidad de mantener la presencia de la Empresa en el Mercado.</p> <p>Evaluar el impacto que tendrán las fortalezas, debilidades, oportunidades,</p>

amenazas y ventajas competitivas.

Elaborar programas de mercadeo bien integrados que coordinen el precio camino a la conquista y las comunicaciones para satisfacer las necesidades del mercado, realizara las compras. Determinar los niveles de producción con base en las estimaciones de la demanda. Establecer los programas de pedidos y recepción de materiales

Publicitar y Promocionar a en los diversos medios de comunicación.

CARGO: TERAPEUTAS INTEGRALES	
PERFIL	
Sexo indiferente- Entre 25 y 40 años.	
FORMACIÓN ACADEMICA Y EXPERIENCIA:	Técnica, Tecnóloga y/o Profesional en Estética Integral con experiencia de 4 años en el cargo ya especificado.
COMPETENCIAS:	<p>Conocimientos de los procesos de servicios estéticos.</p> <p>Organización, Trabajo en equipo, Manejo de personal, Compromiso. Manejo de tecnología y aparatología de uso terapéutico.</p> <p>Debe tener buena presentación personal, comunicación asertiva y actitud puesto que poseen el mayor contacto con el cliente.</p>

FUNCIONES:

Es el encargado de brindar directamente el servicio al cliente e informa sobre la correcta utilización de los servicios, ayuda a ejecutar cualquier cambio, modificación o mejora que se haga a los servicios.

Dar alivio a las necesidades del Cliente por medio de la prestación del Servicio.

Brindar un servicio de calidad y personalizado al cliente.

Rendir cuentas a los Gerentes.

Estar al tanto de las opiniones del cliente.

Asesorar al cliente en cuanto a terapias corporales.

Aplicar los tratamientos y realizar los masajes utilizando técnicas especializadas.

Utilizar materiales esterilizados y desechables en procedimientos estéticos.

Atender al cliente con vocación de servicio, amabilidad y honestidad.

CARGO:	AUXILIAR DE SERVICIOS DE APOYO
PERFIL	
Sexo indiferente- Entre 20 y 30 años.	
FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA:	Estudiante, Técnico, Tecnólogo y/o Profesional en Estética Integral. No requiere experiencia.
COMPETENCIAS:	<p>Conocimientos de los procesos de servicios estéticos.</p> <p>Organización, Trabajo en equipo, Manejo de personal, Compromiso. Manejo de tecnología y aparatología de uso terapéutico.</p>
FUNCIONES:	<p>Es el encargado de brindar apoyo al Terapeuta Integral a la hora de la prestación del servicio al cliente.</p> <p>Apoyar y asistir en la aplicación de tratamientos.</p> <p>Apoyar y asistir en la realización de masajes.</p> <p>Estar al tanto de que los materiales utilizados tengan la correcta esterilización y limpieza.</p> <p>Atender al cliente con vocación de servicio, amabilidad y honestidad.</p>

CARGO:	RECEPCIONISTAS
PERFIL	
Sexo indiferente- Entre 20 y 30 años.	
FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA:	Experiencia de 1 año en el cargo especificado.
FUNCIONES:	Debe poseer un conjunto de cualidades

entre las cuales, ser la persona que atiende a los clientes o usuarios del centro de relajación en una zona conocido como recepción. Proporciona todo tipo de información y asistencia sobre los servicios que se ofrecen.

Recepción de citas.

Servicio de información general de la empresa.

Dar la primera buena impresión a la empresa, con la cual generalmente se fija la imagen de la empresa y su personal.

Es el agente de enlace entre el visitante y la empresa.

Hace y recibe llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.

Atiende al público que solicita información dándole la orientación requerida.

Anota en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado.

CARGO:	PERSONAL DE ASEO
PERFIL	
Sexo indiferente- Entre 20 y 50 años.	
FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA:	Experiencia de 1 año en el cargo especificado.
FUNCIONES:	<p style="text-align: center;">El personal de Aseo es tan importante como el Gerente General; ya que de esta área depende el entorno laboral, el rendimiento de las personas y la imagen que se muestra a los clientes.</p> <p style="text-align: center;">Mantener las instalaciones completamente limpias.</p> <p style="text-align: center;">Proveer todos los insumos necesarios para cada área.</p>

3.3.3. Proceso De Selección

El proceso de selección se realizará de acuerdo a los siguientes parámetros:

1. Cuestionario de solicitud: Mediante este procedimiento se conocerá el interés que tiene el solicitante de obtener el empleo y deberá contener la información suficiente para realizar la entrevista inicial.
 - a. Entrevista inicial: Permitirá evaluar al candidato al puesto y conocer más a fondo el perfil del candidato.

2. Pruebas: Se realizara pruebas psicotécnicas que se encargan de evaluar, de una manera muy general, las capacidades y aptitudes que tienen el candidato.
3. Investigación de antecedentes y verificación de referencias: Con este procedimiento lo que se pretende hacer es comprobar la veracidad de la información que es proporcionada en cuestionario de solicitud y en la entrevista.
 - a. Una vez realizados estos pasos se procederá a contratar al candidato más apto para el perfil.

3.3.4. Tipos de Contrato

Para los cargos de gerentes y terapeutas se realizará contrato a término indefinido para ofrecer condiciones laborales apropiadas, y brindar confianza y estabilidad al trabajador. Esto permitirá que el trabajador se comprometa más con la empresa y tenga un mejor rendimiento. Un trabajador bien tratado es un trabajador que suele ser más productivo para la empresa.

Los contratos de la recepcionista y demás empleados se realizaran a término fijo, puesto que es el más apto porque otorga flexibilidad y libertad a la empresa para administrar el personal. Los contratos del contador y asesor legal se realizarán por prestación de servicios.

3.3.5. Estructura Salarial

La estructura salarial se realizó teniendo en cuenta las funciones de cada cargo y la dificultad de las personas para cumplirlo.

Tabla 28 Estructura Salarial Inna Di Morrows

Valoración de la dificultad de los puestos			
Puesto	No de Miembros	Dificultad del puesto (Evaluado de 1 a 5)	Promedio Por persona
Recepcionistas	2	2	1
Terapeutas Integrales (Turno 1)	2	5	2,5
Terapeutas Integrales (Turno 2)	2	5	2,5
Auxiliar	1	1	1
Personal Aseo	2	2	1
Gerente General	1	5	5
Gerente Comercial	1	5	5

Orden de dificultad y salario		
	Dificultad	Salario Mensual
Gerente General	5	\$ 3.500.000
Gerente Comercial	5	\$ 2.800.000
Terapeutas Integrales (Turno 1)	2,5	\$ 1.200.000
Terapeutas Integrales (Turno 2)	2,5	\$ 1.500.000
Recepcionistas	1	\$ 600.000
Auxiliar	1	\$ 650.000
Personal Aseo	1	\$ 580.000

Remuneración

Política de remuneración comercial motivadora, donde la remuneración se establece con base en los objetivos generados por los directores de las áreas.

Se retribuirá con bonos por alcanzar el objetivo en un plazo concreto con la finalidad de obtener vinculación con la empresa el mayor tiempo posible.

CAPITULO IV: ESTUDIO FINANCIERO

4.1. PRESUPUESTO

4.1.1. Presupuesto de Inversión.

4.1.1.1. Activos Fijos.

La inversión en activos fijos es la siguiente:

Tabla 29 Inversión Activos Fijos

CANT.	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR
1	Terreno	\$ 520.000.000	\$ 520.000.000
1	Edificios	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000
	Muebles y equipos oficina	\$ 9.395.000	\$ 14.970.000
4	Computadores	\$ 1.100.000	\$ 4.400.000
4	telefonos	\$ 80.000	\$ 320.000
2	escritorios	\$ 350.000	\$ 700.000
1	mueble recepción en U	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
4	sillas oficina	\$ 150.000	\$ 600.000
1	sala espera (sofa, puff, mesa)	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
1	Implementos ambientación cuartos (cuadros, velas)	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
2	lockers	\$ 600.000	\$ 1.200.000
5	puff	\$ 80.000	\$ 400.000
10	cojines	\$ 35.000	\$ 350.000
	Otros	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
	Maquinaria y Equipo	\$ 23.250.000	\$ 39.400.000
9	camillas	\$ 500.000	\$ 4.500.000
1	televisores LCD 32"	\$ 600.000	\$ 600.000
1	Consola de sonido	\$ 500.000	\$ 500.000
2	fuentes de relajación	\$ 450.000	\$ 900.000
1	proyector zona sensaciones	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
1	jacuzzi	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
1	turco	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
2	sauna	\$ 2.700.000	\$ 5.400.000
6	Tinas hidroterapia	\$ 1.800.000	\$ 10.800.000
1	Espejos Agua	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 724.370.000

Fuente: Elaborado por las autoras

4.1.1.2. Activos intangibles

La inversión en activos intangibles es la siguiente:

Tabla 30 Inversión En Activos Intangibles

PRESUPUESTO OPERATIVOS	VALOR
Licencias y Estudios	\$ 40.000.000
Notificación sanitaria obligatoria de productos cosméticos	\$ 2.436.810
Asesorías	\$ 6.000.000
Salarios Administrativos	\$ 6.300.000
Otros Gastos	\$ 3.000.000
Honorarios Puesta en Marcha	\$ 7.000.000
TOTAL	\$ 64.736.810

Fuente: Elaborado por las autoras

4.1.1.2.1. Capital de trabajo.

El capital de trabajo fue calculado en función de los gastos en los cuales se debe incurrir para el adecuado funcionamiento del centro de relajación, para lo cual estimó un lapso de tres meses para cubrir los gastos de la operación mientras que los ingresos puedan cubrir todos los gastos que implica el funcionamiento del mismo.

Tabla 31 Capital de trabajo para 3 meses

DETALLE	COSTO ANUAL
Costos Variables	\$ 279.366.146
Costos Fijos	\$ 121.597.407
Gastos operacionales	\$ 189.600.000
TOTAL	\$ 590.563.553

Capital de Trabajo para 3 meses	\$ 145.618.410
--	-----------------------

Fuente: Elaborado por las autoras

Para lo cual se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Capital Trabajo} = (\text{Costos Totales anuales} / 365) * 90$$

$$\text{Capital Trabajo} = (\$ 590.563.553 / 365) * 90$$

$$\text{Capital Trabajo} = \$ 145.618.410$$

4.1.1.3. Resumen de presupuesto de inversión.

De manera resumida la inversión que se requiere es la siguiente:

Tabla 32 Resumen presupuesto de Inversión

INVERSIONES REQUERIDAS	
Activos Fijos	\$ 724.370.000
Preoperativos	\$ 64.736.810
Capital de trabajo	\$ 145.618.410
TOTAL	\$ 934.725.220

Fuente: Elaborado por las autoras

4.1.2. Presupuesto de Operación.

4.1.2.1. Presupuesto de ingresos.

Los Ingresos operacionales del Centro de Relajación se establecieron a partir del volumen de ventas por servicio, por año y sus respectivos precios unitarios.

Tabla 33 Presupuesto De Ingresos Operacionales

INGRESOS POR VENTAS						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Numero de servicios prestados	0	12592	12945	13307	13680	14063
Visitas paquete 1 (14%)	0	1763	1812	1863	1915	1969
Precio de Venta	\$ 89.999	\$ 90.000	\$ 93.600	\$ 98.280	\$ 103.194	\$ 108.354
Subtotal	0	\$ 159	\$ 170	\$ 183	\$ 198	\$ 213
Visitas paquete 2 (12%)	0	1511	1553	1597	1642	1688
Precio de Venta	\$ 104.999	\$ 105.000	\$ 109.200	\$ 114.660	\$ 120.393	\$ 126.413
Subtotal	0	\$ 159	\$ 170	\$ 183	\$ 198	\$ 213
Visitas paquete 3 (12%)	0	1511	1553	1597	1642	1688
Precio de Venta	\$ 94.999	\$ 95.000	\$ 98.800	\$ 103.740	\$ 108.927	\$ 114.373
Subtotal	0	\$ 144	\$ 153	\$ 166	\$ 179	\$ 193
Visitas paquete 4 (17%)	0	2141	2201	2262	2326	2391
Precio de Venta	\$ 114.999	\$ 115.000	\$ 119.600	\$ 125.580	\$ 131.859	\$ 138.452
Subtotal	0	\$ 246	\$ 263	\$ 284	\$ 307	\$ 331
Visitas paquete 5 (20%)	0	2518	2589	2661	2736	2813
Precio de Venta	\$ 89.999	\$ 90.000	\$ 93.600	\$ 98.280	\$ 103.194	\$ 108.354
Subtotal	0	\$ 227	\$ 242	\$ 262	\$ 282	\$ 305
Visitas Zona sensaciones (20%)	0	2518	2589	2661	2736	2813
Precio de Venta	\$ 19.999	\$ 20.000	\$ 20.800	\$ 21.840	\$ 22.932	\$ 24.079
Subtotal	0	\$ 50	\$ 54	\$ 58	\$ 63	\$ 68
Visitas Yoga y Pilates (5%)	0	630	647	665	684	703
Precio de Venta	\$ 29.999	\$ 30.000	\$ 31.200	\$ 32.760	\$ 34.398	\$ 36.118
Subtotal	0	\$ 19	\$ 20	\$ 22	\$ 24	\$ 25
TOTAL INGRESOS	0	\$ 1.003	\$ 1.072	\$ 1.157	\$ 1.249	\$ 1.349

*Cifras de Total en millones de pesos.

Fuente: Elaborado por los autores

4.1.2.2. Presupuesto de Egresos

4.1.2.2.1. Costos Variables Totales

Los costos variables totales están calculados en función de los costos unitarios necesarios para brindar los servicios en el centro de relajación:

Tabla 34 Presupuesto de egresos por costos variables

DESCRIPCIÓN	CAPACIDAD PERSONAS	PRECIO UNITARIO	COSTO VARIABLE UNITARIO	VISITAS	COSTO VARIABLE TOTAL
Paquete 1					
Elementos de aseo antes de que ingrese	180	\$ 125.830	\$ 699	1763	\$ 1.232.366
Piedras Volcanicas	30	\$ 192.000	\$ 6.400	1763	\$ 11.282.568
Material desechable (Bata, sandalias)	1	\$ 2.500	\$ 2.500	1763	\$ 4.407.253
Toalla	150	\$ 24.000	\$ 160	1763	\$ 282.064
Copa de vino	6	\$ 48.150	\$ 8.025	1763	\$ 14.147.283
Velas	2	\$ 15.000	\$ 7.500	1763	\$ 13.221.760
Elementos de aseo despues de que sale	260	\$ 125.830	\$ 484	1763	\$ 853.176
Subtotal			\$ 25.768		\$ 45.426.470
Paquete 2					
Elementos de aseo antes de que ingrese el cliente	180	\$ 125.830	\$ 699	1511	\$ 1.056.314
Ozonoterapia	60	\$ 299.000	\$ 4.983	1511	\$ 7.530.107
Aceite Aromaterapia	15	\$ 50.000	\$ 3.333	1511	\$ 5.036.861
Crema.	30	\$ 65.000	\$ 2.167	1511	\$ 3.273.960
Exfoliantes	25	\$ 45.000	\$ 1.800	1511	\$ 2.719.905
Material Desechable (Batas, Toallas, Sandalias)	1	\$ 2.500	\$ 2.500	1511	\$ 3.777.646
Toallas	150	\$ 24.000	\$ 160	1511	\$ 241.769
Copa de vino	6	\$ 48.150	\$ 8.025	1511	\$ 12.126.242
Velas	2	\$ 15.000	\$ 7.500	1511	\$ 11.332.937
Elementos de aseo, después de que sale el cliente.	260	\$ 125.830	\$ 484	1511	\$ 731.294
Subtotal			\$ 31.651		\$ 47.827.034
Paquete 3					
Elementos de aseo antes de que ingrese el cliente	180	\$ 125.830	\$ 699	1511	\$ 1.056.314
Crema de maracuyá.	20	\$ 65.000	\$ 3.250	1511	\$ 4.910.939
Exfoliantes	25	\$ 45.000	\$ 1.800	1511	\$ 2.719.905
Material Desechable (Batas, Toallas, Sandalias)	1	\$ 2.500	\$ 2.500	1511	\$ 3.777.646
Toallas	150	\$ 24.000	\$ 160	1511	\$ 241.769
Coctel de Frutas	1	\$ 5.000	\$ 5.000	1511	\$ 7.555.291
Hierbas medicinales	5	\$ 20.000	\$ 4.000	1511	\$ 6.044.233
Velas	2	\$ 15.000	\$ 7.500	1511	\$ 11.332.937
Elementos de aseo, después de que sale el cliente.	260	\$ 125.830	\$ 484	1511	\$ 731.294
Subtotal			\$ 25.393		\$ 38.370.328
Paquete 4					
Elementos de aseo antes de que ingrese el cliente	180	\$ 125.830	\$ 699	2141	\$ 1.496.444

Cremas	25	\$ 65.000	\$ 2.600	2141	\$ 5.565.731
Chocolate para terapia.	15	\$ 80.000	\$ 5.333	2141	\$ 11.416.884
Exfoliantes	15	\$ 45.000	\$ 3.000	2141	\$ 6.421.997
Material Desechable (Batas, Toallas, Sandalias)	1	\$ 2.500	\$ 2.500	2141	\$ 5.351.665
Toallas	150	\$ 24.000	\$ 160	2141	\$ 342.507
Copa de Vino	6	\$ 48.150	\$ 8.025	2141	\$ 17.178.843
Velas	2	15000	\$ 7.500	2141	\$ 16.054.994
Hierbas medicinales	5	\$ 20.000	\$ 4.000	2141	\$ 8.562.663
Elementos de aseo, después de que sale el cliente.	260	\$ 125.830	\$ 484	2141	\$ 1.036.000
Subtotal			\$ 34.301		\$ 73.427.729
Paquete 5					
Elementos de aseo antes de que ingrese el cliente	180	\$ 125.830	\$ 699	2518	\$ 1.760.523
Material Desechable (Batas, Toallas, Sandalias)	1	\$ 2.500	\$ 2.500	2518	\$ 6.296.076
Elementos de aseo, después de que sale el cliente.	260	\$ 125.830	\$ 484	2518	\$ 1.218.823
Velas	1	2500	\$ 2.500	2518	\$ 6.296.076
Copa de Vino	6	\$ 48.150	\$ 8.025	2518	\$ 20.210.404
Cremas	25	\$ 65.000	\$ 2.600	2518	\$ 6.547.919
Exfoliantes	15	\$ 45.000	\$ 3.000	2518	\$ 7.555.291
Toallas	150	24000	\$ 160	2518	\$ 402.949
Subtotal			\$ 19.968		\$ 50.288.061
Zona sensaciones					
Música para musicoterapia y Yoga.	300	\$ 300.000	\$ 1.000	2518	\$ 2.518.430
Velas	2	\$ 15.000	\$ 7.500	2518	\$ 18.888.228
Puff	300	\$ 80.000	\$ 267	2518	\$ 671.581
Hamacas	300	\$ 105.000	\$ 350	2518	\$ 881.451
Copa de Vino	6	\$ 48.150		2518	
Subtotal			\$ 9.117		\$ 22.959.690
Yoga y pilates					
Música para musicoterapia y Yoga.	300	\$ 300.000	\$ 1.000	630	\$ 629.608
Implementos	360	\$ 250.000	\$ 694	630	\$ 437.227
Subtotal			\$ 1.694		\$ 1.066.835
TOTAL			\$ 147.893	12592	\$ 279.366.146

*Cifras subtotal en millones de pesos.

Fuente: Elaborada por las autoras.

4.1.2.2.2. Costos Fijos Totales

Los costos fijos totales se calcularon de la siguiente manera:

Tabla 35 Requerimiento de Insumo y Servicios

DESCRIPCIÓN	MEDIDA	CANTIDAD	UNITARIO	MENSUAL	TOTAL
Servicios básicos					
Agua	m3/ mes	250	\$ 3.865	\$ 987.117	\$ 11.845.407
Luz	Kw/mes	800	\$ 388	\$ 340.000	\$ 4.080.000
Telefono	min/mes	0	\$ -	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Insumos de Limpieza					
Cloro	kg/mes	5	\$ 34.900	\$ 174.500	\$ 2.094.000
Estabilizador de PH	kg/mes	3	\$ 30.000	\$ 90.000	\$ 1.080.000
Insumos de mantenimiento	mensual	0	\$ -	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
TOTAL				\$ 2.741.617	\$ 32.899.407

Fuente: Elaborado por las autoras.

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total Mensual	Costo Total Anual
Personal de Limpieza	2	\$ 580.000	\$ 1.160.000	\$ 13.920.000

Tabla 36 Costos Fijos mano de obra

DESCRIPCIÓN	2014	2015	2016	2017	2018
Numero de servicios prestados	12592	12945	\$ 13.307	13680	14063
Visitas paquete 1 (14%)	0	1763	1812	1863	1915
Visitas paquete 2 (12%)	0	1511	1553	1597	1642
Visitas paquete 3 (12%)	0	1511	1553	1597	1642
Visitas paquete 4 (17%)	0	2141	2201	2262	2326
Visitas paquete 5 (20%)	0	2518	2589	2661	2736
Visitas Zona sensaciones (20%)	0	2518	2589	2661	2736
Visitas Yoga y Pilates (5%)	0	630	647	665	684
Numero Terapeutas Integrales (Turno 1)	2	2	2	2	2
Numero Terapeutas Integrales (Turno 2)	2	2	2	2	2
Sueldo Terapeutas Integrales (Turno 1)	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611
Sueldo Terapeutas Integrales (Turno 2)	\$ 1.500.000	\$ 1.545.000	\$ 1.591.350	\$ 1.639.091	\$ 1.688.263
Numero de Auxiliares	1	1	1	1	1
sueldo	650000	\$ 669.500	\$ 669.500	\$ 669.500	\$ 669.500
Costo mensual		\$ 6.231.500	\$ 6.398.360	\$ 6.570.226	\$ 6.747.248
COSTO ANUAL		\$74.778.000	\$76.780.320	\$78.842.710	\$80.966.971

Fuente: Elaborado por las autoras.

4.1.2.2.3. Gastos Administrativos y de ventas

Los Gastos administrativos y de ventas en los que incurre el proyecto se muestran a continuación:

Tabla 37 Presupuesto de egresos por gastos operativos

GASTOS OPERACIONALES	PRECIO MENSUAL	PRECIO ANUAL
ADMINISTRATIVOS		
suministros oficina	\$ 350.000	\$ 4.200.000
Mantenimiento equipos	\$ 450.000	\$ 5.400.000
Seguros	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Otros	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Honorarios contador revisor fiscal y contador	\$ 800.000	\$ 9.600.000
Salarios administrativos	\$ 6.300.000	\$ 75.600.000
Carga prestacional	\$ 3.150.000	\$ 37.800.000
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 11.670.000	\$ 140.040.000
VENTAS		
Salarios ventas	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Carga prestacional	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Impuesto ICA	\$ -	\$ -
Papelería	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Publicidad y relaciones públicas	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
dominio y hosting	\$ 30.000	\$ 360.000
TOTAL GASTOS VENTAS	\$ 4.130.000	\$ 49.560.000

Fuente: Elaborado por las autoras.

4.1.2.2.4. Gastos Financieros

Para determinar los gastos financieros del proyecto, se realizará un crédito hipotecario, dicho valor corresponde a \$ 654.000.000 aproximadamente, va ha ser financiado en diez años con una tasa de interés del 26.08% anual, pagaderos mensualmente. A continuación se detalla el correspondiente pago del interés y del capital.

Tabla 38 Presupuesto de egresos por gastos financieros

PROYECCIÓN DE LA DEUDA							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Desembolsos	\$ 654	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Tasa de Financiamiento	26,1%	26,1%	26,1%	26,1%	26,1%	26,1%	26,1%
Plazo Deuda	10	10	10	10	10	10	10
Años de Gracia a Capital	1	1	1	1	1	1	1
Cuota Capital Anual	\$ 73	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Saldo Inicial Deuda	\$ -	\$ 654	\$ 582	\$ 509	\$ 436	\$ 364	\$ 364
(+) Desembolsos	\$ 654	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Pago Capital	\$ -	\$ -73	\$ -73	\$ -73	\$ -73	\$ -73	\$ -73
(=) Saldo Final Deuda	\$ 654	\$ 582	\$ 509	\$ 436	\$ 364	\$ 291	
Gastos Financieros Deuda	\$ -	\$ 171	\$ 152	\$ 133	\$ 114	\$ 95	

Fuente: Elaborado por las autoras.

4.1.2.2.5. Depreciaciones

Este rubro fue determinado con base en las inversiones sobre activos fijos y se aplicó el método de línea recta de acuerdo a la vida útil de cada activo establecida por la ley.

Tabla 39 Depreciaciones

DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Edificios	\$ 150	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y equipos	\$ 15	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Terrenos	\$ 520	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo	\$ 39	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Inversión Activos Fijos	\$ 724	\$ -					
Edificios Acumulado	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
Depreciación Periodo Edificios	\$ -	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8
Depreciación Acumulada Edificios	\$ -	\$ 8	\$ 15	\$ 23	\$ 30	\$ 38	\$ 38
Muebles y equipo Acumulada	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15
Depreciación Periodo Muebles y equipo	\$ -	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1
Depreciación Acumulada Muebles y equipo	\$ -	\$ 1	\$ 3	\$ 4	\$ 6	\$ 7	\$ 7
Maquinaria y Equipo Acumulada	\$ 39	\$ 39	\$ 39	\$ 39	\$ 39	\$ 39	\$ 39
Depreciación Periodo Maquinaria y equipo	\$ -	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4
Depreciación Acumulada Maquinaria y equipo	\$ -	\$ 4	\$ 8	\$ 12	\$ 16	\$ 20	\$ 20
Terrenos Acumulada	\$ 520	\$ 520	\$ 520	\$ 520	\$ 520	\$ 520	\$ 520

Fuente: Elaborada por las autoras.

4.1.2.2.6. Amortizaciones

La empresa para constituirse legalmente debe incurrir en gastos sobre los activos intangibles, los mismos que se amortizarán a 10 años y sus cálculos quedan estructurados de la siguiente forma:

Tabla 40 Amortizaciones

	PREOPERATIVOS					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Licencias y estudios	\$ 40	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Notificación sanitaria obligatoria de productos cosméticos	\$ 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Asesorías	\$ 6	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Salarios Administrativos	\$ 6	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Gastos	\$ 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Honorarios Puesta en Marcha	\$ 7	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Inversión Preoperativos	\$ 65	\$ -				
Preoperativos Acumulados	\$ 65	\$ 65	\$ 65	\$ 65	\$ 65	\$ 65
Amortización Período Preoperativos	\$ -	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13
Amortización Acumulada Preoperativos	\$ -	\$ 13	\$ 26	\$ 39	\$ 52	\$ 65

Fuente: Elaborado por las autoras.

4.1.2.3. Resumen del Presupuesto de Operación

En resumen el presupuesto de operación quedará conformado por la unificación del presupuesto de los ingresos y de egresos que se presenta a continuación:

Tabla 41 Resumen presupuesto de operación

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PRESUPUESTO DE INGRESOS						
Ingresos Operacionales	\$ -	\$ 1.003	\$ 1.072	\$ 1.157	\$ 1.249	\$ 1.349
PRESUPUESTO DE EGRESOS						
Costo fijo	\$ -	\$ 127	\$ 135	\$ 144	\$ 147	\$ 156
Costo Variable	\$ -	\$ 299	\$ 320	\$ 342	\$ 366	\$ 391
Gastos operacionales	\$ -	\$ 203	\$ 211	\$ 220	\$ 228	\$ 238
Depreciaciones	\$ -	\$ 13	\$ 26	\$ 39	\$ 52	\$ 65
Amortizaciones	\$ -	\$ 13	\$ 26	\$ 39	\$ 52	\$ 65
Impuesto de Renta (33%)	\$ -	\$ 62	\$ 81	\$ 104	\$ 130	\$ 155

Fuente: Elaborado por las autoras.

4.1.2.3.1. Estructura de Financiamiento.

El financiamiento del proyecto está estructurado de la siguiente manera:

Tabla 42 Estructura de Financiamiento

Estructura de Financiamiento	
Deuda Financiera	70%
Aportes Socios	30%
Condiciones de Financiamiento	
Plazo Deuda	10
periodo	9
Años de Gracia a Capital	1

Fuente: Elaborado por las autoras.

4.1.3. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio de la empresa representa el volumen de producción donde no se gana ni pierde, es decir, cuando los ingresos cubren el total de los costos tanto fijos como variables del proyecto. Para determinar el punto de equilibrio se debe establecer los costos fijos y los costos variables del primer año que se presentan a continuación:

Tabla 43 Costos Totales Anuales

DETALLE	COSTO ANUAL
Costos Variables	\$ 279.366.146
Costos Fijos	\$ 121.597.407
Gastos operacionales	\$ 189.600.000
Gasto Financiero	\$ 170.643.436,23
Impuesto de renta	\$ 60.178.354,48
TOTAL	\$ 821.385.344

Fuente: Elaborado por las autoras.

La fórmula para obtener el punto de equilibrio, tomando en cuenta que el precio ha sido ponderado de acuerdo a los servicios que ofrece el centro de relajación, es la siguiente:

$$P.E (Ventas) = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$$

$$P.E (Ventas) = \frac{\$ 121.597.407 + \$ 189.600.000 + \$ 170.643.436 + \$ 60.178.354}{1 - \frac{\$ 279.366.146}{\$ 1.002.964}}$$

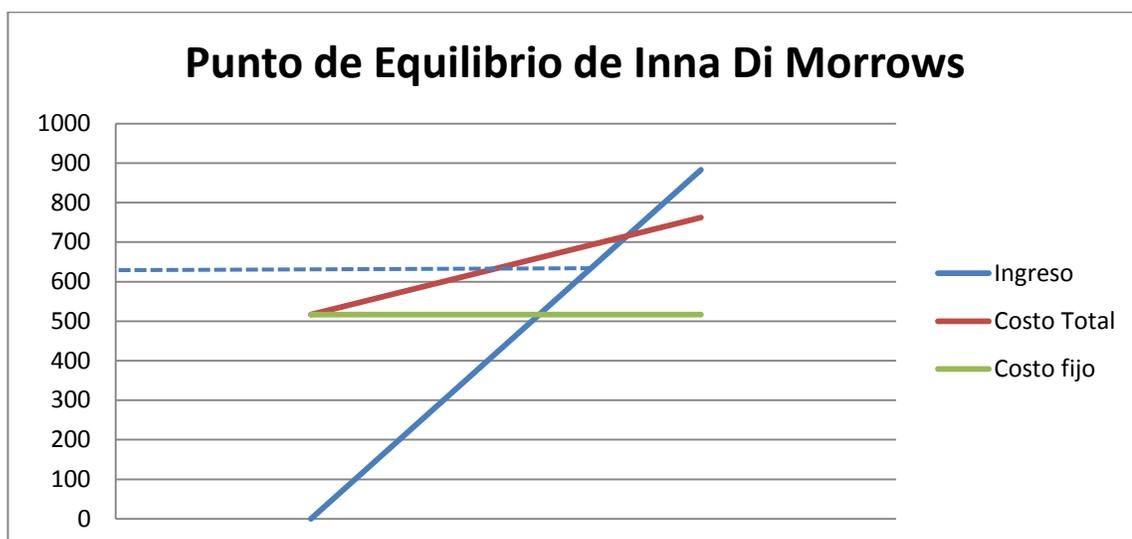
$$P.E (Ventas) = \$ 751.281.324$$

$$P.E (Ventas) = \frac{\$ 751.281.324}{\$ 1.002.964} * 100\%$$

$$P.E (\%) = 74.91\%$$

El número de servicios prestados mínimo que se debe atender al año para poder cubrir los costos fijos y variables y tener una utilidad es de 9.432. El número de servicios que se atenderá de acuerdo al punto de equilibrio representa el 74.91% de las ventas presupuestada. A continuación se presenta la gráfica del punto de equilibrio:

Ilustración 25 Punto de Equilibrio Inna Di Morrows



Fuente: Elaborado por las autoras.

4.2. ESTADOS FINANCIEROS

4.2.1. Estado de Resultados

El Estado de Resultados para los diferentes años del proyecto se presenta a continuación:

Tabla 44 Estado de Resultados Inna Di Morrows

	UNIDAD	ESTADO DE RESULTADOS					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos por Ventas	\$MM \$	-	1.003	1.072	1.157	1.249	1.349
Costos de ventas	\$MM \$	-	426	455	486	513	547
Utilidad Bruta	\$MM \$	-	576	617	672	736	801
Gastos de Administración	\$MM \$	-	(150)	(156)	(162)	(169)	(175)
Gastos de Ventas	\$MM \$	-	(66)	(68)	(70)	(73)	(75)
Amortización pre operativos	\$MM \$	-	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)
Utilidad Operacional	\$MM \$	-	347	380	426	482	538
Rendimientos Financieros	\$MM \$	-	6	14	20	22	25
Gastos Financieros	\$MM \$	-	(171)	(152)	(133)	(114)	(95)
Utilidad antes de Impuestos	\$MM \$	-	182	242	313	390	468
Impuesto	\$MM \$	-	(60)	(80)	(103)	(129)	(155)
UTILIDAD NETA	\$MM \$	-	122	162	210	262	314

*Cifras en millones de pesos.

Fuente: Elaborado por las autoras.

4.2.2. Balance General

Tabla 45 Balance General Inna Di Morrows

BALANCE GENERAL							
Unidad	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Caja Minima	\$MM	\$ 146	\$ 264	\$ 287	\$ 325	\$ 374	\$ 428
Cuentas por cobrar clientes	\$MM	\$ -	\$ 56	\$ 60	\$ 64	\$ 69	\$ 75
Inventario producto terminado	\$MM	\$ -	\$ 24	\$ 26	\$ 28	\$ 29	\$ 31
Total Activo Corriente	\$MM	\$ 146	\$ 344	\$ 373	\$ 417	\$ 472	\$ 534
Edificios	\$MM	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
Muebles y equipo	\$MM	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15
Terrenos	\$MM	\$ 520	\$ 520	\$ 520	\$ 520	\$ 520	\$ 520
Maquinaria y Equipo	\$MM	\$ 39	\$ 39	\$ 39	\$ 39	\$ 39	\$ 39
Depreciación acumulada de edificios	\$MM	\$ -	\$ (8)	\$ (15)	\$ (23)	\$ (30)	\$ (38)
Depreciación acumulada de muebles y equipo	\$MM	\$ -	\$ (1)	\$ (3)	\$ (4)	\$ (6)	\$ (7)
Depreciación acumulada de Maquinaria y Equipo	\$MM	\$ -	\$ (4)	\$ (8)	\$ (12)	\$ (16)	\$ (20)
Gastos pre operativos	\$MM	\$ 65	\$ 65	\$ 65	\$ 65	\$ 65	\$ 65
Amortización acumulada pre operativos	\$MM	\$ -	\$ (13)	\$ (26)	\$ (39)	\$ (52)	\$ (65)
Total Activo Largo Plazo	\$MM	\$ 789	\$ 763	\$ 737	\$ 711	\$ 686	\$ 660
TOTAL ACTIVOS	\$MM	\$ 935	\$ 1.107	\$ 1.110	\$ 1.128	\$ 1.158	\$ 1.194
Proveedores	\$MM	\$ -	\$ 37	\$ 40	\$ 43	\$ 46	\$ 49
Cuentas por Pagar	\$MM	\$ -	\$ 25	\$ 26	\$ 27	\$ 29	\$ 30
Impuestos por pagar	\$MM	\$ -	\$ 60	\$ 80	\$ 103	\$ 129	\$ 155
Total Pasivo Corriente	\$MM	\$ -	\$ 123	\$ 146	\$ 174	\$ 203	\$ 233
Obligaciones Financieras	\$MM	\$ 654	\$ 582	\$ 509	\$ 436	\$ 364	\$ 291
Total Pasivo Largo Plazo	\$MM	\$ 654	\$ 582	\$ 509	\$ 436	\$ 364	\$ 291
TOTAL PASIVOS	\$MM	\$ 654	\$ 705	\$ 655	\$ 610	\$ 567	\$ 524
Capital	\$MM	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280
Reserva Legal	\$MM	\$ -	\$ -	\$ 12	\$ 28	\$ 49	\$ 76
Utilidades del ejercicio	\$MM	\$ -	\$ 122	\$ 162	\$ 210	\$ 262	\$ 314
Utilidades Retenidas	\$MM	0	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	\$MM	\$ 280	\$ 403	\$ 455	\$ 519	\$ 591	\$ 670
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$MM	\$ 935	\$ 1.107	\$ 1.110	\$ 1.128	\$ 1.158	\$ 1.194

Fuente: Elaborado por las Autoras.

4.2.3. Estado de Flujo de Efectivo

Tabla 46 Estado de flujo de efectivo Inna Di Morrows

FLUJO DE CAJA DE EFECTIVO						
UNIDAD	2013	2014	2015	2016	2017	2018
(=) Utilidad Operacional	\$MM \$ -	\$ 347	\$ 380	\$ 426	\$ 482	\$ 538
(-) Pago Impuesto de Renta	\$MM \$ -	\$ -	\$ 60	\$ 80	\$ 103	\$ 129
(+) Depreciación Activos Fijos	\$MM \$ -	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13
(+) Amortización Preoperativos	\$MM \$ -	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13
(=) Flujo de Caja Operacional	\$MM \$ -	\$ 373	\$ 346	\$ 372	\$ 405	\$ 435
(+/-) Variación de Capital de Trabajo	\$MM \$ -	\$ (17)	\$ (2)	\$ (3)	\$ (3)	\$ (3)
(-) Inversión en Activos Preoperativos	\$MM \$ (65)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversión en Activos Fijos (CAPEX)	\$ (870)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Libre	\$MM \$ (935)	\$ 356	\$ 344	\$ 369	\$ 402	\$ 432
(+) Desembolsos Deuda Financiera	\$MM \$ 654	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Pago Capital Deuda Financiera	\$MM \$ -	\$ (73)	\$ (73)	\$ (73)	\$ (73)	\$ (73)
(-) Gastos Financieros	\$MM \$ -	\$ (171)	\$ (152)	\$ (133)	\$ (114)	\$ (95)
(+) Rendimientos Financieros	\$MM \$ -	\$ 6	\$ 14	\$ 20	\$ 22	\$ 25
FLUJO DE CAJA NETO	\$ (280)	\$ 118	\$ 134	\$ 184	\$ 238	\$ 289
(-) Dividendos	\$MM \$ -	\$ -	\$ (110)	\$ (146)	\$ (189)	\$ (235)
(+) Capital Socios	\$MM \$ 280	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Flujo de caja financiero	\$MM \$ 935	\$ (238)	\$ (320)	\$ (332)	\$ (353)	\$ (378)
(=) Flujo de Caja del periodo	\$MM \$ -	\$ 118	\$ 24	\$ 37	\$ 49	\$ 54
(+) Saldo Inicial Efectivo	\$MM \$ 146	\$ 146	\$ 264	\$ 287	\$ 325	\$ 374
(=) Saldo Final Efectivo	\$ 146	\$ 264	\$ 287	\$ 325	\$ 374	\$ 428

Fuente: Elaborado por las Autoras.

4.3. EVALUACIÓN FINANCIERA

4.3.1. Determinación de las Tasas de Descuento

4.3.1.1. Del Proyecto

La tasa de descuento del proyecto está asociada al costo de oportunidad. La tasa del costo de oportunidad es la tasa que se puede obtener realizando inversiones alternativas de igual o menor riesgo a la alternativa evaluada. Para el presente proyecto se tomó como determino que el WACC es del 19.9% para el primer año.

Tabla 47 Costo promedio ponderado de capital Inna Di Morrows

		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Kd	%	17,47%	17,47%	17,47%	17,47%	17,47%	17,47%
Ke	%	25,59%	25,59%	25,59%	25,59%	25,59%	25,59%
Costo capital (WACC)	%	19,9%	20,1%	20,4%	20,6%	21,0%	21,5%
Promedio Costo capital		20,6%					

Fuente: Elaborado por los autores.

4.3.1.2. *Del Inversionista*

La tasa de descuento del inversionista se cálculo con base en el costo del Equity para Colombia según un informe del ANIF y asumiendo una prima de riesgo del negocio dando como resultado 25.29%.

4.3.2. Criterios de Evaluación

4.3.2.1. *Valor Actual Neto*

“El Valor Presente Neto (VPN) es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo. El Valor Presente Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: MAXIMIZAR la inversión.”²¹

VPN PROYECTO	\$139.000.000
VPN ACCIONISTA	\$143.000.000

El valor presente neto del proyecto es de aproximadamente \$ 139.000.000, mientras que para el accionista es alrededor de \$ 143.000.000. Siendo valores positivos, lo que quiere decir que los flujos de ingresos son mayores que los flujos de egresos, de tal manera que se esta generando un rendimiento y se esta maximizando la inversión.

²¹ Extraído el 30 de mayo de 2012, <http://pymesfuturo.com/vpneto.htm>

4.3.2.2. Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje.”²²

TIR PROYECTO	28%
TIR ACCIONISTA	49%

Como la TIR del proyecto es mayor al WACC correspondiente al 20.6% y la TIR del inversionista es superior al costo de oportunidad esperado por el inversionista correspondiente al 25% , se debe aceptar el proyecto, lo que refleja que es mayor a lo que se deseaba ganar y garantiza que el proyecto rinde más que la inversión alternativa.

Tabla 48 Evaluación del proyecto

		EVALUACIÓN DEL PROYECTO					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo de Caja Libre	\$ MM	-\$ 935	\$ 356	\$ 344	\$ 369	\$ 402	\$ 432
Tasa Interna de Reto	%	28%					
Flujo Accionistas	\$ MM	-\$ 280	\$ 118	\$ 134	\$ 184	\$ 238	\$ 289
Tasa Interna de Reto	%	49%					
Tasa interna de Retorno por periodos				-7%	24%	40%	49%
VPN PROYECTO		\$ 138,8					
VPN ACCIONISTA		\$ 142,74					

Fuente: Elaborado por las autoras.

4.3.2.3. Período de Recuperación de la Inversión

4.3.2.3.1. Período de recuperación de la inversión inversionista

Es el tiempo que se requiere para recuperar el monto de la inversión inicial efectuada, es decir es el período real de recuperación en la cual se toma como base los flujos de caja del accionista durante la vida útil del proyecto y se

²²Extraído el 30 de mayo de 2012, <http://www.pymesfuturo.com/tiretorno.htm>

obtiene una tasa de descuento. Para el accionista el periodo de recuperación de la inversión se da en los primeros periodos del tercer año.

Tabla 49 Periodo de recuperación de la inversión

CONCEPTO	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Flujo de caja neto	-\$ 280	\$ 118	\$ 134	\$ 184	\$ 238	\$ 289
TIR accionista por periodos			-7%	24%	40%	49%
PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN						
La inversión se recuper	(\$ 187,65)	\$ 126,80	\$ 143,21	\$ 148,58	\$ 169,57	\$ 193,73

Fuente: Elaborado por las autoras.

4.3.2.4. *Análisis de Sensibilidad*

4.3.2.4.1. *Análisis de sensibilidad del proyecto*

Para este caso el análisis de sensibilidad corresponde a los cambios en los ingresos del proyecto, si hay una disminución en las ventas, pudiendo determinar hasta qué punto las ventas pueden disminuir sin afectar la rentabilidad del proyecto.

1 Escenario: Las ventas caen un 5%

En el escenario 1 con una disminución en las ventas del 5%, la utilidad presenta una disminución pasando de \$ 122.000.000 a \$ 102.000.000 aproximadamente. Con estas cifras la TIR del proyecto cae de 28% a 25% y el VNA pasa de a \$ 139.000.000 a \$ 78.000.000 aproximadamente. (Ver anexo 4).

2 Escenario: Las ventas caen un 8%

En el escenario 2 con una disminución en las ventas del 8%, la utilidad presenta una disminución pasando de \$ 122.000.000 a \$ 90.000.000 aproximadamente. Con estas cifras la TIR del proyecto cae de 28% a 23% y el VNA pasa de \$ 139.000.000 a \$ 42.000.000 aproximadamente. (Ver anexo 4).

3 Escenario: Las ventas caen un 12%.

En el escenario 3 con una disminución en las ventas del 12%, la utilidad presenta una disminución pasando de \$ 122.000.000 a \$ 74.000.000 aproximadamente. Con estas cifras la TIR del proyecto cae de 28% a 20% y el VNA pasa de \$ 139.000.000 a \$ -6.700.000 aproximadamente. (Ver anexo 4).

Por lo cual se establece que hasta este punto es posible que caigan las ventas sin afectar la rentabilidad del proyecto.

Conclusión: El análisis de sensibilidad se calculó para determinar el hasta que punto pueden caer las ventas sin afectar la rentabilidad del proyecto, dando como resultado que las ventas pueden caer hasta un 12% sin afectar la rentabilidad del proyecto. Lo cual permite tomar acciones que estén dentro del rango de maniobrabilidad en caso de que el negocio no este alcanzando las ventas esperadas.

CAPITULO V: ANÁLISIS FINANCIERO SIN INVERSIÓN EN TERRENO

Debido al alto monto de inversión que requiere el proyecto, se decidió evaluar el modelo financiero bajo la opción de arrendar el bien inmueble, para no realizar la alta inversión que requiere la compra del terreno y su adecuación. Sin embargo a pesar de no comprar el terreno, el sitio que se arrendara requiere de algunas modificaciones para cumplir a cabalidad con la propuesta de innovación del plan de negocios.

5.1. PRESUPUESTO

5.1.1. Presupuesto de Inversión.

5.1.1.1. Activos Fijos.

La inversión en activos fijos es la siguiente:

Tabla 50 Inversión activos fijos 2 opción

CANT.	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR
1	Terreno	\$ -	\$ -
1	Edificios	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000
	Muebles y equipos oficina	\$ 9.395.000	\$ 14.970.000
4	Computadores	\$ 1.100.000	\$ 4.400.000
4	telefonos	\$ 80.000	\$ 320.000
2	escritorios	\$ 350.000	\$ 700.000
1	mueble recepción en U	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
4	sillas oficina	\$ 150.000	\$ 600.000
1	sala espera (sofa, puff, mesa)	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
1	Implementos ambientación cuartos (cuadros, velas)	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
2	lockers	\$ 600.000	\$ 1.200.000
5	puff	\$ 80.000	\$ 400.000
10	cojines	\$ 35.000	\$ 350.000
	Otros	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
	Maquinaria y Equipo	\$ 23.250.000	\$ 39.400.000
9	camillas	\$ 500.000	\$ 4.500.000
1	televisores LCD 32"	\$ 600.000	\$ 600.000
1	Consola de sonido	\$ 500.000	\$ 500.000
2	fuentes de relajación	\$ 450.000	\$ 900.000
1	proyector zona sensaciones	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
1	jacuzzi	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
1	turco	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
2	sauna	\$ 2.700.000	\$ 5.400.000
6	Tinas hidroterapia	\$ 1.800.000	\$ 10.800.000
1	Espejos Agua	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 79.370.000

Fuente: Elaborado por las autoras

5.1.1.2. Activos intangibles

La inversión en activos intangibles es la siguiente:

Tabla 51 Presupuesto operativos 2 opción

PRESUPUESTO OPERATIVOS	VALOR
Licencias y Estudios	\$ 5.000.000
Notificación sanitaria obligatoria de productos cosmeticos	\$ 2.436.810
Asesorías	\$ 6.000.000
Salarios Administrativos	\$ 6.300.000
Otros Gastos	\$ 3.000.000
Honorarios Puesta en Marcha	\$ 7.000.000
TOTAL	\$ 29.736.810

Fuente: Elaborado por las autoras

5.1.1.3. Capital de trabajo.

Tabla 52 capital de Trabajo 2 Opción

DETALLE	COSTO ANUAL
Costos Variables	\$ 279.366.146
Costos Fijos	\$ 175.597.407
Gastos operacionales	\$ 189.600.000
TOTAL	\$ 644.563.553

Capital de Trabajo para 3 meses	\$ 158.933.479
--	-----------------------

Fuente: Elaborado por las autoras

5.1.1.4. Resumen de presupuesto de inversión.

De manera resumida la inversión que se requiere es la siguiente:

Tabla 53 Resumen Presupuesto de Inversión 2 Opción

INVERSIONES REQUERIDAS	
Activos Fijos	\$ 79.370.000
Preoperativos	\$ 29.736.810
Capital de Trabajo	\$ 158.933.479
TOTAL	\$ 268.040.289

Fuente: Elaborado por las autoras

5.1.2. Presupuesto de Operación.

5.1.2.1. Presupuesto de ingresos.

Tabla 54 Presupuesto de Ingresos Operacionales 2 Opción

INGRESOS POR VENTAS						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Numero de servicios prestados	0	12592	12945	13307	13680	14063
Visitas paquete 1 (14%)	0	1763	1812	1863	1915	1969
Precio de Venta	\$ 89.999	\$ 90.000	\$ 93.600	\$ 98.280	\$ 103.194	\$ 108.354
Subtotal	0	\$ 159	\$ 170	\$ 183	\$ 198	\$ 213
Visitas paquete 2 (12%)	0	1511	1553	1597	1642	1688
Precio de Venta	\$ 104.999	\$ 105.000	\$ 109.200	\$ 114.660	\$ 120.393	\$ 126.413
Subtotal	0	\$ 159	\$ 170	\$ 183	\$ 198	\$ 213
Visitas paquete 3 (12%)	0	1511	1553	1597	1642	1688
Precio de Venta	\$ 94.999	\$ 95.000	\$ 98.800	\$ 103.740	\$ 108.927	\$ 114.373
Subtotal	0	\$ 144	\$ 153	\$ 166	\$ 179	\$ 193
Visitas paquete 4 (17%)	0	2141	2201	2262	2326	2391
Precio de Venta	\$ 114.999	\$ 115.000	\$ 119.600	\$ 125.580	\$ 131.859	\$ 138.452
Subtotal	0	\$ 246	\$ 263	\$ 284	\$ 307	\$ 331
Visitas paquete 5 (20%)	0	2518	2589	2661	2736	2813
Precio de Venta	\$ 89.999	\$ 90.000	\$ 93.600	\$ 98.280	\$ 103.194	\$ 108.354
Subtotal	0	\$ 227	\$ 242	\$ 262	\$ 282	\$ 305
Visitas Zona sensaciones (20%)	0	2518	2589	2661	2736	2813
Precio de Venta	\$ 19.999	\$ 20.000	\$ 20.800	\$ 21.840	\$ 22.932	\$ 24.079
Subtotal	0	\$ 50	\$ 54	\$ 58	\$ 63	\$ 68
Visitas Yoga y Pilates (5%)	0	630	647	665	684	703
Precio de Venta	\$ 29.999	\$ 30.000	\$ 31.200	\$ 32.760	\$ 34.398	\$ 36.118
Subtotal	0	\$ 19	\$ 20	\$ 22	\$ 24	\$ 25
TOTAL INGRESOS	0	\$ 1.003	\$ 1.072	\$ 1.157	\$ 1.249	\$ 1.349

*Cifras de Total en millones de pesos.

Fuente: Elaborado por los autores

5.1.2.2. Presupuesto de Egresos

5.1.2.2.1. Costos Variables Totales

Tabla 55 Costos Variables 2 Opción

DESCRIPCIÓN	CAPACIDAD PERSONAS	PRECIO UNITARIO	COSTO VARIABLE UNITARIO	VISITAS	COSTO VARIABLE TOTAL
Paquete 1					
Elementos de aseo antes de que ingrese	180	\$ 125.830	\$ 699	1763	\$ 1.232.366
Piedras Volcanicas	30	\$ 192.000	\$ 6.400	1763	\$ 11.282.568
Material desechable (Bata, sandalias)	1	\$ 2.500	\$ 2.500	1763	\$ 4.407.253
Toalla	150	\$ 24.000	\$ 160	1763	\$ 282.064
Copa de vino	6	\$ 48.150	\$ 8.025	1763	\$ 14.147.283
Velas	2	\$ 15.000	\$ 7.500	1763	\$ 13.221.760
Elementos de aseo despues de que sale	260	\$ 125.830	\$ 484	1763	\$ 853.176
Subtotal			\$ 25.768		\$ 45.426.470
Paquete 2					
Elementos de aseo antes de que ingrese el cliente	180	\$ 125.830	\$ 699	1511	\$ 1.056.314
Ozonoterapia	60	\$ 299.000	\$ 4.983	1511	\$ 7.530.107
Aceite Aromaterapia	15	\$ 50.000	\$ 3.333	1511	\$ 5.036.861
Cremas.	30	\$ 65.000	\$ 2.167	1511	\$ 3.273.960
Exfoliantes	25	\$ 45.000	\$ 1.800	1511	\$ 2.719.905
Material Desechable (Batas, Toallas, Sandalias)	1	\$ 2.500	\$ 2.500	1511	\$ 3.777.646
Toallas	150	\$ 24.000	\$ 160	1511	\$ 241.769
Copa de vino	6	\$ 48.150	\$ 8.025	1511	\$ 12.126.242
Velas	2	\$ 15.000	\$ 7.500	1511	\$ 11.332.937
Elementos de aseo, después de que sale el cliente.	260	\$ 125.830	\$ 484	1511	\$ 731.294
Subtotal			\$ 31.651		\$ 47.827.034
Paquete 3					
Elementos de aseo antes de que ingrese el cliente	180	\$ 125.830	\$ 699	1511	\$ 1.056.314
Cremas de maracuyá.	20	\$ 65.000	\$ 3.250	1511	\$ 4.910.939
Exfoliantes	25	\$ 45.000	\$ 1.800	1511	\$ 2.719.905
Material Desechable (Batas, Toallas, Sandalias)	1	\$ 2.500	\$ 2.500	1511	\$ 3.777.646
Toallas	150	\$ 24.000	\$ 160	1511	\$ 241.769
Coctel de Frutas	1	\$ 5.000	\$ 5.000	1511	\$ 7.555.291
Hierbas medicinales	5	\$ 20.000	\$ 4.000	1511	\$ 6.044.233
Velas	2	\$ 15.000	\$ 7.500	1511	\$ 11.332.937
Elementos de aseo, después de que sale el cliente.	260	\$ 125.830	\$ 484	1511	\$ 731.294
Subtotal			\$ 25.393		\$ 38.370.328
Paquete 4					
Elementos de aseo antes de que ingrese el cliente	180	\$ 125.830	\$ 699	2141	\$ 1.496.444

Crema	25	\$	65.000	\$	2.600	2141	\$	5.565.731
Chocolate para terapia.	15	\$	80.000	\$	5.333	2141	\$	11.416.884
Exfoliantes	15	\$	45.000	\$	3.000	2141	\$	6.421.997
Material Desechable (Batas, Toallas, Sandalias)	1	\$	2.500	\$	2.500	2141	\$	5.351.665
Toallas	150	\$	24.000	\$	160	2141	\$	342.507
Copa de Vino	6	\$	48.150	\$	8.025	2141	\$	17.178.843
Velas	2		15000	\$	7.500	2141	\$	16.054.994
Hierbas medicinales	5	\$	20.000	\$	4.000	2141	\$	8.562.663
Elementos de aseo, después de que sale el cliente.	260	\$	125.830	\$	484	2141	\$	1.036.000
Subtotal				\$	34.301		\$	73.427.729
Paquete 5								
Elementos de aseo antes de que ingrese el cliente	180	\$	125.830	\$	699	2518	\$	1.760.523
Material Desechable (Batas, Toallas, Sandalias)	1	\$	2.500	\$	2.500	2518	\$	6.296.076
Elementos de aseo, después de que sale el cliente.	260	\$	125.830	\$	484	2518	\$	1.218.823
Velas	1		2500	\$	2.500	2518	\$	6.296.076
Copa de Vino	6	\$	48.150	\$	8.025	2518	\$	20.210.404
Crema	25	\$	65.000	\$	2.600	2518	\$	6.547.919
Exfoliantes	15	\$	45.000	\$	3.000	2518	\$	7.555.291
Toallas	150		24000	\$	160	2518	\$	402.949
Subtotal				\$	19.968		\$	50.288.061
Zona sensaciones								
Música para musicoterapia y Yoga.	300	\$	300.000	\$	1.000	2518	\$	2.518.430
Velas	2	\$	15.000	\$	7.500	2518	\$	18.888.228
Puff	300	\$	80.000	\$	267	2518	\$	671.581
Hamacas	300	\$	105.000	\$	350	2518	\$	881.451
Copa de Vino	6	\$	48.150			2518		
Subtotal				\$	9.117		\$	22.959.690
Yoga y pilates								
Música para musicoterapia y Yoga.	300	\$	300.000	\$	1.000	630	\$	629.608
Implementos	360	\$	250.000	\$	694	630	\$	437.227
Subtotal				\$	1.694		\$	1.066.835
TOTAL				\$	147.893	12592	\$	279.366.146

*Cifras subtotal en millones de pesos.

Fuente: Elaborada por las autoras.

5.1.2.2.2. Costos Fijos Totales

Tabla 56 Requerimientos e Insumos 2 Opción.

DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO MENSUAL	PRECIO TOTAL
Servicios básicos					
Agua	m3/ mes	250	\$ 3.865	\$ 987.117	\$ 11.845.407
Luz	Kw/mes	800	\$ 388	\$ 340.000	\$ 4.080.000
Telefono	min/mes			\$ 150.000	\$ 1.800.000
Insumos de Limpieza					
Cloro	kg/mes	5	\$ 34.900	\$ 174.500	\$ 2.094.000
Estabilizador de PH	kg/mes	3	\$ 30.000	\$ 90.000	\$ 1.080.000
Insumos de mantenimiento	mensual			\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Arrendamiento	mensual			\$ 4.500.000	\$ 54.000.000
TOTAL				\$ 7.241.617	\$ 86.899.407

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total Mensual	Costo Total Anual
Personal de Limpieza	2	\$ 580.000	\$ 1.160.000	\$ 13.920.000

Fuente: Elaborado por las autoras.

Tabla 57 Costos Fijos Mano de Obra 2 Opción

DESCRIPCIÓN	2014	2015	2016	2017	2018
Numero de servicios prestados	12592	12945	\$ 13.307	13680	14063
Visitas paquete 1 (14%)	0	1763	1812	1863	1915
Visitas paquete 2 (12%)	0	1511	1553	1597	1642
Visitas paquete 3 (12%)	0	1511	1553	1597	1642
Visitas paquete 4 (17%)	0	2141	2201	2262	2326
Visitas paquete 5 (20%)	0	2518	2589	2661	2736
Visitas Zona sensaciones (20%)	0	2518	2589	2661	2736
Visitas Yoga y Pilates (5%)	0	630	647	665	684
Numero Terapeutas Integrales (Turno 1)	2	2	2	2	2
Numero Terapeutas Integrales (Turno 2)	2	2	2	2	2
Sueldo Terapeutas Integrales (Turno 1)	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611
Sueldo Terapeutas Integrales (Turno 2)	\$ 1.500.000	\$ 1.545.000	\$ 1.591.350	\$ 1.639.091	\$ 1.688.263
Numero de Auxiliares	1	1	1	1	1
sueldo	650000	\$ 669.500	\$ 669.500	\$ 669.500	\$ 669.500
Costo mensual		\$ 6.231.500	\$ 6.398.360	\$ 6.570.226	\$ 6.747.248
COSTO ANUAL		\$74.778.000	\$76.780.320	\$78.842.710	\$80.966.971

Fuente: Elaborado por las autoras.

5.1.2.2.3. Gastos Administrativos y de ventas

Los Gastos administrativos y de ventas en los que incurre el proyecto se muestran a continuación:

Tabla 58 Presupuesto de egresos por gastos operativos

GASTOS OPERACIONALES	PRECIO MENSUAL	PRECIO ANUAL
ADMINISTRATIVOS		
suministros oficina	\$ 350.000	\$ 4.200.000
Mantenimiento equipos	\$ 450.000	\$ 5.400.000
Seguros	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Otros	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Honorarios contador revisor fiscal y contador	\$ 800.000	\$ 9.600.000
Salarios administrativos	\$ 6.300.000	\$ 75.600.000
Carga prestacional	\$ 3.150.000	\$ 37.800.000
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 11.670.000	\$ 140.040.000
VENTAS		
Salarios ventas	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Carga prestacional	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Impuesto ICA	\$ -	\$ -
Papelería	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Publicidad y relaciones públicas	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
dominio y hosting	\$ 30.000	\$ 360.000
TOTAL GASTOS VENTAS	\$ 4.130.000	\$ 49.560.000

Fuente: Elaborado por las autoras.

5.1.2.2.4. Gastos Financieros

Para determinar los gastos financieros del proyecto, se realizará un crédito hipotecario, dicho valor corresponde a \$ 80.000.000 aproximadamente, va ha ser financiado en diez años con una tasa de interés del 26.08% anual, pagaderos mensualmente. A continuación se detalla el correspondiente pago del interés y del capital.

Tabla 59 Gastos Financieros 2 Opción

PROYECCIÓN DE LA DEUDA						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Desembolsos	\$ 80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Tasa de Financiamiento	26,1%	26,1%	26,1%	26,1%	26,1%	26,1%
Plazo Deuda	10	10	10	10	10	10
Años de Gracia a Capital	1	1	1	1	1	1
Cuota Capital Anual	\$ 9	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Saldo Inicial Deuda	\$ -	\$ 80	\$ 71	\$ 63	\$ 54	\$ 45
(+) Desembolsos	\$ 80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Pago Capital	\$ -	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9	\$ 9
(=) Saldo Final Deuda	\$ 80	\$ 71	\$ 63	\$ 54	\$ 45	\$ 36
Gastos Financieros Deuda	\$ -	\$ 21	\$ 19	\$ 16	\$ 14	\$ 12

Fuente: Elaborado por las autoras.

5.1.2.2.5. Depreciaciones

Tabla 60 Depreciaciones 2 Opción.

DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Edificios	\$ 25	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y equipos	\$ 15	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo	\$ 39	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Inversión Activos Fijos	\$ 79	\$ -				
Edificios Acumulado	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25
Depreciación Periodo Edificios	\$ -	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1
Depreciación Acumulada Edificios	\$ -	\$ 1	\$ 3	\$ 4	\$ 5	\$ 6
Muebles y equipo Acumulada	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15
Depreciación Periodo Muebles y equipo	\$ -	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1
Depreciación Acumulada Muebles y equipo	\$ -	\$ 1	\$ 3	\$ 4	\$ 6	\$ 7
Maquinaria y Equipo Acumulada	\$ 39	\$ 39	\$ 39	\$ 39	\$ 39	\$ 39
Depreciación Periodo Maquinaria y equipo	\$ -	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4
Depreciación Acumulada Maquinaria y equipo	\$ -	\$ 4	\$ 8	\$ 12	\$ 16	\$ 20
Terrenos Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

5.1.2.2.6. Amortizaciones

Tabla 61 Amortizaciones 2 Opción

PREOPERATIVOS						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Licencias y estudios	\$ 5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Notificación sanitaria obligatoria de productos cosméticos	\$ 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Asesorías	\$ 6	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Salarios Administrativos	\$ 6	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Gastos	\$ 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Honorarios Puesta en Marcha	\$ 7	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Inversión Preoperativos	\$ 30	\$ -				
Preoperativos Acumulados	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30
Amortización Periodo Preoperativos	\$ -	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6
Amortización Acumulada Preoperativos	\$ -	\$ 6	\$ 12	\$ 18	\$ 24	\$ 30

5.1.2.2.7. Estructura de Financiamiento.

El financiamiento del proyecto está estructurado de la siguiente manera:

Tabla 62 Estructura de Financiamiento 2 Opción.

Estructura de Financiamiento	
Deuda Financiera	30%
Aportes Socios	70%
Condiciones de Financiamiento	
Plazo Deuda periodo	10 9
Años de Gracia a Capital	1

5.2. ESTADOS FINANCIEROS

5.2.1. Estado de Resultados

El Estado de Resultados para los diferentes años del proyecto se presenta a continuación:

Tabla 63 Estado de Resultados 2 Opción

	UNIDAD	ESTADO DE RESULTADOS					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos por Ventas	\$MM \$	-	1.003	1.072	1.157	1.249	1.349
Costos de ventas	\$MM \$	-	485	516	549	580	617
Utilidad Bruta	\$MM \$	-	518	556	608	670	732
Gastos de Administración	\$MM \$	-	(150)	(156)	(162)	(169)	(175)
Gastos de Ventas	\$MM \$	-	(60)	(62)	(64)	(66)	(69)
Amortización pre operativos	\$MM \$	-	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)
Utilidad Operacional	\$MM \$	-	302	332	376	429	481
Rendimientos Financieros	\$MM \$	-	6	23	34	39	45
Gastos Financieros	\$MM \$	-	(21)	(19)	(16)	(14)	(12)
Utilidad antes de Impuestos	\$MM \$	-	287	336	393	454	515
Impuesto	\$MM \$	-	(95)	(111)	(130)	(150)	(170)
UTILIDAD NETA	\$MM \$	-	193	225	264	304	345

*Cifras en millones de pesos.

Fuente: Elaborado por las autoras.

5.2.3. Estado de Flujo de Efectivo

Tabla 65 Estado de Flujo de Efectivo 2 Opción.

FLUJO DE CAJA DE EFECTIVO							
UNIDAD	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
(=) Utilidad Operacional	\$MM \$ -	\$ 302	\$ 332	\$ 376	\$ 429	\$ 481	
(-) Pago Impuesto de Renta	\$MM \$ -	\$ -	\$ 95	\$ 111	\$ 130	\$ 150	
(+) Depreciación Activos Fijos	\$MM \$ -	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	
(+) Amortización Preoperativos	\$MM \$ -	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	
(=) Flujo de Caja Operacional	\$MM \$ -	\$ 315	\$ 250	\$ 277	\$ 312	\$ 344	
(+/-) Variación de Capital de Trabajo	\$MM \$ -	\$ (20)	\$ (2)	\$ (3)	\$ (3)	\$ (3)	
(-) Inversión en Activos Preoperativos	\$MM \$ (30)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(-) Inversión en Activos Fijos (CAPEX)	\$ (238)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Flujo de Caja Libre	\$MM \$ (268)	\$ 295	\$ 248	\$ 275	\$ 309	\$ 341	
(+) Desembolsos Deuda Financiera	\$MM \$ 80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(-) Pago Capital Deuda Financiera	\$MM \$ -	\$ (9)	\$ (9)	\$ (9)	\$ (9)	\$ (9)	
(-) Gastos Financieros	\$MM \$ -	\$ (21)	\$ (19)	\$ (16)	\$ (14)	\$ (12)	
(+) Rendimientos Financieros	\$MM \$ -	\$ 6	\$ 23	\$ 34	\$ 39	\$ 45	
FLUJO DE CAJA NETO	\$ (188)	\$ 271	\$ 243	\$ 283	\$ 325	\$ 366	
(-) Dividendos	\$MM \$ -	\$ -	\$ (173)	\$ (203)	\$ (237)	\$ (279)	
(+) Capital Socios	\$MM \$ 188	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(=) Flujo de caja financiero	\$MM \$ 268	\$ (24)	\$ (178)	\$ (194)	\$ (221)	\$ (254)	
(=) Flujo de Caja del periodo	\$MM \$ -	\$ 271	\$ 70	\$ 80	\$ 88	\$ 87	
(+) Saldo Inicial Efectivo	\$MM \$ 159	\$ 159	\$ 430	\$ 500	\$ 580	\$ 668	
(=) Saldo Final Efectivo	\$ 159	\$ 430	\$ 500	\$ 580	\$ 668	\$ 755	

5.3. EVALUACIÓN FINANCIERA

5.3.1. Determinación de las Tasas de Descuento

5.3.1.1. Del Proyecto

La tasa de descuento del proyecto está asociada al costo de oportunidad. La tasa del costo de oportunidad es la tasa que se puede obtener realizando inversiones alternativas de igual o menor riesgo a la alternativa evaluada. Para el presente proyecto se tomó como determino que el WACC es del 23.2% para el primer año.

Tabla 66 Costo Promedio Ponderado de Capital 2 Opción.

		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Kd	%	17,47%	17,47%	17,47%	17,47%	17,47%	17,47%
Ke	%	25,59%	25,59%	25,59%	25,59%	25,59%	25,59%
Costo capital (WACC)	%	23,2%	23,3%	23,6%	23,8%	24,0%	24,3%

5.3.1.2. Del Inversionista

La tasa de descuento del inversionista se cálculo con base en el costo del Equity para Colombia según un informe del ANIF y asumiendo una prima de riesgo del negocio dando como resultado 25.29%.

5.3.2. Criterios de Evaluación

5.3.2.1. Valor Actual Neto

VPN PROYECTO	\$ 426,1
VPN ACCIONISTA	\$ 456,28

El valor presente neto del proyecto es de aproximadamente \$ 426.000.000, mientras que para el accionista es alrededor de \$ 456.000.000. Siendo valores positivos, lo que quiere decir que los flujos de ingresos son mayores que los flujos de egresos, de tal manera que se esta generando un rendimiento y se esta maximizando la inversión.

5.3.2.2. Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje.²³

TIR PROYECTO	102%
TIR ACCIONISTA	142%

Como la TIR del proyecto es mayor al WACC correspondiente al 23.7% y la TIR del inversionista es superior al costo de oportunidad esperado por el inversionista correspondiente al 25% , se debe aceptar el proyecto, lo que refleja que es mayor a lo que se deseaba ganar y garantiza que el proyecto rinde más que la inversión alternativa.

Tabla 67 Evaluación del Proyecto 2 Opción

		EVALUACIÓN DEL PROYECTO				
		2013	2014	2015	2016	2017
Flujo de Caja Libre	\$ MM	-\$ 268	\$ 295	\$ 248	\$ 275	\$ 309
Tasa Interna de Retorno Proyecto	%	102%				
Flujo Accionistas	\$ MM	-\$ 188	\$ 271	\$ 243	\$ 283	\$ 325
Tasa Interna de Retorno Accionistas	%	142%				
Tasa interna de Retorno por periodos				107%	130%	138%
VPN PROYECTO		\$ 426,1				
VPN ACCIONISTA		\$ 456,28				

5.3.2.3. Período de Recuperación de la Inversión

5.3.2.3.1. Período de recuperación de la inversión inversionista

Es el tiempo que se requiere para recuperar el monto de la inversión inicial efectuada, es decir es el período real de recuperación en la cual se toma como base los flujos de caja del accionista durante la vida útil del proyecto y se obtiene una tasa de descuento. Para el accionista el periodo de recuperación de la inversión se da en el segundo año.

²³Extraído el 30 de mayo de 2012, <http://www.pymesfuturo.com/tiretorno.htm>

5.4. Conclusión del capítulo

Al disminuir la inversión en activos fijos se observa un cambio notable en la rentabilidad del proyecto. Puesto que se está generando una mayor utilidad neta pasando de \$ 122.000.000 a \$ 193.000.000. Que afectan la rentabilidad pasando de una TIR para el proyecto de 28% a 102% y una TIR para el accionista de 49% a 142%. Teniendo en cuenta que las condiciones de financiamiento cambian puesto que ya no se requiere un gran monto de deuda.

El apalancamiento que se tendrá será del 30% con entidad bancaria y 70% aporte de Socios. Aunque estos reflejan más la realidad desde el punto de vista financiero, no se tomarán en cuenta para la toma de decisiones.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Una vez realizada la Formulación del Plan de Negocios se pueden establecer las siguientes conclusiones respecto al trabajo puesto en consideración:

- La tendencia a buscar una vida sana y cuidar la salud y bienestar hacen que la demanda de servicios de belleza y salud se encuentre en crecimiento.
- La investigación de campo permitió definir que el segmento de mercado potencial está determinado por la población de personas económicamente activas en empleos formales entre los 25 y 44 Años, de las localidades de Usaquén y Chapinero; de Estratos 4 y 5 de la ciudad de Bogotá que por sus labores diarias sufren de estrés y están dispuestos a tomar un servicio en la empresa.
- Al realizar la investigación de mercado se pudo identificar que existirá una demanda de 196.752 visitas anuales, el proyecto tan solo cubrirá el 6.4% de la demanda (12.592 posibilidades de venta).
- El centro de relajación Inna Di Morrows tendrá un especial manejo con los aspectos técnicos, para proporcionar una correcta ejecución de los procesos y procedimientos garantizando al cliente un servicio de calidad. Soportado en los procesos definidos en la cadena de valor.
- Su localización será en Chapinero alto, uno de los sectores con mayor valorización en Bogotá, ya que la mayoría de los clientes potenciales trabajan en la zona permitiéndoles un fácil acceso a nuestras instalaciones y servicios.

- La Misión, la Visión y la estructura organizacional se encuentran alineadas con los objetivos específicos de la estrategia empresarial ya que nos permiten competir con innovación y calidad en la prestación de servicios.
- Para Inna Di Morrows el bienestar de los empleados es primordial puesto que son parte fundamental y de su buen desempeño depende el éxito del negocio.
- Inna Di Morrows será constituida como una empresa Limitada puesto que es la más apta dado a sus características. Y permite que cada socio dedique su mejor esfuerzo dado que participan directamente en los beneficios.
- El estudio financiero demostró que para la puesta en marcha de Inna Di Morrows se requiere de una inversión inicial de aproximadamente \$935 millones de pesos de los cuales \$724 millones corresponden a activos fijos, \$65 millones destinados a los pre-operativos y \$146 millones de pesos al capital de trabajo. Esta inversión será financiada a través de un 30% con capital de los accionistas y la diferencia se realizará a través de un préstamo bancario para 10 años.
- Como resultado de la evaluación financiera se obtuvo un VNA (Valor neto actual) del proyecto de \$ 139 Millones, una Tasa Interna de Retorno del 28% mayor a la tasa de descuento asumida correspondiente al 20.6%. La inversión se recupera en los primeros periodos del tercer año.
- Evaluando el proyecto desde el punto de vista del accionista se obtuvo un VNA (Valor neto actual) de \$143 Millones aproximadamente, una Tasa Interna de Retorno del 49% mayor a la tasa de rentabilidad esperada correspondiente al 25%. El accionista recupera su inversión a principios del 3 año.

- Las proyecciones financieras del centro de relajación Inna Di Morrows reflejan cifras favorables que dan confianza para realizar la inversión requerida para la puesta en marcha del negocio. Esto se puede evidenciar en los indicadores financieros como la TIR (Tasa Interna de Retorno y el VNA (Valor actual Neto) tanto para el accionista como para el proyecto.
- Con el análisis de sensibilidad se pudo determinar que las ventas pueden caer hasta un 12% sin afectar la rentabilidad del proyecto. Lo cual permite tomar acciones que estén dentro del rango de maniobrabilidad en caso de que el negocio no este alcanzando las ventas esperadas.
- Para finalizar se puede concluir que Inna Di Morrows es viable en todos sus aspectos, puesto que permite recuperar la inversión inicial, generando utilidades para los accionistas y empleados, existe suficiente demanda y la empresa se puede constituir sin problema alguno.

6.2.RECOMENDACIONES

Para finalizar, antes de que se hagan las inversiones ya mencionadas y la puesta en marcha del plan de negocios; es necesario contemplar las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a los accionistas realizar la inversión requerida para poner en marcha el proyecto, bajo las condiciones que se estudiaron, puesto que se determinó su factibilidad a través de la evaluación financiera con indicadores como el Valor Presente Neto, la Tasa Interna de Retorno y la relación costo beneficio.

- Se recomienda que los aspectos considerados en el análisis del sector y el plan de mercadeo; sean clave a la hora de identificar la oportunidad del negocio y gestión por medio de la proyección de las cifras y datos a través de los primeros 5 años.
- Mantener un control permanente en los aspectos técnicos; de ser necesario realizar oportunos ajustes de acuerdo a las necesidades que derivan de la puesta en marcha de la empresa para que los servicios mantengan la calidad que por medio de este plan de negocios se estableció.
- Tener un manejo riguroso de los aspectos económicos y financieros que permitan cumplir con todas las obligaciones y así lograr la confianza con los Stakeholders que la empresa necesita para funcionar correctamente.
- Buscar una retroalimentación constante en pro de la mejora oportuna de la empresa. Así mismo mantener canales de comunicación abierta a sugerencias y quejas para realizar los ajustes que sean necesarios.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCARÁZ Rodríguez Rafael. El emprendedor de Éxito. Mc Graw Hill Interamericana. Tercera edición. 2006.
- Asociación Internacional de Spa (ISPA) e ITEC France. Estudio de mercado de los consumidores de Spa en el mundo. 2007.
- BLOCK B. Stanley. Administración Financiera. Ed. Mc. Graw Hill Interamericana. Onceava Edición. 2005.
- DANE. Boletín de Prensa N°6. 2011. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_Iltrim11.pdf
- FINCI Eduardo. Las 10 tendencias principales para el Spa en el 2012.
- FREIRE Andy. Pasión por emprender, De la idea a la cruda realidad. Ed. Norma.2005.
- Global Spa Summit Board. The Global Spa Economy 2007. Mayo 2008.
- ICER DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional. 2010.
- Instituto de empresa, Business School. Relax Center. Análisis de Mercado. Mayo 2006.
- MALHOTRA Naresh K. Investigación de mercados, Un enfoque aplicado. Ed. Pearson. cuarta edición, 2004.

- Mysion Pyme. Una 'belleza' de negocio. 2008. Recuperado de <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/48/72/>
- Mysion pyme. Grandes Beneficios con las S.A.S.2009. Recuperado de <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/3385/59/>
- OMED SPA Salud a su alcance.
Recuperado de <http://www.omedspa.net/content/view/14/29/>
- Revista Dinero. PIB Colombiano, uno de los crecimientos más bajos de la región. Marzo 2011.
Recuperado de <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/pib-colombiano-crecimientos-bajos-region/116043>
- Revista Dossier. El perfil del usuario de un Spa. 2010. Recuperado de <http://www.revistadossier.com/2010/05/el-perfil-del-usuario-de-un-spa/>.
- SCHIFFMAN León G., KANUK Leslie Lazar. *Comportamiento del consumidor*. Ed. Prentice Hall México. 2005.
- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. Localidad de Chapinero ficha Básica.2008. Recuperado de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/observatorio/documentos/localidades/chapinero.pdf> 46
- SENGE M Peter. La quinta disciplina en la práctica, Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Gránica S.A. Segunda edición. 2006.

- SINIESTIERRA valencia Gonzalo, POLANCO Izquierdo Luis Enrique. Contabilidad Administrativa. ECOE Ediciones. Segunda edición.2007.
- VAZQUEZ-ILLÁ NAVARRO Javier. Estrategias competitivas para el sector Balneario.2008.