



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UN CENTRO DE COSMIATRÍA EN LA  
CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial con mención en  
Administración de Empresas

**Profesor Guía**  
ING. NIKY ARMAS

**Autor**  
ESTEBAN JOSÉ ROSERO LUNA

**Año**  
2015

### **DECLARACIÓN DE PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para el desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Niky Armas  
C.I. 1710119312

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Esteban José Rosero Luna

C.I. 1721607610

### **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por hacer de mí una persona de bien; a mi abuelita Olga y mi tío Patricio, por la atención y apoyo brindado durante toda mi vida; a mis padres; a mi profesor guía Niki Armas, por brindarme su sabiduría y paciencia; y, a todas las personas que han contribuido en la culminación de mis estudios.

**DEDICATORIA**

A mi abuelita Olga y mi tío Patricio:  
esta tesis es el resultado del cariño,  
atención y esfuerzo que me han  
brindado.

*Esteban*

## Resumen

En los últimos años, la expansión de la industria de la estética y la tendencia por lucir mejor cada día ha dado lugar a que el cuidado de la piel, la cosmética, la salud y la nutrición se conviertan en factores presentes en la mente de las personas.

Resulta atractivo establecer un negocio dentro de esta industria, pues se encuentra en etapa de crecimiento. La sociedad valora cada día más la juventud y la buena apariencia física, lo que contribuye y da luz verde a la creación de una empresa que se dedique a brindar servicios integrales en cosmiatría y estética.

Los productos que se ofrecerán son tratamientos faciales y corporales, destinados a satisfacer las necesidades del target de mercado: personas de clase alta, que residen en la ciudad de Quito. *New Concept Beauty Cía. Ltda.*, domiciliada en la ciudad de Quito, brindará servicios estéticos integrales brindados por profesionales especializados en el exterior y con productos de primer nivel.

El tiempo estimado para la implantación del negocio es de ocho meses, según el cronograma de actividades.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto y el Valor Actual Neto en el escenario esperado presentan valores positivos lo que significa que el negocio es rentable.

El tamaño del mercado y el crecimiento esperado de la industria son propicios para generar rentabilidad mediante la venta de servicios estéticos. Estos aspectos, junto con los resultados de la evaluación financiera, permiten demostrar la factibilidad del proyecto.

## **Abstract**

In recent years, the expansion of the industry trend aesthetics and look better each day, have resulted in the skin care, cosmetics, health and nutrition are factors that are more than ever in the minds of people.

It is attractive to establish a business in this industry as it is in growth stage. Society values every day, youth and good looks. These factors give the green light to the creation of a company that is dedicated to providing comprehensive services in cosmiatry and aesthetics.

The products offered are facial and body treatments that will be designed to meet the needs of the target market: high class people, residing in Quito. That is why New Concept Beauty Co.. Ltda., Based in Quito, provide comprehensive aesthetic services performed by trained abroad and professional class products.

The estimated time the implementation of Business is eight months into a planned schedule of activities.

The Internal Rate of Return (IRR) of the project in normal scenario is and the Net Present Value (NPV) presented positive values which means that the business is profitable.

The market size and expected growth of the industry will be favorable to make a profit by selling cosmetic services. These aspects, together with the results of her financial evaluation, allow to demonstrate the feasibility of the project.

## ÍNDICE

<b>1. Antecedentes</b> .....	1
1.1. Cosmiatría.....	1
1.2. Objetivos de la Investigación.....	2
1.2.1. Objetivo general.....	2
1.2.2. Objetivos específicos.....	2
1.3. Hipótesis de la investigación.....	2
<b>2. La Industria, la Compañía y los Productos</b> .....	3
2.1. Clasificación de la Industria.....	3
2.2. Tendencias.....	3
2.3. Estructura de la Industria.....	5
2.4. Características de la Industria de Servicios.....	5
2.5. Precios y Costos de la Industria.....	6
2.6. Análisis del Macroentorno.....	6
2.6.1. Factores económicos.....	6
2.6.1.1. Inflación.....	6
2.6.1.2. Producto Interno Bruto (PIB).....	7
2.6.1.3. Tasas de Interés.....	8
2.6.2. Factores políticos.....	10
2.6.3. Factores regulatorios.....	10
2.6.3.1. Tasas, Impuestos y Aranceles.....	10
2.6.4. Factores sociales.....	11
2.6.5. Factores ambientales.....	12
2.7. Análisis del Mesoentorno.....	12
2.7.1. Fuerzas de Porter.....	12
2.7.1.1. Entrada de Nuevos Competidores.....	12
2.7.1.2. Existencia de Productos Sustitutos.....	13
2.7.1.3. Poder de Negociación de los Proveedores.....	13
2.7.1.4. Poder de Negociación de los Compradores.....	13

2.7.1.5	Rivalidad entre los Competidores.....	14
2.8	Análisis del Microentorno.....	15
2.8.1	Cadena de valor.....	15
2.8.1.1.	Direccionamiento Institucional.....	15
2.8.1.2.	Logística.....	15
2.8.1.3.	Marketing y Ventas.....	16
2.8.1.4.	Gestión del Talento Humano.....	16
2.8.1.5.	Gestión Legal.....	16
2.8.1.6.	Ejecución y Control Financiero.....	16
2.8.2	La compañía y el concepto del negocio.....	17
2.8.2.1.	Necesidad Insatisfecha.....	17
2.8.2.2.	Diferencia.....	17
2.8.2.3.	Ventaja Competitiva.....	17
2.8.2.4.	Estructura Legal de la Empresa.....	18
2.8.3.	Misión, visión y objetivos.....	18
2.8.3.1.	Misión.....	18
2.8.3.2.	Visión.....	18
2.8.3.3.	Objetivos.....	19
2.9.	El servicio.....	19
2.9.1.	Descripción del servicio.....	20
2.9.1.1.	Tratamientos Faciales.....	20
2.9.1.2.	Tratamientos Corporales.....	20
2.10.	Estrategias.....	21
2.10.1.	Corto plazo.....	21
2.10.2.	Mediano plazo.....	22
2.10.3.	Largo plazo.....	22
2.11.	Análisis FODA.....	23
2.11.1.	Fortalezas.....	23
2.11.2.	Debilidades.....	23
2.11.3.	Oportunidades.....	23
2.11.4.	Amenazas.....	23

2.12. Matrices Estratégicas.....	24
2.12.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	24
2.12.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	25
2.12.3. Matriz de la gran estrategia.....	26
<b>3. Investigación de Mercados.....</b>	<b>28</b>
3.1. Determinación de la Oportunidad de Negocio.....	28
3.2. Definición del Problema.....	28
3.3. Objetivos, Hipótesis, Preguntas de la Investigación de Mercados.....	29
3.4. Fuentes de Información.....	30
3.4.1. Fuentes primarias.....	30
3.4.2. Fuentes secundarias.....	30
3.5. Diseño de la Investigación.....	30
3.5.1. Técnica descriptiva cualitativa.....	30
3.5.1.1. Entrevista a Expertos.....	30
3.5.1.2. Grupos Focales.....	31
3.5.2. Investigación cuantitativa.....	32
3.5.3. Segmentación de mercado.....	33
3.5.3.1. Segmentación Geográfica.....	33
3.5.3.2. Segmentación Demográfica.....	33
3.5.3.3. Segmentación Psicográfica.....	33
3.5.3.4. Encuestas.....	33
3.6. Mercado Relevante y Cliente Potencial.....	39
3.6.1. Mercado oobjetivo.....	39
3.7. Tamaño del Mercado.....	39
3.8. Demanda.....	40
3.9. La Competencia.....	40
3.9.1. Actores que conforman la competencia.....	40
3.9.2. Servicios sustitutos.....	41
<b>4. Plan de Marketing.....</b>	<b>42</b>

4.1.	Marketing Mix.....	42
4.1.1.	El servicio.....	42
4.1.2.	Precio.....	42
4.1.3.	Promoción.....	44
4.1.4.	Plaza.....	44
4.2.	Política de Precios.....	45
4.2.1.	Elementos que influyen en la determinación del precio.....	45
4.2.2.	Estrategia de precios.....	45
4.3.	Táctica de Ventas.....	46
4.4.	Política de Servicio al Cliente y Garantías.....	46
4.4.1.	Tipo de servicio al cliente.....	46
4.5.	Promoción y Publicidad.....	46
4.5.1.	Imagen y posicionamiento.....	46
4.5.1.1	Marca Comercial.....	46
4.5.1.2	Logotipo.....	47
4.5.1.3	Slogan.....	47
4.5.2.	Publicidad.....	47
4.5.3.	Internet .....	47
4.5.3.1	Redes Sociales.....	48
4.5.3.2	Página Web.....	48
4.5.3.3	E-mailing.....	49
4.5.4.	Blog.....	49
4.5.5.	Promoción.....	50
4.5.6.	Relaciones públicas.....	50
4.6.	Distribución.....	50
4.6.1.	Canales de distribución.....	50
4.7.	Proyección de Ventas.....	51
<b>5.</b>	<b>Plan de Operaciones y Producción.....</b>	<b>52</b>
5.1.	Estrategia de Operaciones.....	52
5.1.1.	Características funcionales y técnicas de los servicios.....	52
5.1.1.1	Tratamientos Faciales.....	52

5.1.1.2	Tratamientos Corporales.....	54
5.1.2.	Tipo de proveedores.....	57
5.1.2.1	Proveedores de Productos y Aparatología Médico-Estéticos.....	57
5.2.	Flujograma de Procesos.....	58
5.3.	Requerimiento de Equipos y Productos.....	60
5.3.1.	Equipos.....	60
5.3.2.	Productos.....	63
5.4.	Instalaciones y Mejoras.....	63
5.5.	Localización Geográfica y Requerimientos de Espacio Físico.....	64
5.5.1.	Localización del negocio.....	64
5.5.1.1	Factores a Considerarse.....	64
5.5.1.2	Zona Elegida.....	65
<b>6.</b>	<b>Equipo Gerencial.....</b>	<b>67</b>
6.1.	Estructura Organizacional.....	67
6.1.1.	Definición.....	67
6.1.2.	Organigrama.....	67
6.2.	Personal Administrativo Clave y sus Responsabilidades	68
6.2.1.	Descripción de funciones.....	68
6.2.1.1.	Gerente General .....	68
6.2.1.2.	Médico Cosmiatra y Esteticista.....	68
6.2.1.3.	Masajista.....	69
6.2.1.4.	Recepcionista.....	69
6.3.	Compensación a Administradores y Propietarios.....	70
6.3.1.	Compensación a propietarios.....	70
6.3.2.	Sueldo legal, dividendos, gastos de representación y comisiones.....	70
6.4.	Política de Empleo y Beneficios.....	70
6.4.1.	Políticas de contrato.....	70
6.4.1.1.	Contrato a prueba.....	70

6.4.1.2.	Contrato en participación.....	71
6.4.2.	Beneficios sociales.....	71
6.5.	<b>Derechos y Restricciones de Accionistas.....</b>	<b>71</b>
6.5.1.	Derechos y trato equitativo de los accionistas.....	71
6.5.1.1.	Principio de “Una Acción un Voto”.....	70
6.5.1.2.	Protección de los Derechos de los Accionistas.	73
6.5.1.3.	Información a Accionistas e Inversionistas.....	73
6.5.2.	Información financiera.....	73
6.5.2.1.	Estados Financieros.....	73
6.5.3.	Asamblea general de accionistas.....	73
6.5.3.1.	Informe Anual de Buen Gobierno Corporativo...	73
6.5.4.	Resolución de controversias.....	74
<b>7.</b>	<b>Cronograma General.....</b>	<b>75</b>
7.1.	Actividades Necesarias para poner el Negocio en Marcha.....	75
7.2.	Cronograma.....	77
7.3.	Riesgos e Imprevistos.....	77
7.3.1.	Trámites previos al funcionamiento.....	77
7.3.2.	Adecuación del centro estético y permisos de funcionamiento.....	77
7.3.3.	Riesgos físicos.....	78
7.3.4.	Riesgos químicos.....	78
7.3.5.	Adquisición de la aparatología y productos.....	79
<b>8.</b>	<b>Riesgos Críticos, Problemas y Supuestos.....</b>	<b>80</b>
8.1.	Supuestos y Criterios Utilizados.....	80
8.1.1.	Ventas proyectadas.....	80
8.2.	Tamaño del Mercado Objetivo.....	80
8.2.1.	Crecimiento esperado de las ventas.....	80
8.2.2.	Establecimiento geográfico.....	80
8.3.	Riesgos y Problemas Principales.....	81
8.3.1.	Riesgos de liquidez.....	81

8.3.2.	Reacción de la competencia.....	81
8.3.3.	Tendencias de la industria.....	81
8.3.4.	Cambios en las preferencias del mercado.....	82
8.3.5.	Niveles de venta menores a los proyectados.....	82
<b>9.</b>	<b>Plan Financiero.....</b>	<b>83</b>
9.1.	Inversión Inicial.....	83
9.2.	Fuentes de Ingresos.....	83
9.3.	Costos Fijos y Variables.....	84
9.4.	Margen Bruto y Margen Operativo.....	84
9.5.	Estado de Resultados Actual y Proyectado.....	84
9.6.	Balance General Actual y Proyectado.....	84
9.7.	Estado de Flujo de Efectivo Actual y Proyectado.....	85
9.8.	Punto de Equilibrio.....	85
9.9.	Índices Financieros.....	86
9.9.1.	Liquidez.....	86
9.9.2.	Rentabilidad.....	86
9.10.	Valuación.....	86
<b>10.</b>	<b>Propuesta de Negocio.....</b>	<b>88</b>
10.1.	Financiamiento Deseado.....	88
10.2.	Estructura de Capital y Deuda Buscada.....	88
10.3.	Uso de Fondos.....	89
<b>11.</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>90</b>
11.1.	Conclusiones.....	90
11.2.	Recomendaciones.....	91
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>92</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>96</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Inflación anual .....	6
Tabla 2. Tendencia PIB .....	8
Tabla 3. Tasas de interés a la fecha .....	9
Tabla 4. Objetivos económicos y estratégicos .....	19
Tabla 5. Matriz EFI .....	24
Tabla 6. Matriz EFE.....	25
Tabla 7. Matriz Gran Estrategia.....	26
Tabla 8. Matriz FODA.....	27
Tabla 9. Objetivos, preguntas e hipótesis .....	29
Tabla 10. Competencia .....	41
Tabla 11. Precios de la competencia y de la empresa .....	43
Tabla 12. Ventas de la competencia 3 últimos años. ....	51
Tabla 13. Tabla Equipos .....	60
Tabla 14. Matriz ponderada de localización .....	65
Tabla 15. Compensación salarial a propietarios.....	70
Tabla 16. Compensación a personal.....	70
Tabla 17. Beneficios sociales .....	72
Tabla 18. Inversión total .....	83
Tabla 19. Proyección de ingresos .....	84
Tabla 20. Estructura de capital con apalancamiento.....	88
Tabla 21. Estructura de capital sin apalancamiento .....	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) .....	3
Figura 2. Ciclo de vida de la industria de servicios sociales y salud .....	4
Figura 3. Inflación .....	7
Figura 4. Tendencia PIB .....	8
Figura 5. Tasas de interés a la fecha .....	9
Figura 6. Tiempo promedio dedicado al cuidado personal .....	11
Figura 7. Fuerzas de Porter .....	14
Figura 8. Enfoque de procesos - Cadena de Valor .....	17
Figura 9. Tratamientos faciales .....	21
Figura 10. Tratamientos corporales .....	22
Figura 11. Resultados pregunta 1 .....	34
Figura 12. Resultados pregunta 2 .....	35
Figura 13. Resultados pregunta 3 .....	35
Figura 14. Resultados pregunta 4 .....	35
Figura 15. Resultados pregunta 5 .....	36
Figura 16. Resultados pregunta 6 .....	36
Figura 17. Resultados pregunta 7 .....	36
Figura 18. Resultados pregunta 8 .....	37
Figura 19. Resultados pregunta 9 .....	37
Figura 20. Resultados pregunta 10 .....	37
Figura 21. Resultados pregunta 11 .....	38
Figura 22. Resultados pregunta 12 .....	38
Figura 23. Resultados pregunta 13 .....	38
Figura 24. Zona elegida .....	44
Figura 25. Logo .....	47
Figura 26. Diseño fan page .....	48
Figura 27. Canal de distribución .....	50
Figura 28. Rejuvenecimiento .....	52
Figura 29. Hidratación .....	53
Figura 30. Prevención del envejecimiento .....	53
Figura 31. Despigmntación .....	54
Figura 32. Reducción de medidas .....	54

Figura 33. Lifting.....	55
Figura 34. Drenaje linfático.....	55
Figura 35. Depilación definitiva .....	56
Figura 36. Depilación temporal.....	56
Figura 37. Flujograma de procesos.....	59
Figura 38. Hirudo medicinalis .....	60
Figura 39. Hirudo medicinalis granja .....	61
Figura 40. Remington IPL.....	61
Figura 41. DeepHeat .....	62
Figura 42. Remington IPL.....	62
Figura 43. Instalaciones .....	64
Figura 44. Zona elegida .....	66
Figura 45. Organigrama .....	67
Figura 46. Punto de equilibrio.....	85

## ÍNDICE DE FÓRMULAS

Fórmula 1. Cálculo de la Muestra.....	34
---------------------------------------	----

## **1. Antecedentes**

En este capítulo se exponen los aspectos generales de la idea de negocio, los motivos y oportunidades detectados en forma exploratoria, así como los objetivos e hipótesis del presente plan de negocios.

### **1.1. Cosmiatría**

Es una actividad médico quirúrgica que se dedica a la investigación y tratamiento de problemas estéticos para dar armonía al cuerpo y al rostro, con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas (Fontbote, 2010, p. 52).

El cuidado de la piel, la cosmética, la estética, salud y nutrición son factores que hoy más que nunca están en la mente de las personas, puesto que la sociedad valora cada día más, la juventud y la buena apariencia física (Macro estética, 2013).

El verse bien influye en el estado de ánimo, la autoestima y la personalidad; la gente busca cada vez más preservar y fomentar la belleza, porque reconoce la relación recíproca entre lucir bien y sentirse bien con uno mismo.

La industria de la estética ha registrado un crecimiento sostenido de alrededor el 10 % en los últimos años. En 2012 la industria de la estética y belleza movió alrededor de USD 800 millones (Cámara de la Industria Cosmética, de Aseo, de Productos Absorbentes y de Higiene del Ecuador, 2012).

En la ciudad de Quito existen pocos centros de estética que satisfagan los gustos y expectativas de los clientes. Surge entonces, la idea de crear un centro de cosmiatría que integre servicios de cuidado de la piel y estéticos, brindado por profesionales certificados y calificados.

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo general.**

Determinar la viabilidad y rentabilidad de implantar un centro de cosmiatría en la ciudad de Quito.

### **1.2.2 Objetivos específicos.**

- Analizar las variables del macro y micro entorno que influyen en la decisión de implantar el negocio.
- Determinar el tamaño y características del mercado mediante una investigación de tipo descriptivo.
- Formular un plan de marketing basado en los resultados de la investigación del mercado.
- Elaborar un plan de operaciones para identificar requerimientos de equipo, instalaciones, localización y espacio.
- Diseñar una estructura organizacional eficiente, adecuada a las necesidades del negocio y las funciones del equipo gerencial.
- Preparar cronograma para monitorear el cumplimiento de plazos de cada actividad de la empresa.
- Prever un plan de contingencia para responder de manera efectiva y oportuna a diversos fenómenos que puedan afectar el éxito de la empresa.
- Realizar un plan financiero para evaluar la rentabilidad del plan de negocios.

### **1.3. Hipótesis de la investigación.**

La implantación de un centro de cosmiatría es factible en la ciudad de Quito.

## 2. La Industria, la Compañía y los Productos

Este capítulo trata sobre la industria a la que pertenece el negocio propuesto: su análisis, características, tendencias y otros elementos del macro y micro entorno que permitirán determinar la oportunidad de negocio, a través del análisis de las Fuerzas de Porter y el FODA.

### 2.1. Clasificación de la Industria

El siguiente gráfico clasifica al negocio de prestación de servicios cosmiátricos y de belleza según la CIIU: N 8519



Figura 1. Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU)

### 2.2. Tendencias

Históricamente la oferta sanitaria en el Ecuador ha estado dominada por las instituciones públicas. Las instituciones del sector salud tienen su propio sistema de organización, gestión y financiamiento. En el caso de las pertenecientes al sector público, están conformadas por los servicios del Ministerio de Salud Pública (MSP), el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA), el

Instituto de Seguridad Social de la Policía (ISSPOL), y en algunos cantones, los servicios de salud de sus municipios. Además, la Junta de Beneficencia de Guayaquil (JBG), la Sociedad Protectora de la Infancia de Guayaquil, la Sociedad de Lucha Contra el Cáncer (SOLCA) y la Cruz Roja Ecuatoriana son instituciones privadas que actúan dentro del sector público (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2008),

Por otro lado, el sector privado posee entidades privadas con fines de lucro (hospitales, clínicas, dispensarios, etc.) y organizaciones privadas sin fines de lucro como ONG, organizaciones populares de servicios médicos, etc., las cuales representan el 18,62 % de los establecimientos del país.

Los servicios privados se financian a través del gasto directo de los usuarios en servicios de salud; cuentan con una capacidad instalada de 545 establecimientos con internación, mayormente tipo clínicas, con fines de lucro. De igual manera, existen cerca de 10 000 consultorios médicos particulares ubicados en su mayoría en las ciudades principales (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2008).

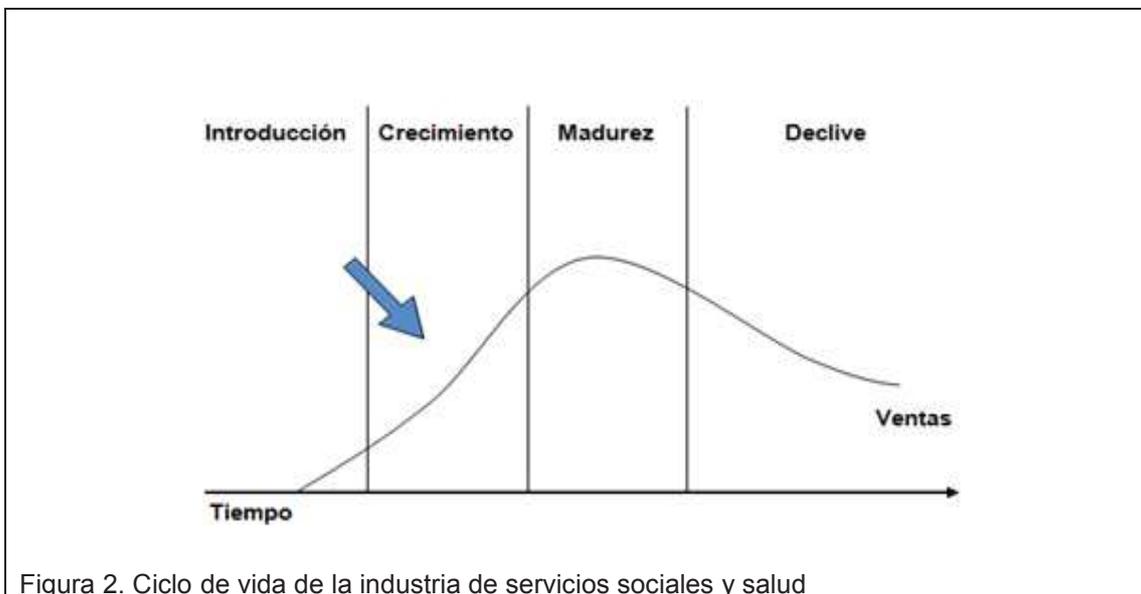


Figura 2. Ciclo de vida de la industria de servicios sociales y salud

El sistema de salud ecuatoriano está dominado fundamentalmente por instituciones del sector público; sin embargo, en los últimos años se observa un

rápido crecimiento de la incidencia del sector privado en la salud, pues en dos años aumentó su participación en cuatro puntos porcentuales. Es evidente entonces, que el Estado no puede por sí solo proveer de salud gratuita a toda la población debido, entre otros factores, a que existen áreas especiales en las que no participa a causa de los altos costos que involucran, situaciones en las que se evidencia la eficiencia de la oferta privada de estos servicios.

### **2.3. Estructura de la Industria.**

Los servicios de salud están organizados según sus niveles de complejidad. En el Nivel I (complejidad baja) se encuentran los puestos de salud, subcentros y centros de salud que ofrecen atención ambulatoria y otros servicios básicos. Los subcentros ofrecen también atención del parto, emergencias y atención odontológica. En el Nivel II (complejidad intermedia) hay hospitales básicos y hospitales generales que, además de la atención del Nivel I, ofrecen internación corta. Entre los servicios de los hospitales básicos están la atención ambulatoria y hospitalaria de medicina general, ginecología-obstetricia, pediatría y cirugía de emergencia. Los hospitales generales ofrecen además atención especializada de acuerdo con el perfil epidemiológico en el que están especializados. Finalmente, en el Nivel III (complejidad alta) hay hospitales especializados y de referencia para la atención de la población local, regional y nacional; también realizan docencia e investigación en salud (Ministerio de Salud Pública, 2012).

Las empresas del sector público ocupan el 81,38 % del mercado, mientras que el sector privado se encarga del 18,62 % restante.

### **2.4. Características de la Industria de Servicios**

- Sumamente fragmentada y con muchas especialidades.
- Altamente competitiva.
- Fácilmente afectada por la recesión.
- Poca inversión en investigación y desarrollo tecnológico.
- Lenta para adoptar nuevas tecnologías.

## 2.5. Precios y Costos de la Industria

En la prestación de servicios, los variables insumos y conocimientos científicos son fundamentales para garantizar la calidad del servicio. Para esto, es necesario emplear los mejores productos; aunque esto presupone un incremento considerable del precio final del servicio, también se traduce en seguridad y bienestar. Los costos que intervienen en esta industria son:

- Costos preventivos: Planeamiento del servicio.
- Costos valorativos: Inspección del servicio.
- Costos por defectos del servicio.
- Costos de garantía y anulación del servicio

## 2.6 Análisis del Macroentorno

### 2.6.1 Factores económicos.

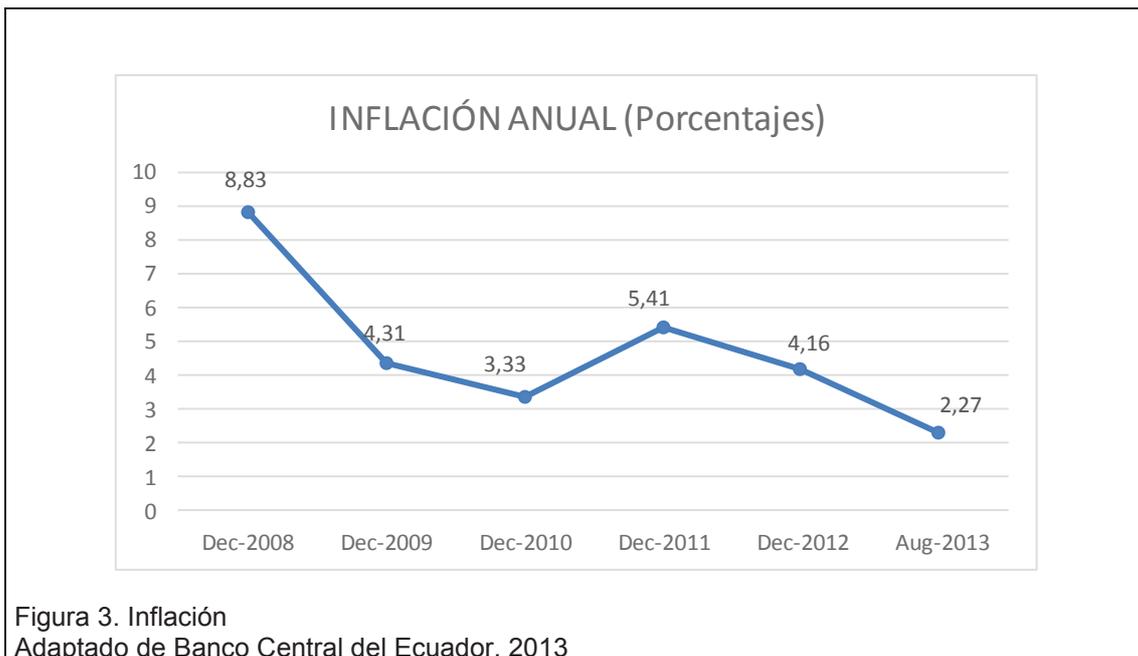
#### 2.6.1.1 Inflación.

En el año 2000 la inflación llegó al 91 %, a partir de entonces se redujo considerablemente por efecto de la dolarización hasta entrar en los límites de riesgo permitidos. (Banco Central del Ecuador, 2013). Una inflación estable o baja dará lugar a que los precios de los productos y servicios sean estables; así, la demanda se mantendrá o crecerá, lo que influye positivamente en el negocio.

Tabla 1. Inflación anual

<b>INFLACIÓN ANUAL (Porcentajes)</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Inflación anual</b>
<b>Dec-2008</b>	8,83
<b>Dec-2009</b>	4,31
<b>Dec-2010</b>	3,33
<b>Dec-2011</b>	5,41
<b>Dec-2012</b>	4,16
<b>Aug-2013</b>	2,27

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2013



### 2.6.1.2 Producto Interno Bruto (PIB).

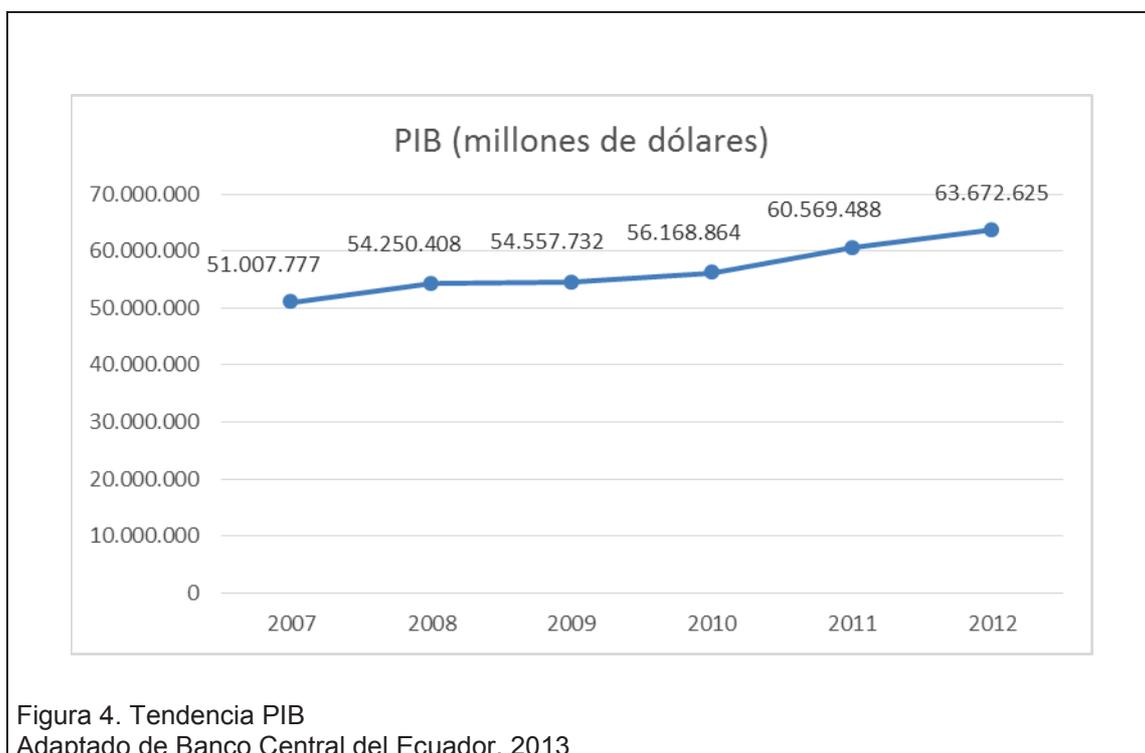
El incremento del PIB en los últimos años muestra un dinamismo en la actividad económica que se ve reflejada en el crecimiento industrial de todos los sectores, una ventaja importante para el desarrollo de la industria de los servicios de salud.

A partir del año 2000, el PIB se ha incrementado principalmente por la estabilidad económica derivada de la dolarización. La industria de la salud ha generado alrededor de USD 800 millones, con la recepción de remesas, préstamos directos financiados, las operaciones de crédito concedidas por las instituciones financieras nacionales e internacionales (Banco Central del Ecuador, 2013).

Tabla 2. Tendencia PIB

PIB (millones de dólares)	
Fecha	P.I.B Total
2007	51.007.777
2008	54.250.408
2009	54.557.732
2010	56.168.864
2011	60.569.488
2012	63.672.625

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2013



### 2.6.1.3 Tasas de Interés.

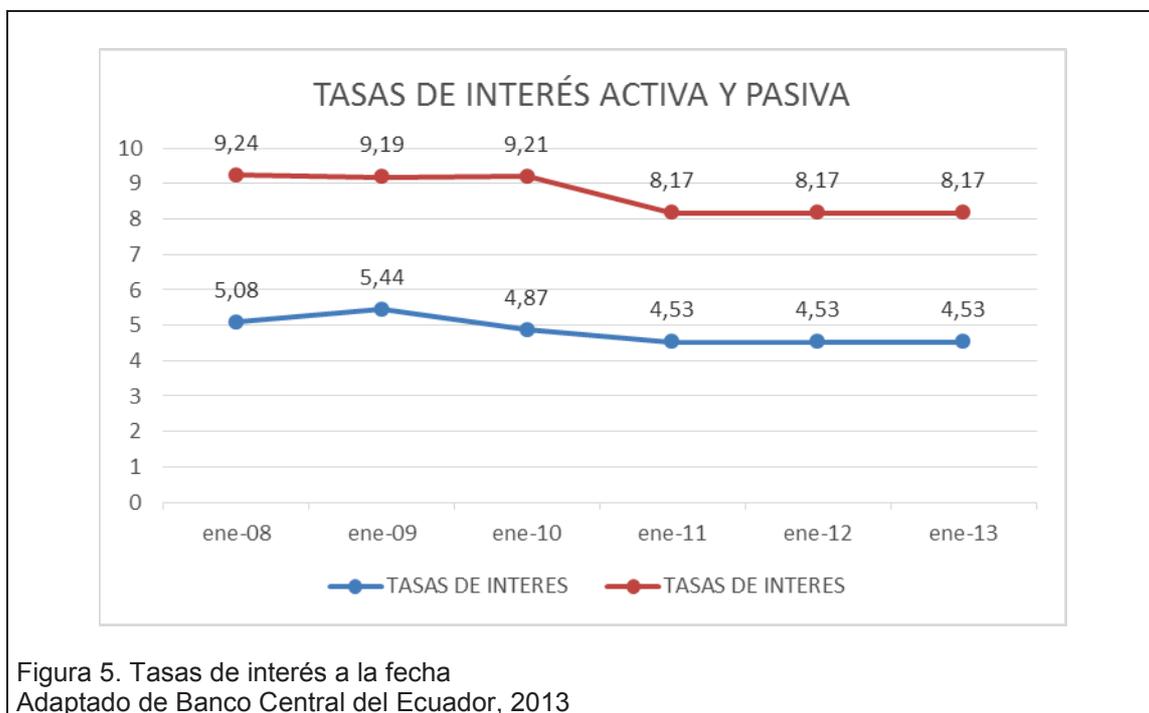
La tasa de interés activa es el porcentaje que las instituciones bancarias cobran por sus servicios. En los últimos años, la tasa activa ha variado del 9,19 % en octubre de 2009, al 8,17 % en octubre de 2013. Por otra lado, la tasa de interés pasiva es el porcentaje que paga la institución bancaria al depositante; en los dos últimos años, este indicador varió del 5,44 % en octubre de 2009 al 4.53 % en octubre de 2013 (Banco Central del Ecuador, 2013).

Estos indicadores son de suma importancia en la economía de las empresas, ya que de éstas depende el nivel de endeudamiento con entidades financieras y su capacidad de pago; a la vez, influyen en la decisión de compra de los clientes que adquieren sus productos con financiamiento bancario (Banco Central del Ecuador, 2013)

Tabla 3. Tasas de interés a la fecha

TASAS DE INTERES		
Fecha	Pasiva	Activa
oct-08	5,08	9,24
oct-09	5,44	9,19
oct-10	4,87	9,21
oct-11	4,53	8,17
oct-12	4,53	8,17
oct-13	4,53	8,17

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2013



## **2.6.2 Factores políticos.**

La inestabilidad política ha dado lugar a una baja inversión extranjera en el país, las causas de este problema son los peligros estructurales dentro de la política económica y la falta de liquidez, que se deriva de la iliquidez de las empresas ecuatorianas. Por sexto año consecutivo, Ecuador obtuvo una calificación de C (entre A y D) en el riesgo país para hacer negocios con sus empresas, que otorga la aseguradora de crédito francesa Coface (Coface, 2013).

La política de gobierno actual apoya e incentiva la creación de nuevas empresas pero las políticas comerciales frenan las inversiones, además que reducen las transacciones en el mercado de valores.

## **2.6.3 Factores regulatorios.**

### **2.6.3.1 Permisos de Funcionamiento.**

Para la creación del centro de cosmiatría se necesita:

- Constitución legal de la compañía.
- Obtención del Registro único de Contribuyentes (RUC).
- Permiso de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud y el Registro Sanitario emitido por el Instituto Leopoldo Izquieta Pérez.
- Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas en el Distrito Metropolitano de Quito (LUAE).

### **2.6.3.2 Tasas, Impuestos y Aranceles**

- Impuesto al Valor Agregado (IVA): Se encuentran gravados con tarifa cero los servicios de salud, incluyendo los de medicina prepagada y los servicios de fabricación de medicamentos.
- Impuesto a los Consumos Especiales (ICE): Estarán exentos del impuesto a los consumos especiales, entre otros, el alcohol que se destine a la producción farmacéutica.
- Impuesto a la Renta (IR): Gastos deducibles de salud y honorarios de médicos y profesionales de la salud con título profesional.

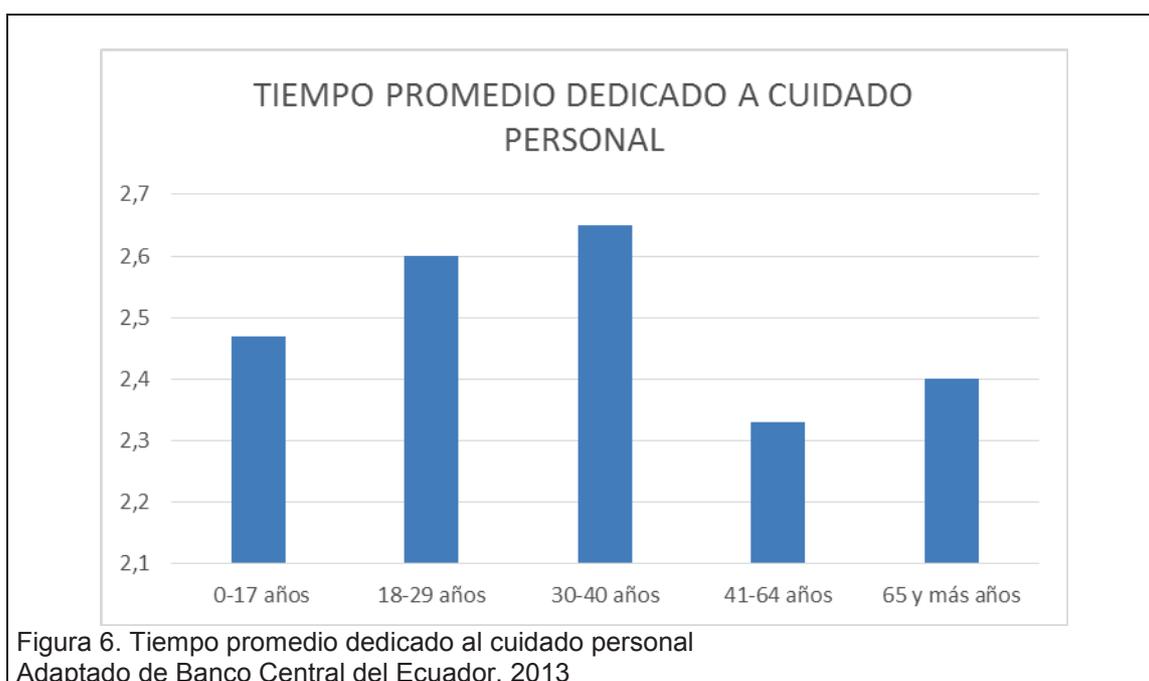
- Aranceles: El 45 % de las partidas arancelarias correspondientes a los medicamentos están gravados con arancel 0 %.

#### 2.6.4 Factores sociales.

Los estándares de salud y estética de los últimos tiempos han hecho una sociedad cada vez más perfeccionista; los medios de comunicación (televisión, cine, revistas de moda, etc.) han impuesto la obligación de preservar la juventud y lucir mejor cada día. Cuidarse no pasa de moda, al contrario, desde hace unos años clínicas especializadas en cirugía estética, centros de cuidado de la piel y spas ofrecen más y nuevos servicios para clientes que buscan mejorar su cuerpo y mente.

La mayoría de personas relaciona el sentirse guapas o guapos con su estado de ánimo y autoestima, por lo que la sociedad actual valora cada vez más la buena apariencia física.

La Figura 6. muestra el tiempo promedio que dedica una persona al día en el cuidado personal.



### **2.6.5 Factores ambientales.**

El manejo de los residuos sólidos hospitalarios presenta diversos impactos ambientales que se evidencian en diferentes etapas como: la segregación, el almacenamiento, el tratamiento, la recolección, el transporte y la disposición final. Las consecuencias de estos impactos no sólo afectan a la salud humana sino también a la atmósfera, el suelo y las aguas superficiales y subterráneas. A todo esto se suma el deterioro del paisaje natural y de los centros urbanos. Por mucho tiempo se ha restado importancia a los problemas ambientales, creando en muchos casos un círculo vicioso de enfermedades derivadas del manejo inadecuado de los residuos. (Centro Panamericano de Ingeniería Sanitaria y Ciencias del Ambiente, 2012)

Algunos de los factores más importantes a tener en consideración son:

- Ventilación: Constituye el elemento básico de control y reducción de la contaminación bacteriológica del aire.
- Tratamiento de desechos: Entre las tecnologías disponibles para el tratamiento de residuos se puede mencionar: incineración, autoclave y trituración de desechos.
- Reciclaje en servicios de salud: Consiste en recuperar la materia prima para que pueda servir como insumo en la industria.

## **2.7 Análisis del Mesoentorno.**

### **2.7.1 Fuerzas de Porter.**

#### **2.7.1.1 Entrada de Nuevos Competidores.**

- Economías de escala: No se presentan economías de escala que pudieran afectar la entrada de nuevas empresas al mercado, con el mismo modelo de negocio.
- Diferenciación del servicio: Algunos profesionales han diferenciado sus servicios por la calidad de los procesos, lo que dificulta medianamente la entrada de nuevos profesionales.

- Inversiones de capital: No se considera una barrera de entrada ya que el acceso a créditos para microempresarios es fácil y las inversiones iniciales que se requieren para montar consultorios no son significativas.
- Acceso a canales de distribución: Los canales de distribución son creados directamente y a un bajo costo entre el profesional y el cliente por lo que no se considera una barrera de entrada.
- Política gubernamental: El Ministerio de Salud y las entidades reguladoras han disminuido la creación y funcionamiento de centros médicos estéticos, lo que dificulta la entrada de nuevas empresas al sector.

#### **2.7.1.2 Existencia de Productos Sustitutos.**

- Existen en el mercado productos (cremas, lociones y tónicos) que suplen por un tiempo los efectos del servicio estético.
- La probabilidad de sustitutos es menor por el riesgo que contempla la aplicación errónea de estos procedimientos, con el consecuente efecto sobre la salud y apariencia del paciente.

#### **2.7.1.3 Poder de Negociación de los Proveedores.**

- En lo que se refiere a productos e insumos médicos, existe un poder de negociación de los proveedores medio, dado que llegan en forma independiente a ofrecer sus productos según la relación comercial existente.
- La industria de servicios de salud y belleza cuenta con proveedores que presentan ventajas de cercanía geográfica, prestigio, calidad y garantías. Proveedores de aparatología y equipamiento médico son limitados en el país, pero existen alternativas de compra a precios convenientes en Colombia y Brasil.

#### **2.7.1.4 Poder de Negociación de los Compradores.**

- Existe un número considerable de usuarios de servicios estéticos.

- Los profesionales de este sector cobran un porcentaje muy alto sobre cada procedimiento debido a la necesidad de los clientes de obtener el mejor servicio con los mejores productos.

### 2.7.1.5 Rivalidad entre los Competidores.

- Existen dos empresas con la mayor participación de mercado en la ciudad de Quito.
- Existen algunas empresas que se encargan de la prestación de servicios de salud enfocados en la estética pero no logran abastecer las expectativas del mercado local.
- Las empresas de la competencia con vasta trayectoria y experiencia en el mercado implican un factor a considerarse.



## **2.8 Análisis del Microentorno.**

### **2.8.1 Cadena de valor.**

Los procesos de la compañía se muestran en la Figura 8. Éstos establecen los factores de entrada, los organismos de control y los mecanismos habilitantes para obtener los factores de salida, enfocados en el nicho de mercado seleccionado. El primer nivel muestra claramente el tipo de canal de distribución. El nivel 2 muestra las actividades que hacen posibles la agregación de valor a todo el proceso de prestación de servicios.

#### **2.8.1.1 Direccionamiento Institucional.**

La integración interna se buscará con la retroalimentación de ventas y servicio, mediante el monitoreo constante de la calidad percibida por los clientes. En el área tecnológica se procurará la búsqueda continua de nuevos proveedores, nuevas tecnologías y procesos que permitan estar a la vanguardia en aparatología y tratamientos estéticos.

Investigación de nuevos proveedores y productos, evaluaciones constantes a los profesionales del área y medición de resultados son las actividades que comprende la parte de operaciones en la industria.

#### **2.8.1.2 Logística.**

- **Planificación y gestión de compras:** involucra actividades como seguimiento al proceso de compra, ¿qué pedir?, ¿cómo pedir?, ¿cuándo pedir?, ¿cuánto pedir?, basado en el nivel de demanda y el traslado e instalación de aparatología y equipos.
- **Control y almacenamiento de stock de productos:** involucra actividades como recepción, control de calidad del producto y lugar donde serán almacenados.

- **Capacidad y control del servicio:** se tomará en cuenta la capacidad física de las instalaciones en los que necesariamente se deben conocer los niveles aceptables (calidad y cantidad) de producción del servicio.

### 2.8.1.3 Marketing y Ventas.

Promoción de la empresa, publicidad del producto y servicio y seguimiento de las ventas para lograr posicionamiento en el mercado, mediante campañas publicitarias y exhibiciones del servicio en ferias especializadas.

### 2.8.1.4 Gestión del Talento Humano.

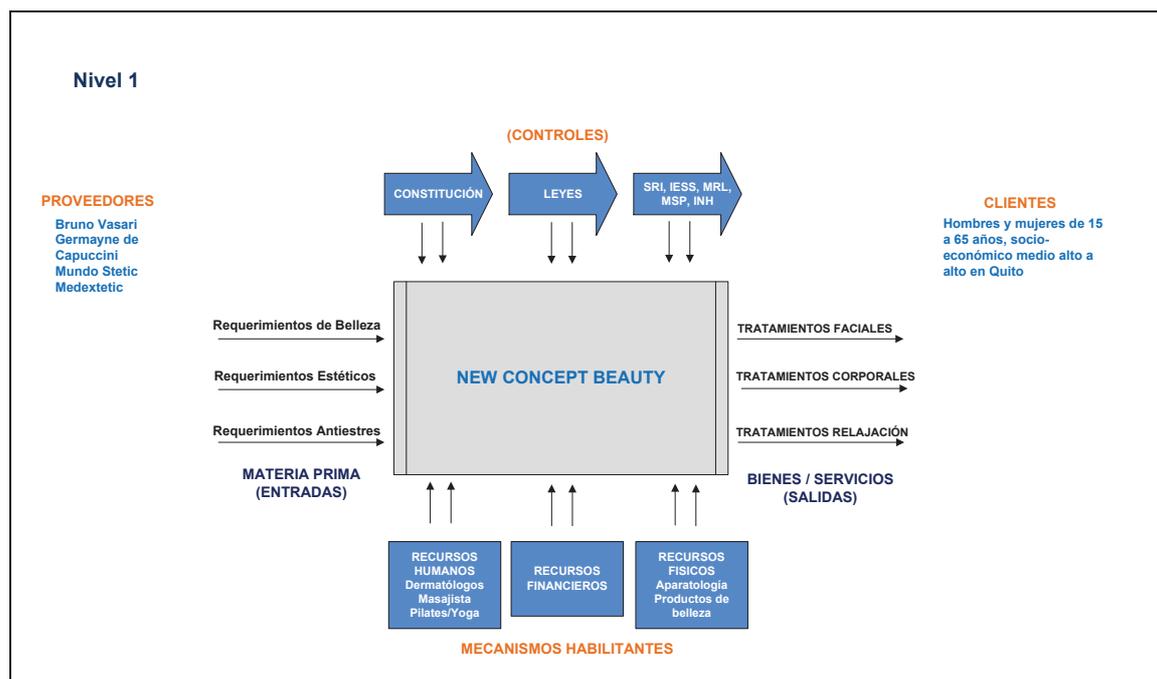
Personal capacitado y especializado en áreas de administración, servicio al cliente y profesionales calificados en el área de servicios.

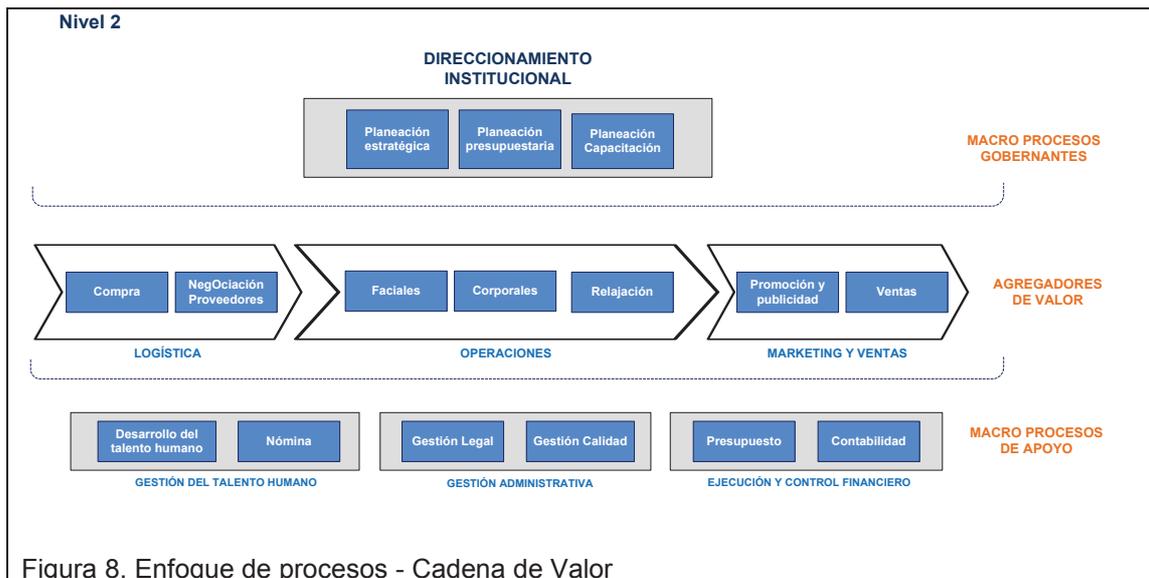
### 2.8.1.5 Gestión Legal.

Trámites y procesos legales para conseguir la certificación ISO en calidad de servicios de salud.

### 2.8.1.6 Ejecución y Control Financiero.

Contabilidad y control presupuestario que permita tener una clara visión sobre los ingresos, egresos y el capital necesario de la compañía.





## 2.8.2 La compañía y el concepto del negocio.

### 2.8.2.1 Necesidad Insatisfecha.

Al no existir en la ciudad centros estéticos que se dediquen a la prestación de servicios estéticos alternativos (hirudoterapia), surge la idea de crear un centro de este tipo que cumpla con los estándares y especificaciones de salud e higiene que exige y merece el cliente.

### 2.8.2.2 Diferencia.

Ser el centro de cosmiatría y estética que ofrece tratamientos alternativos como la hirudoterapia mediante un servicio profesional calificado (formado en Brasil) para la satisfacción de clientes tanto en costo, como en calidad.

### 2.8.2.3 Ventaja Competitiva.

- Brindar a la sociedad quiteña tratamientos estéticos alternativos (hirudoterapia) mediante profesionales especializados en Brasil.
- Grata recepción.
- Ambiente de relajación.
- Puntualidad en el servicio.
- Las mejores líneas de productos.

#### **2.8.2.4 Estructura Legal de la Empresa.**

- Nombre de la empresa: New Concept Beauty Cía. Ltda.
- Tipo de empresa: Compañía limitada.
- Domicilio legal: ciudad de Quito.
- Componente accionario
  - Socio 1 = 50%
  - Socio 2 = 50%

Se eligió la figura de compañía limitada por los siguientes motivos:

- La empresa es familiar.
- La responsabilidad de los socios es limitada.
- El capital de la compañía estará formado por una misma aportación de los socios fundadores.
- La finalidad social es brindar servicio cosmético con rentabilidad

#### **2.8.3 Misión, visión y objetivos.**

##### **2.8.3.1 Misión.**

*“Somos una empresa de servicios estéticos que brinda tratamientos innovadores mediante la hirudoterapia.*

*Brindamos paz, placer y amabilidad en ambientes exclusivos, con personal altamente capacitado, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes, en preferencias, costos y calidad.”*

##### **2.8.3.2 Visión.**

*“En un horizonte de cinco años, ser la primera opción en servicios de estética en el mercado local de la salud y belleza; potenciar el crecimiento de la empresa con miras a la expansión a otras ciudades, mediante la vanguardia en tecnología y calidad en el servicio.”*

### 2.8.3.3 Objetivos.

Los objetivos están fijados a:

- Corto plazo
- Mediano plazo
- Largo plazo

Tabla 4. Objetivos económicos y estratégicos

OBJETIVOS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
<b>ECONÓMICOS</b>	Lograr ventas de todos los tratamientos disponibles	Incrementar un 50 % de las ventas con relación al primer año	Incrementar las ventas en 200 % con relación al primer año
	Recuperar el 25 % de la inversión inicial	Recuperar el 100 % de la inversión inicial	Obtener un margen de utilidad del 100 %
	Ahorrar el 50% de los ingresos para solventar obligaciones.	Mantener un crecimiento en ventas mínimo del 15 % anual.	Mantener un crecimiento en ventas mínimo del 25 % anual.
<b>ESTRATÉGICOS</b>	Posicionar a la empresa como una alternativa de tratamientos estéticos	Dar a conocer a la empresa como la mejor opción en tratamientos estéticos	Incursionar en ciudades importantes: Guayaquil, Cuenca, Machala, Ambato, Manta
	Establecer buenas relaciones con clientes, proveedores y empleados	Formalizar la relación con los proveedores en cuestión de pagos y tiempos de entrega	Mantener y reforzar las buenas relaciones con los proveedores
	Incrementar las utilidades mediante la venta de productos complementarios a los tratamientos	Capacitar constantemente a los empleados involucrados en los procesos operativos, de servicios y administrativos	Lograr el reconocimiento y lealtad permanentes de los clientes

## 2.9 El servicio.

Venta de servicios especializados en cosmiatría y estética, que incluyen: consultas, tratamientos faciales, corporales y depilación.

La cosmiatría es una actividad médico-quirúrgica que busca darle armonía al cuerpo y al rostro, dedica tiempo a la investigación y tratamiento de

los problemas estéticos a fin de mejorar la calidad de vida de las personas. (Fontbote, 2010, p. 52).

La estética se preocupa de la restauración, el mantenimiento y la promoción de la belleza y la salud, para lo que utiliza prácticas médicas y de pequeña intervención, en las que se emplea anestesia tópica o local y en régimen ambulatorio.

### 2.9.1 Descripción del servicio.

#### 2.9.1.1 Tratamientos Faciales.

- Rejuvenecimiento.
- Hidratación.
- Prevención del envejecimiento.
- Prevención de la pigmentación.



#### 2.9.1.2 Tratamientos Corporales.

- Reducción de medidas.
- Lifting.

- Drenaje linfático (masajes).
- Depilación (temporal y definitiva).



## 2.10 Estrategias.

La estrategia de ingreso al mercado y crecimiento consiste en el aumento de la participación en el que opera la empresa. Existen tres caminos para desarrollar esta estrategia: que los clientes actuales consuman más servicios; atraer clientes de los competidores; y, atraer a clientes potenciales que no compran en la actualidad. Esta estrategia puede desarrollarse a través de un crecimiento interno o externo de la empresa (Kotler, 2000, p. 83).

Se eligió esta estrategia para introducir y posicionar a la empresa en el mercado y en la mente del consumidor a lo largo del tiempo.

### 2.10.1 Corto plazo.

*Penetración en el mercado:* Posicionar a la empresa en la ciudad de Quito mediante

- El lanzamiento en ferias de salud y belleza con precios competitivos.
- Descuentos por consumo.
- Promociones asociadas a la venta de un determinado tratamiento estético.

*Condiciones:* Que los mercados no estén saturados con servicios similares; que el número de clientes pueda aumentar de manera significativa; que el número de competidores en la industria haya disminuido pero la demanda del servicio esté en aumento.

### **2.10.2 Mediano plazo.**

*Desarrollo de productos:* incrementar y diversificar la oferta de servicios para cubrir las necesidades en tratamientos estéticos de clientes insatisfechos. *Obtener mayores ingresos a través de la venta de servicios cosméticos tradicionales, y el mejoramiento del servicio profesional complementado con la creación y desarrollo de nuevos sistemas de capacitación del personal.*

Mejorar las capacidades para la prestación de servicio profesional combinado con el uso de aparatología y equipos con mayor valor agregado.

*Condiciones:* que existan mercados poco saturados; acceso a canales de distribución baratos, disponibles y confiables.

### **2.10.3 Largo plazo.**

Desarrollo de mercados: una vez alcanzado el volumen de ventas deseado en la ciudad de Quito, empezar con el posicionamiento en otras ciudades como Guayaquil, Machala, Ambato y Cuenca, ubicando al centro de cosmología en ferias de salud y belleza mediante el contacto directo entre asesores y clientes.

## **2.11 Análisis FODA.**

### **2.11.1 Fortalezas.**

- Aparatología moderna con tecnología de punta.
- Productos de prestigio y calidad mundial.
- Ambientes exclusivos y modernos.
- Prácticas de estética novedosas e innovadoras en la ciudad.
- Personal capacitado y especializado en Brasil.
- Mano de obra suficiente en el mercado.

### **2.11.2 Debilidades.**

- Empresa nueva en el mercado.
- No se cuenta con suficiente experiencia empresarial.
- Precios accesibles para un sector específico de la población.
- Aversión de algunos pacientes hacia las sanguijuelas.
- No contar con ISO de calidad.

### **2.11.3 Oportunidades.**

- Existe crecimiento y desarrollo de la industria de la salud, en especial del sector de la estética.
- Avances tecnológicos.
- La tendencia de las personas a lucir mejor cada día.
- Alianzas estratégicas con empresas, universidades, hoteles, clubs.
- Se cuenta con las garantías, prestigio y calidad de los proveedores.

### **2.11.4 Amenazas.**

- Entrada de nuevas empresas al mercado.
- Algunos competidores están aliándose y ofreciendo más servicios.
- Aumento de negocios que ofrecen servicios sustitutos.
- Alto costo de la capacitación del personal.

- Poco conocimiento de la existencia de servicios estéticos alternativos.

## 2.12 Matrices Estratégicas.

### 2.12.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).

La matriz EFI es un instrumento para evaluar estrategias; ayuda a determinar y valorar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas de un negocio. (Fred, 2003, p. 149).

La Tabla 5. refleja la situación interna de la empresa.

Tabla 5. Matriz EFI

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>FORTALEZAS</b>			
Aparatología moderna con tecnología de punta	0.09	4	0.36
Productos de prestigio y calidad mundial	0.12	3	0.36
Ambientes exclusivos y modernos	0.10	4	0.4
Prácticas de estética novedosas e innovadoras en la ciudad	0.07	2	0.14
Personal capacitado y especializado en Brasil	0.13	4	0.52
Mano de obra suficiente en el mercado	0.12	3	0.36
Total	0.63		2.14
<b>DEBILIDADES</b>			
Ser una empresa nueva en el mercado	0.13	4	0.52
No se cuenta con suficiente experiencia empresarial	0.10	3	0.3
Precios accesibles para un sector específico de la población	0.04	2	0.08
Aversión de algunos pacientes hacia las sanguijuelas	0.07	2	0.14
No contar con ISO de calidad	0.03	2	0.06
Total	0.37		1.1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.24</b>

Los totales ponderados por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones que superan este valor indican una posición buena en lo interno.

New Concept Beauty se sitúa en 3,24, lo que demuestra una fortaleza interna de la empresa.

### 2.12.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).

Es una herramienta para determinar la posición estratégica externa. Consiste en listar y valorar las oportunidades y amenazas del entorno y determinar la importancia relativa de cada una (Fred, 2003, p. 110).

La Tabla 6. muestra la situación externa de la empresa.

Tabla 6. Matriz EFE

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Existe crecimiento y desarrollo de la industria de la estética	0.14	3	0.42
Avances tecnológicos	0.10	3	0.3
Aumento de la tendencia de las personas a lucir mejor cada día	0.16	4	0.64
Alianzas estratégicas con empresas, universidades, hoteles, clubs	0.06	2	0.12
Se cuenta con las garantías, prestigio y calidad de los proveedores	0.08	3	0.24
Total	0.54		1.72
<b>AMENAZAS</b>			
Entrada de nuevas empresas al mercado	0.15	4	0.6
Algunos competidores están aliándose y ofreciendo más servicios	0.13	3	0.39
Aumento de negocios que ofrecen servicios sustitutos	0.09	2	0.18
Alto costo de la capacitación del personal	0.04	2	0.08
Poco conocimiento de la existencia de servicios estéticos alternativos	0.05	2	0.1
Total	0.46		1.35
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.07</b>

El factor más importante para analizar es la tendencia de las personas por lucir mejor cada día, ya que crea la oportunidad para la implantación del negocio; por ese motivo se dio un peso de 0,16 y se lo calificó con 4.

El valor ponderado de las oportunidades es de 1,72 y el valor ponderado de las amenazas es de 1,35, lo que evidencia que el entorno es favorable para la empresa.

### 2.12.3 Matriz de la gran estrategia.

Esta estrategia se incluye en la etapa de adecuación de una empresa y ayuda a generar estrategias alternativas. Se basa en dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Tabla 7. Matriz Gran Estrategia



La empresa se encuentra en el cuadrante I, que refleja la necesidad de emprender estrategias de desarrollo de productos o servicios y de mercado y diversificación de productos o servicios.

## 2.12.2 Matriz FODA.

Tabla 8. Matriz FODA

MATRIZ FODA		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Ambientes exclusivos y modernos	Ser una empresa nueva
		Productos de prestigio y calidad mundial	No contar con la debida experiencia
		Tecnología de punta en equipos	Precios dirigidos para un sector de la población
		Equipo profesional capacitado en Brasil	Aversión de algunos pacientes a las sanguijuelas
		Mano de obra suficiente en el mercado	No contar con ISO de calidad
OPORTUNIDADES	Continuo crecimiento de la industria	Establecer alianzas con importantes empresas, universidades, hoteles y clubes.	Aprovechar de la facilidad de los avances tecnológicos.
	Avances tecnológicos	Búsqueda constante de las necesidades de clientes potenciales.	Búsqueda constante de las necesidades de clientes potenciales.
	Tendencia de buena apariencia física	Resaltar el nivel de preparación de los profesionales.	Constante búsqueda de la excelencia en técnicas de servicio al cliente.
	Alianzas estratégicas	Usar la imagen de los proveedores como atractivo hacia clientes.	Constante búsqueda de calidad de los productos y equipos.
	Garantía y prestigio de proveedores	Estar a la vanguardia en los últimos productos y equipos	Obtener las certificaciones y permisos necesarios para un buen desempeño.
AMENAZAS	Entrada de nuevas empresas	Ingresar al mercado con precios más bajos que la competencia.	Búsqueda de nuevas tecnologías en aparatología y productos.
	Alianzas y mayor cobertura de competidores	Ganar clientes a la competencia.	Constante búsqueda de nuevos proveedores,
	Incremento de empresas que ofrecen servicios sustitutos	Proponer a los proveedores la inclusión del personal en capacitaciones.	Mantener precios competitivos sin bajar la calidad del servicio.
	Alto costo de capacitación a personal	Publicitar y promocionar los usos y beneficios de servicios complementarios.	Trabajar en posicionar a la empresa como un centro reconocido y respetad,
	Poco conocimiento de servicios complementarios	Usar el grado de preparación de los profesionales como diferenciador.	Trabajar en la obtención de la certificación ISO 19011

### 3. Investigación de Mercados

Este capítulo se dedica al proceso de investigación de mercados, en el cual se plantea el problema de investigación y se determina el segmento del mercado del que se recogerá información relevante por medio de encuestas, entrevistas y grupos focales con los posibles clientes, con el fin de identificar claramente al mercado objetivo, y los gustos y preferencias del futuro cliente.

#### 3.1. Determinación de la Oportunidad de Negocio.

Hoy en día, la estética está creciendo a un ritmo trepidante. Cada vez, las personas son mayores consumidoras de productos cosméticos, se preocupan más de su aspecto físico y son más conscientes de que su imagen personal es más valorada por la sociedad.

La evolución de los últimos años indica que esta tendencia seguirá creciendo exponencialmente, ya que se está convirtiendo en una cultura con muchos devotos incondicionales. En el Ecuador se utilizan más de 50 millones de productos cosméticos y su alto consumo se debe a la contribución de la higiene, salud y bienestar. El segmento de belleza crece aún en época de crisis, porque cada vez más personas son conscientes de la importancia de una buena imagen. (El Universo, 2013)

El problema que se pretende solucionar es la falta de oferta de servicios cosméticos, necesidad que sin lugar a dudas ha cobrado fuerza en la actualidad. Aparece entonces, la oportunidad de iniciar un negocio de un centro de cosmología que integre servicios de cuidado de la piel y corporales.

#### 3.2. Definición del Problema.

##### ***Problema de Gerencia.***

El problema al que se enfrenta la gerencia es determinar la viabilidad de crear un centro de cosmología integral en la ciudad de Quito y evaluar el plan de negocios para valorar su rentabilidad.

### **Problema de Investigación.**

El problema de investigación radica en no tener información del mercado al cual se pretende llegar con los servicios de cosmiatría, entendiéndose: gustos, preferencias y competencia.

### **3.3. Objetivos, Hipótesis, Preguntas de la Investigación de Mercados.**

Tabla 9. Objetivos, preguntas e hipótesis

<b>Objetivos</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Hipótesis</b>
<b>Corroborar el crecimiento de la industria de la salud y belleza en el país.</b>	¿Cuál ha sido el desarrollo de la industria en los últimos años?	Ha crecido
<b>Conocer si una persona estaría dispuesta a someterse a tratamientos estéticos.</b>	¿Estaría dispuesto a someterse a tratamientos estéticos?	Si
<b>Saber la necesidad de proyectar una buena imagen personal</b>	¿Se ha dado un proceso de mejoramiento de la imagen personal?	Sí se ha dado
<b>Definir el perfil profesional para la implementación y manejo de conocimientos cosmiátricos.</b>	¿Qué tipo de profesionales se requiere para la ejecución de tratamientos cosmiátricos?	Dermatólogos cosmiatras y masajistas
<b>Buscar los centros de belleza rivales que se dedican a esta actividad.</b>	¿Cuáles centros de belleza son mi competencia?	Spa
<b>Determinar los posibles proveedores.</b>	¿A qué fabricantes se realizará la compra de productos y equipos?	Fabricantes brasileños y españoles
<b>Cuantificar el número de posibles clientes.</b>	¿Quiénes serán mis clientes?	Personas vanidosas con alto poder adquisitivo
<b>Identificar el perfil del cliente.</b>	¿Es un cliente que le preocupa y se interesa por la imagen personal?	Sí existe un interés
<b>Investigar el tipo de servicios y productos que complementen la venta de servicios cosmiátricos</b>	¿Qué tipo de servicios y productos se debería brindar?	Asesoría, productos de belleza ecológicos y naturales

### **3.4. Fuentes de Información.**

#### **3.4.1. Fuentes primarias.**

Proporcionan al investigador información de primera mano mediante encuestas, observación o experimentación (Gerencia y Negocios, 2010).

#### **3.4.2. Fuentes secundarias.**

Proporcionan información para investigación de mercados, aunque dicha información no fue creada únicamente con ese propósito (Gerencia y Negocios, 2010).

### **3.5. Diseño de la Investigación.**

Mediante la utilización de las técnicas cualitativas exploratorias de grupos focales y entrevistas a expertos, así como la técnica descriptiva cuantitativa de encuestas, se llevó a cabo la investigación para obtener información del mercado.

#### **3.5.1. Técnica descriptiva cualitativa.**

La técnica descriptiva cualitativa es la “metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema” (Malhotra, 2010, p.143).

##### **3.5.1.1. Entrevista a Expertos.**

“Es una entrevista no estructurada, directa y personal en la cual un entrevistador altamente capacitado interroga a un solo encuestado, para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema” (Malhotra, 2010, p. 158). *Ver Anexo 1.*

#### ***Metodología.***

Se realizó una entrevista a través de un cuestionario elaborado de acuerdo con los objetivos de la investigación. Tuvo una duración de 30 minutos y fue filmada.

Dicha entrevista se aplicó a la experta en el tema:

- Dra. Pepa Rosero: Dermatóloga cosmiatra; experta en el área de la cosmiatría, estética y belleza, quien aportó valiosa información científica y profesional de la cosmiatría y todos sus beneficios, mercado potencial, competidores, ventas, proveedores y proceso de importación de los equipos.

### **Resultados.**

- ▶ El área de la cosmiatría está en crecimiento debido a la tendencia de lucir mejor.
- ▶ Las personas que demandan de estos servicios se encuentran en edades entre 15 y 65 años.
- ▶ El servicio más demandado es para pérdida de peso.
- ▶ En el país existen suficientes casas comerciales de equipo y productos que se aplican en cosmiatría.
- ▶ Existen lugares en donde se realizan tratamientos con profesionales no capacitados (Spa).
- ▶ Es un negocio muy rentable.

### **Conclusiones.**

Las condiciones de mercado son propicias para la implantación de un negocio de esta naturaleza debido a la creciente demanda y la tendencia que se ha generado en los últimos años sobre lucir mejor cada día.

#### **3.5.1.2. Grupos Focales.**

Son entrevistas realizadas por un moderador capacitado a un grupo pequeño de individuos de una forma no estructurada y natural. El moderador guía la discusión y el principal propósito de las sesiones grupales es obtener información al escuchar al grupo de personas del mercado meta (Malhotra, 2010, p. 145). **Ver Anexo 2.**

**Metodología.**

- ▶ Moderador: Esteban Rosero
- ▶ Camarógrafo: Jam Hoffer
- ▶ Los participantes de los grupos focales fueron: Ing. Gabriela Almeida, Sra. Judith Boyes, Ricardo Rosero, Sra. Pilar de Almeida, Sra. Olga John, Lcda. Katty Cruz, Lcda. Lucrecia Mora; quienes durante media hora dialogaron, debatieron y dieron sus puntos de vista acerca de la tendencia actual de la belleza y estética.

**Resultado.**

- ▶ Existe una ligera discrepancia con el tema de la belleza. Algunas participantes mayores de 40 años no están de acuerdo con someterse a este tipo de tratamientos ya que tienen la idea de ser naturales y respetar el paso de los años; por otro lado, las participantes menores de 40 años están de acuerdo con preservar la juventud y belleza haciendo uso de servicios estéticos y de belleza.
- ▶ Tratamientos para detener el paso de los años y mejorar la silueta fueron señalados por los participantes.
- ▶ Existe una clara influencia de los medios en la importancia que se da a la belleza para encajar en la sociedad.

**Conclusiones.**

El segmento de los clientes que tienen preferencia por someterse a tratamientos estéticos son mujeres que oscilan en edades entre los 25 y 40 años, quienes tienen un criterio de preservación de la juventud y belleza.

Los adultos mayores están de acuerdo en someterse a tratamientos alternativos, terapias de relajación como masajes y aromaterapia.

**3.5.2. Investigación cuantitativa.**

La investigación cuantitativa busca cuantificar los datos y, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico. (Malhotra, N., 2010: 143).

### **3.5.3. Segmentación de mercado.**

#### **3.5.3.1. Segmentación Geográfica.**

Separa el mercado según el lugar geográfico en el que se encuentran los potenciales clientes, en este caso, aquellos que se encuentran en la provincia de Pichincha.

- Localización: Pichincha, cantón Quito.

#### **3.5.3.2. Segmentación Demográfica.**

Clasifica al mercado según características como edad, género, nivel socioeconómico.

- Género: masculino y femenino
- Edad: entre 15 y 75 años
- Nivel Socioeconómico: medio- alto y alto

#### **3.5.3.3. Segmentación Psicográfica.**

Toma en consideración las opiniones y actitudes de las personas, su estilo de vida, creencias, valores, costumbres y personalidades.

- Opiniones: Gente que cuida su imagen personal.
- Estilo de vida: Personas preocupadas por la belleza, salud.

El segmento de mercado, entonces, se define como: hombres y mujeres de alto poder adquisitivo y competitivos en el ámbito social; se encuentran en edades comprendidas entre los 15 y 75 años; residen en la ciudad de Quito. Su poder adquisitivo les permite hacer uso de tratamientos estéticos de manera paulatina.

#### **3.5.3.4. Encuestas.**

Las encuestas son entrevistas con un gran número de personas que utilizan un cuestionario prediseñado. El método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica (Malhotra, 2010, p. 145). **Ver Anexo 4.**

### **Metodología.**

El tamaño de la muestra se determina mediante la siguiente fórmula (Galindo, 2008, pp.172-175):

Fórmula 1: Cálculo de la muestra

$$n = \frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 * (p * q) * N}{E^2 * (N - 1) + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 * (p * q)}$$

Tomado de: Estadística, Métodos y Aplicaciones

Donde:

Z =Nivel de confianza: 95% = 1,96

N =Población: cantidad de posibles clientes

p = q: 0.5 un nivel de varianza máxima

n=Muestra: número de encuestas a realizar

E =Error en Estimación: 0.05

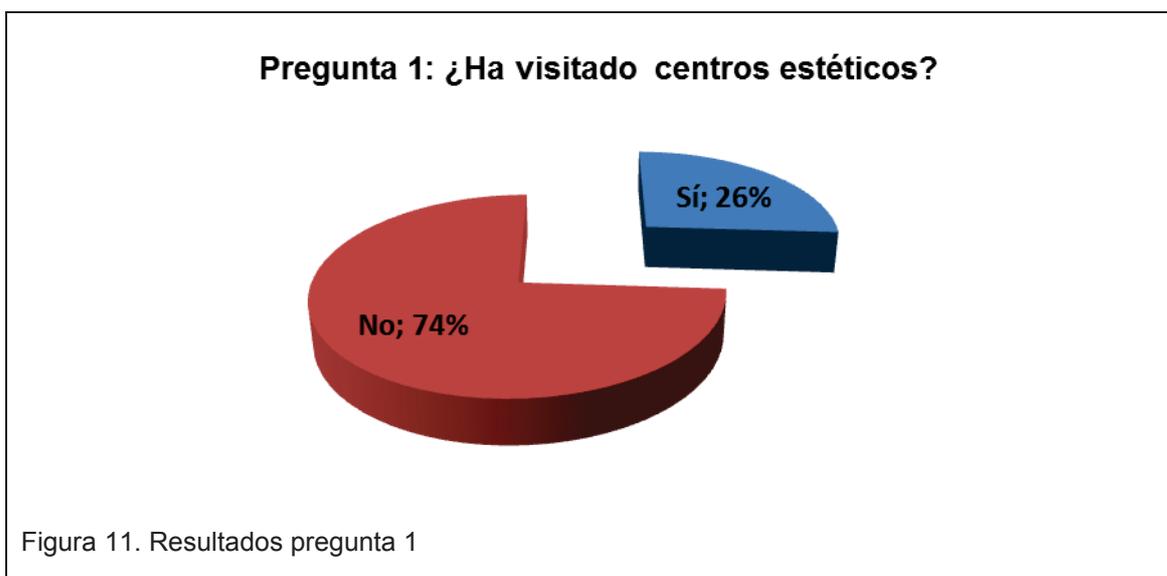
Remplazando:

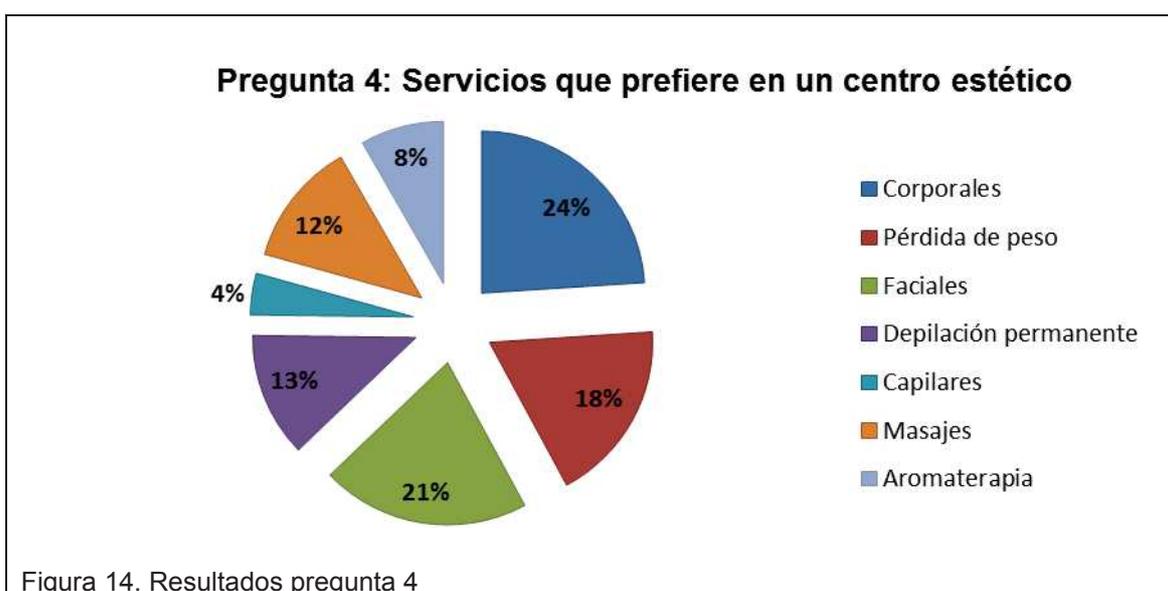
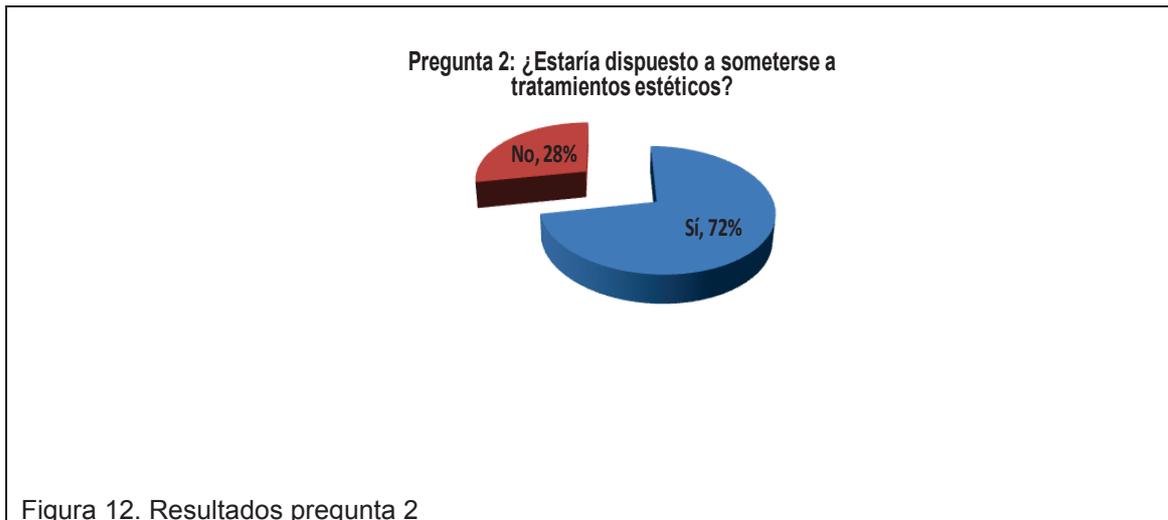
$$n = \frac{1.96^2 * (0.5 * 0.5) * 76986}{(0.05)^2 * 76986 + 1.96^2 * (0.5 * 0.5)}$$

n = 282

Con un nivel de confianza del 95,5 %, se obtiene una muestra de 282 personas.

### **Resultados.**





**Pregunta 5: ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto a realizarse tratamientos estéticos?**

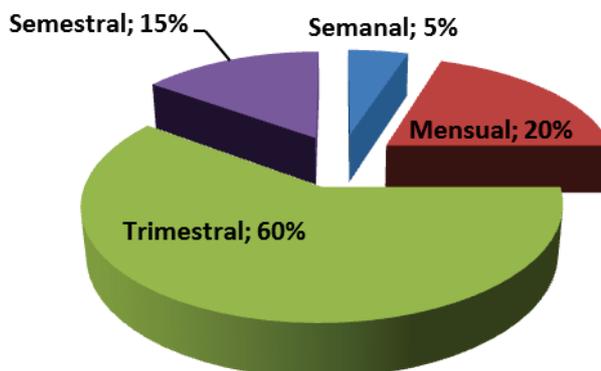


Figura 15. Resultados pregunta 5

**Pregunta 6: ¿Qué horario en el día elegiría para someterse a un tratamiento estético?**

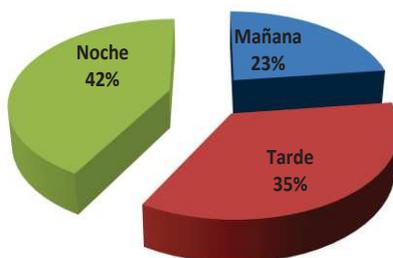


Figura 16. Resultados pregunta 6

**Pregunta 7: ¿Qué porcentaje de su ingreso destina a belleza?**

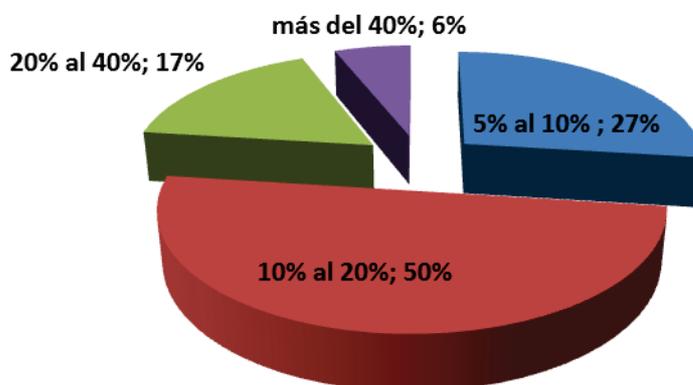
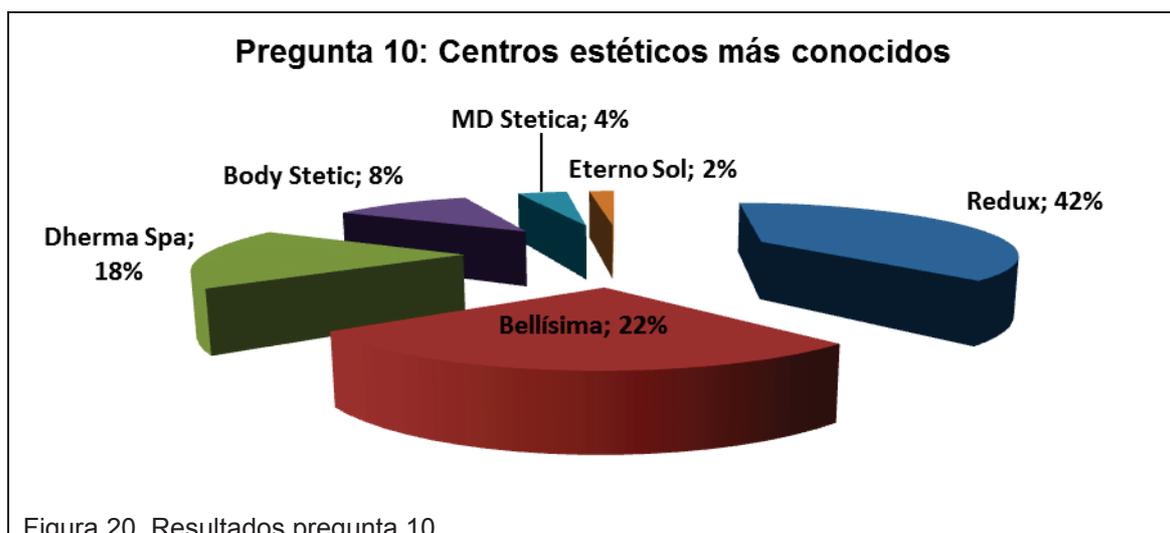
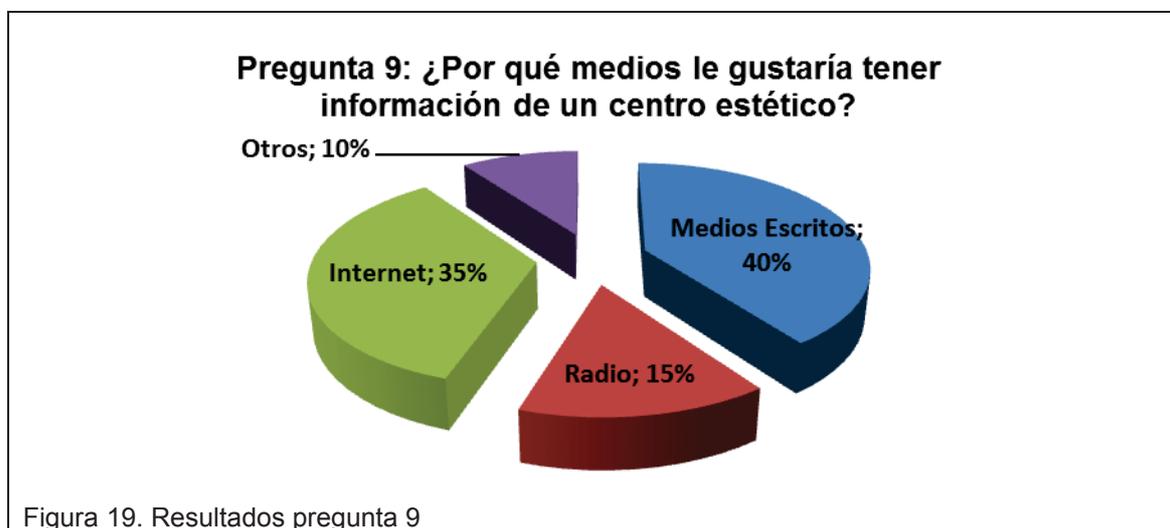
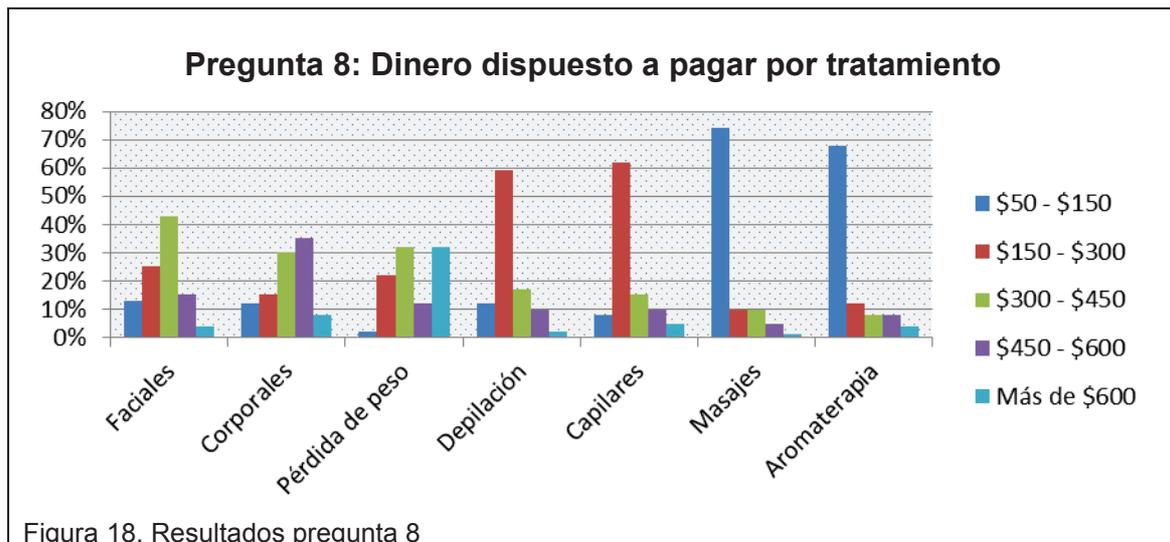
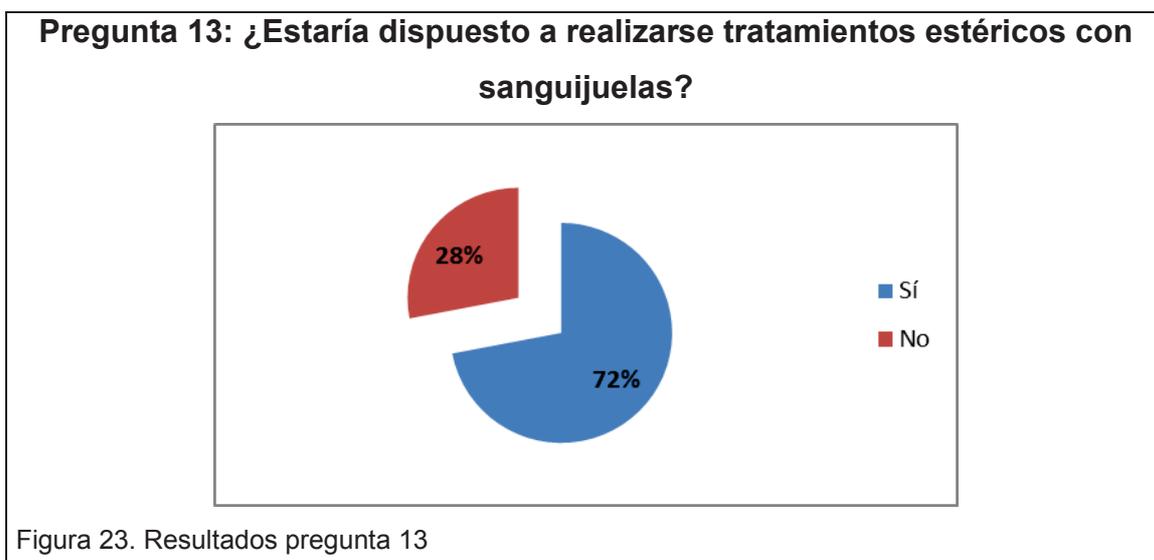


Figura 17. Resultados pregunta 7





### **Conclusiones.**

- ▶ La mayoría de personas encuestadas no ha visitado algún centro estético, pero tienen la disposición de hacerlo.
- ▶ Los servicios más solicitados son tratamientos corporales con un 24%, faciales con un 21% y pérdida de peso con el 18%; se corrobora la inconformidad de las personas por el aspecto de su cuerpo.
- ▶ La mayoría de personas encuestadas están dispuestas a gastar entre 300 y 600 dólares en tratamientos corporales y faciales cada 3 meses
- ▶ Los centros de estética más reconocidos son Redux, Bellísima y Dherma Spa.
- ▶ Los clientes toman mucho en cuenta el precio de los servicios, la ubicación del centro estético y los horarios de atención.
- ▶ Las mayoría de las personas encuestadas no conocen de la hirudoterapia.
- ▶ Se confirma la tendencia de lucir cada día mejor en este tiempo.

### **3.6. Mercado Relevante y Cliente Potencial**

#### **3.6.1. Mercado oobjetivo.**

Se tendrá como potenciales clientes a hombres y mujeres con elevado poder adquisitivo, que se encuentren en edades comprendidas entre los 15 y 75 años, y residan en la ciudad de Quito.

### **3.7. Tamaño del Mercado**

El crecimiento de este mercado está relacionado con el constante incremento de la población y de la tendencia a lucir bien cada día, los avances tecnológicos en la medicina cosmiátrica, así como en el desarrollo de equipos. Ambos factores han dado lugar a que las personas, especialmente las más acaudaladas, busquen maneras de lucir bien y saludables con el paso del tiempo.

El número de personas que estarían dispuestas a adquirir el producto se estima en función de la segmentación de mercado, y es de 76 986 personas, se llegó a este mediante la investigación de mercados realizada.

### **3.8. Demanda**

Según la investigación de mercados realizada de las 76 986 personas que estarían en capacidad de adquirir estos productos, el 72% de las personas tienen disposición para someterse a tratamientos estéticos con terapias alternativas.

### **3.9. La Competencia**

#### **3.9.1. Actores que conforman la competencia.**

El grupo de empresas de la competencia está formado por nueve centros estéticos que se dedican a actividades similares, alrededor del 70% del mercado lo abarca Cliredsa Clínica Estética Redux y Health Formulations Herluy S.A.

La mayoría de estas empresas se encuentran concentradas en el centro norte de la ciudad de Quito, ofrecen servicios similares unas con otras mediante canal directo del creador del servicio al cliente final.

A continuación se detalla las empresas rivales y aspectos relevantes de la competencia como nombre, años en el mercado, ubicación y tipo de servicio que presta.

Tabla 10. Competencia

Empresa y tiempo en el mercado	Ubicación	Tipo de servicio que presta	Canales que utiliza
<b>BODYLIGHT CIA. LTDA.</b> (4 años)	CUMBAYÁ: Vía Interoceánica y Lumbisí. Teléfono: 6001240	Prestación de servicios de cuidado corporal y físico, todo lo referente a las terapias de reducción de peso y medidas que esto conlleva como por ejemplo meso terapia.	Directo
<b>CEMESTETIC MD. CENTRO METROPOLITANO DE ESTÉTICA MEDICA CIA. LTDA.</b> (9 años)	QUITO: Av. Mariana de Jesús y Occidental Teléfono: 2265497	Realizar tratamientos faciales y corporales con asistencia médica especializada; importar y comercializar medicamentos de uso humano, productos farmacéuticos, alimenticios, dietéticos, cosméticos.	Directo
<b>CLIREDSA CLINICA ESTETICA REDUX S.A.</b> (5 años)	QUITO: Japón y Vicente Cárdenas. Teléfono: 2262611	Brindar servicios médicos estéticos en cualquier forma, gama, esfera, utilizando métodos reconocidos dentro del campo de la medicina. Administrar, promocionar, comercializar cualquier clase de tratamiento para la pérdida de peso.	Directo
<b>DERMACARE, CUIDADO DÉRMICO AVANZADO CIA. LTDA.</b> (8 años)	QUITO: Suiza y Eloy Alfaro. Teléfono: 2261863	La instalación, desarrollo y operación de centros de estética y en especial de cuidados del cuerpo humano y especialmente de la piel.	Directo
<b>EQUASNATURA ESTÉTICA DEL ECUADOR C.A.</b> (3 años)	QUITO: Jorge Juan y Mariana de Jesús. Teléfono: 3959900	Tratamientos de estética, masajes corporales, faciales y capilares. Salón de belleza, peluquería y terapias holísticas. Academia de estética y terapias alternativas. Actividades de spa y gimnasia corporal, talasoterapia, bronceado artificial.	Directo
<b>HEALTH FORMULATIONS HERLUY S.A.</b> (6 años)	QUITO: 6 de diciembre y Noruega. Teléfono: 2464676	Realizar tratamientos de estética, masajes corporales, faciales y capilares.	Directo
<b>LE STELLE SPA CENTRO DE ESTÉTICA CIA. LTDA.</b> (5 años)	QUITO: Yáñez Pinzón y La Niña. Teléfono: 3238171	Tratamientos corporales, envolturas corporales, exfoliaciones, reducción de medidas, reducción de celulitis, reafirmantes, choco terapia.	Directo
<b>STEMCELL CENTRO DE ANTIENVEJECIMIENTO CIA. LTDA.</b> (4 años)	QUITO: Mariscal Sucre, diagonal al cuerpo de bomberos. Teléfono: 6034882	Prestación de servicios de medicina preventiva, mediante terapias de antienvjecimiento y relajación, con la utilización de tecnología de punta.	Directo
<b>UIORED SA. CENTRO ESTÉTICO DE QUITO</b> (4 años)	QUITO: Alonso de Angulo y Cristóbal Tenorio. Teléfono: 656953	Brindar servicios médicos estéticos en cualquier forma, gama, esfera, utilizando métodos reconocidos dentro del campo de la medicina a través de consultorios, centros, clínicas o laboratorios	Directo

### 3.9.2. Servicios sustitutos.

Tratamientos y productos de belleza caseros, terapias realizadas por cosmetólogos, masajistas y asesores de imagen que para los fines pertinentes no garantizan los resultados deseados.

## 4. Plan de Marketing

Una vez realizada la investigación de mercados, en este capítulo se definirán las estrategias de marketing que mejor se adapten a las exigencias de los consumidores y permitan superar a los competidores. Se formula una estrategia de posicionamiento capaz de establecer una ventaja competitiva duradera en el mercado objetivo.

### 4.1. Marketing Mix

“Combinación de herramientas de marketing que la empresa utiliza para la obtención de los objetivos deseados, en sus mercados meta” (Kotler y Keller, 2006, p. 668).

#### 4.1.1. El servicio.

Los servicios que se ofrecerán son tratamientos estéticos alternativos enfocados en mejorar la apariencia de la piel y cuerpo mediante diferentes procedimientos

#### 4.1.2. Precio.

Los factores que intervienen en la fijación de precios son principalmente: los costos, el margen de utilidad que se desea, lo que el cliente está dispuesto a pagar y los precios que presenta la competencia en el mercado. Se debe tener en cuenta que además de rentables, los precios tienen que ser competitivos con referencia a la competencia. **Ver Anexo 7.**

La Tabla 11. muestra los precios de la competencia, dados por sesión de cada tratamiento.

Tabla 11. Precios de la competencia y de la empresa

Precios de la competencia	Rejuvenecimiento	Hidratación	Prevención del envejecimiento	Despigmentación	Reducción de medidas	Lifting corporal	Drenaje linfático	Depilación	
								Cera	IPL
BODYLIGHT	\$75	\$25	-	-	\$150	\$45	\$145	\$ 25	\$135
CEMETETIC	\$85	\$35	\$45	\$45	\$160	\$45	\$140	-	-
CLINICA REDUX	\$78	\$35	\$45	\$80	\$145	\$45	\$150	\$20	\$140
DERMACARE	\$105	\$45	\$45	\$65	-	\$60	\$175	-	-
EQUSNATUR	-	\$35	-	-	\$130	\$50	-	\$25	\$130
HERLUY	\$72	\$40	\$35	-	\$145	\$60	-	\$15	\$125
LE STELLE SPA	-	-	-	-	-	-	-	-	-
STEMCELL	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UIORED SA	-	\$40	-	-	\$335	\$50	-	\$20	\$135
NEW CONCEPT BEAUTY	\$75	\$45	\$45	\$75	\$150	\$180	\$120	\$20	\$120

#### 4.1.3. Promoción.

Los medios de promoción elegidos son:

- Medios escritos como revistas, periódicos y panfletos.
- Internet, vía Facebook, Twitter y el sitio web del centro estético; también se encontrará información general accediendo a través de la página web de la Asociación de Dermatólogos Ecuatorianos.

#### 4.1.4. Plaza.

Deben tomarse en cuenta los resultados de las encuestas realizadas para determinar las zonas donde se ubican la mayor cantidad de clientes potenciales, así como la mayor concentración de centros estéticos en la ciudad.

La Figura 22 muestra que la zona centro norte de la ciudad de Quito resulta atractiva para la ubicación del centro de cosmimetría. Inicialmente, la empresa contará con un centro estético en el norte de la ciudad de Quito.



Figura 22. Zona elegida  
Adaptado de Google Maps

## **4.2. Política de Precios.**

El precio de los servicios a ofrecer debe estar alineado a los objetivos de marketing y finanzas para generar rentabilidad.

El precio de cada tratamiento se dará por el nivel de complejidad del mismo y el número de sesiones. Los precios de los tratamientos estéticos serán casi iguales a los de la competencia, debido a que si la empresa ofrece servicios relacionados con la salud a un precio muy bajo, puede generar una mala percepción desde los pacientes.

### **4.2.1. Elementos que influyen en la determinación del precio.**

El precio se determinará considerando un porcentaje razonable de ganancia sobre los costos del servicio. La estructura de costos para la determinación de precios, comprende:

- Costo de productos cosméticos a utilizarse en cada tratamiento.
- Costos de servicios básicos.
- Porcentaje de ganancia del *know how* en cosmiatría y estética.

### **4.2.2. Estrategia de precios.**

*Estrategia de precios de penetración:*

Consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una participación de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y lograr una gran cuota de mercado (Kotler, 2006, p. 150).

Esta estrategia, que se resume en *ingresar al mercado con precios más bajos que el competidor*, se basa en ofrecer el servicio directamente del profesional al cliente. El objetivo de esta estrategia es lograr una participación considerable en el mercado meta y atraer a nuevos clientes, desalentando a otras empresas introducir servicios similares, atraer nuevos clientes o clientes adicionales que son sensibles al precio.

A medida de que se capta mayor participación de mercado, la estrategia a seguir es elevar el precio al nivel de la competencia.

### **4.3. Táctica de Ventas.**

Para promover las ventas de los servicios se usarán métodos como:

- Demostraciones en vivo.
- Promociones en tratamientos alternativos.
- Cupones de descuento en fechas específicas (día de la madre, día de la mujer, navidad, vacaciones de verano y vísperas de carnaval).
- Descuentos por volumen de compra.

Con esto se busca afianzar más la relación de los consumidores con el servicio y por otra parte alentar a que nuevos consumidores prueben los diferentes tratamientos estéticos para de esa forma ir incrementando las ventas que tendría el centro de cosmiatría.

### **4.4. Política de Servicio al Cliente y Garantías.**

#### **4.4.1. Tipo de servicio al cliente.**

Se ofrecerá servicio de:

- Asesoría previa a la adquisición de algún tratamiento: Una vez hecho el contacto con el posible cliente, se enviará a un profesional para que evalúe y sugiera el tipo de tratamiento estético que necesita el cliente. Este servicio se dará independientemente si se concreta o el tratamiento.
- Seguimiento: Después de finalizado algún tratamiento estético, la consulta posterior no tendrá costo. Se sugerirá al cliente contar con este beneficio para mantener los resultados obtenidos.
- Garantías: La garantía del servicio difiere por tiempo, del tratamiento realizado.

### **4.5. Promoción y Publicidad.**

#### **4.5.1. Imagen y posicionamiento.**

##### **4.5.1.1 Marca Comercial.**

El nombre elegido para la empresa es *New Concept Beauty*, y su marca comercial será la misma. Se seleccionó este nombre porque hace referencia al beneficio de uso de los servicios (tratamientos estéticos corporales y faciales). Se pretende comunicar al cliente la utilidad y el propósito del servicio (mejorar la imagen personal). Además, la empresa estará respaldada por la imagen de las marcas de los productos que se utilizarán en los diferentes tratamientos.

#### **4.5.1.2 Logotipo.**

El logotipo que se usará para identificar a la empresa emplea colores amarillo y turquesa que transmiten felicidad, frescura y tranquilidad. Contiene una estética limpia, elegante y minimalista con predominio de trazos finos. Debido a que es un servicio médico estético, con todos estos elementos se pretende animar al cliente potencial a visitar el centro de cosmiatría.



Figura 25. Logo

#### **4.5.1.3 Slogan.**

El slogan tiene como propósito reflejar el servicio que ofrecerá la empresa y se lo ha definido así: *“Sentirse bien en todo lugar y en todo momento”*.

#### **4.5.2. Publicidad.**

Se empleará un tipo de publicidad ATL (anuncios en prensa), técnica de mercadeo que consiste en utilizar formas de comunicación masivas dirigidas a segmentos específicos (Kotler, 2006, p. 45-47).

#### **4.5.3. Internet.**

Internet será el medio más importante para desarrollar estrategias de marketing, ya que permite comunicar los beneficios de adquirir los servicios y promover las ventas. **Ver Anexo 8.**

#### 4.5.3.1 Redes Sociales.

- Facebook: Hacer que las personas sigan al centro de cosmiatría, creando un perfil en la red social (*Fan Page*) en donde habrá información acerca de todos los tratamientos, contacto, ubicación, promociones y sobre todo, para receptor comentarios y sugerencias de futuros y actuales clientes vía *inbox*.

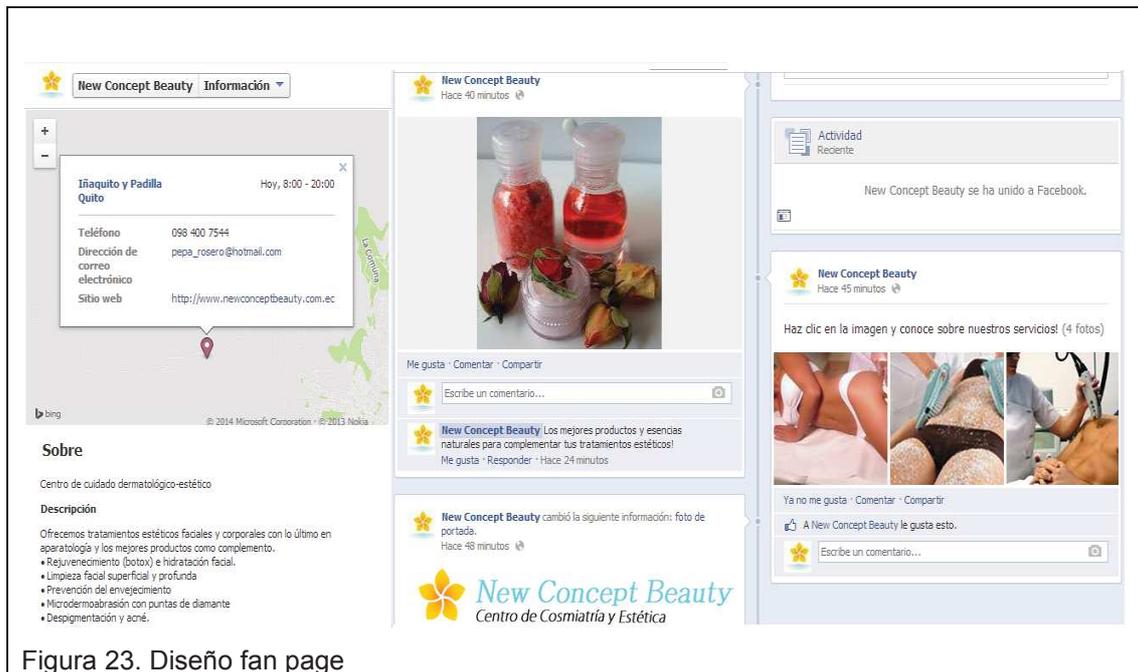


Figura 23. Diseño fan page

- Twitter: El centro cosmiátrico emitirá tuits sobre consejos de belleza, con el objetivo de que las personas se enteren de los servicios y promociones que se ofrecen, sigan al centro cosmiátrico y difundan el contacto.
- You Tube: Se organizará y personalizará un *site* de vídeos informativos de los servicios que se ofrecen, ventajas y tendencias sobre belleza.

#### 4.5.3.2 Página Web.

Su creación se hará de manera inmediata. Ésta debe ser de fácil navegación, dinámica e ilustrativa; debe contener toda la información de los tratamientos

que se ofrecerán, vínculos a páginas web aliadas y permitir la recepción de quejas y sugerencias.

La página web será diseñada con los colores del logo del centro; contará con música que transmita relajación y con cuatro *links*: Inicio, Nuestros Servicios, Contactos y Sugerencias.

#### **4.5.3.3 E-mailing.**

Se intensificará la emisión de publicidad directa por correo electrónico hacia clientes actuales y potenciales, así como a clientes corporativos (universidades, hoteles, gimnasios y clubs), la que consistirá en archivos PDF con toda la información científica y características más importantes de los servicios.

Con el desarrollo de estas estrategias, la empresa estará en capacidad de conocer, escuchar, dialogar, entender y satisfacer todas las necesidades y requerimientos de los clientes.

Los objetivos de las estrategias *on-line* son captar nuevos consumidores e investigar la satisfacción de los consumidores actuales. El uso de estas herramientas permitirá reducir tiempos y costos en publicidad.

#### **4.5.4. Blog.**

Sitio web que incluirá contenidos de interés y que serán actualizados con frecuencia, contendrá un enlace a la página web del centro estético para ampliar información.

Durante todo el año, se aplicará también publicidad en páginas *web* relacionadas con la belleza y estética, a través de *links* e imágenes que direccionen a los visitantes al sitio web de la empresa. Los portales seleccionados son: [www.aedca.ec](http://www.aedca.ec) (Asociación Ecuatoriana de Dermatología y Ciencias Afines), cuyo costo mensual es de USD 45. **Ver Anexo 8.**

#### 4.5.5. Promoción.

La promoción se realizará por medio de exhibiciones comerciales, *testing* de algunos tratamientos, con el objeto de llamar la atención rompiendo el nivel de ruido de la competencia, al expandir participación y promover nuevos usos.

#### 4.5.6. Relaciones públicas.

El objetivo básico de esta estrategia es difundir la información, productos y servicios, y generar expectativa sobre el lanzamiento oficial de la empresa en el lugar y fecha acordados.

- Evento de inauguración: Contará con la presencia de dos modelos AAA, quienes se encargarán de generar una base de datos de potenciales clientes; se entregarán promocionales del centro estético.
- Ferias: Se asistirá a ferias de medicina y belleza para promover y dar a conocer la filosofía de la compañía.
- Congresos de medicina estética: Con el afán de estar en el medio del mundo de la estética y generar contactos entre colegas. **Ver Anexo 8.**

#### 4.6. Canales de Distribución.

Los canales de distribución son los medios a través del cual los productores entregan los productos a los diferentes consumidores para que ellos los adquieran. Es una cadena en la cual el punto de partida siempre es el productor y el punto final los consumidores, en ella pueden existir intermediarios.

Se utilizará el canal directo, esto es, directamente del creador del servicio hacia a los consumidores (Kotler, 2006, pp. 329, 480).

Una vez que el cliente solicita el servicio, el personal se encargará de la aplicación del tratamiento requerido por el cliente.



Figura 27. Canal de distribución

Productor del Servicio: es el principal participante dentro de este proceso de distribución ya que la empresa que produce el servicio es la que va a comercializar dentro de este canal de distribución.

Consumidor final: es la persona que adquiere el servicio, el cual es el resultado del proceso que se realiza dentro de la cadena de distribución.

#### 4.7. Proyección de Ventas.

La proyección de ventas se realiza para cinco años y en tres escenarios. **Ver Anexo 9.**

Se ha tomado en consideración el análisis de las ventas de la competencia de 4 años anteriores con el fin de medir el impacto comercial que tendrá la empresa en el mercado. Las ventas proyectadas en el primer año en escenario esperado son de \$61.065,00

Tabla 12. Ventas de la competencia 4 últimos años.

Empresas	2010	2011	2012	2013	Participación de mercado
BODYLIGHT CIA. LTDA	-	\$ 65.603,80	\$ 57.959,00	\$ 55.572,33	2,45%
CEMESTETIC MD. CENTRO METROPOLITANO DE ESTÉTICA MEDICA CIA. LTDA.	-	\$ 89.650,90	\$ 94.001,10	\$ 58.466,59	2,58%
CLIREDSA CLINICA ESTETICA REDUX S.A.	-	\$ 613.662,44	\$ 617.216,9	\$ 801.284,8	35,37%
DERMACARE, CUIDADO DÉRMICO AVANZADO CIA. LTDA.	-	\$ 218.300,84	\$ 219.883,1	\$ 243.192,5	10,74%
EQUSNATURA ESTÉTICA DEL ECUADOR C.A.	-	\$ 24.367,29	\$ 21.928,5	\$ 19.467,50	8,59%
HEALTH FORMULATIONS HERLUY S.A.	-	\$ 1.053.754,8	\$ 1.027.263	\$ 809.573,0	35,74%
LE STELLE SPA CENTRO DE ESTÉTICA CIA. LTDA.	-	Disuelta	Disuelta	Disuelta	0,00%
STEMCELL CENTRO DE ANTIENVEJECIMIENTO CIA. LTDA.	\$ 960.524,10	Disuelta	Disuelta	Disuelta	0,00%
UIORED SA. CENTRO ESTÉTICO DE QUITO	-	\$ 159.861,78	\$ 159.851,7	\$ 277.491,7	12,25%
<b>TOTAL VENTAS COMPETENCIA</b>	<b>\$ 960.524,10</b>	<b>\$ 2 225.201,85</b>	<b>\$ 2 198.103,3</b>	<b>\$ 2 265.048,42</b>	<b>100%</b>

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2015

## 5. Plan de Operaciones y Producción

Este capítulo abarca los aspectos técnicos y logísticos que conciernen a la creación del centro de cosmiatría, el tipo de proveedores que requerirá la empresa, la prestación de los servicios por parte de los especialistas en el tema y la descripción del proceso comercial mediante un flujograma.

### 5.1. Estrategia de Operaciones

#### 5.1.1. Características funcionales y técnicas de los servicios.

##### 5.1.1.1 Hirudoterapia en Tratamientos Faciales

- **Rejuvenecimiento:** La hirudoterapia es un tratamiento estético que logra eliminar de forma temporal las antiestéticas arrugas que aparecen en el rostro, en zonas tan visibles como la frente, entrecejo, y conocidas las patas de gallo. La hirudoterapia es actualmente uno de los tratamientos de belleza más innovadores. (Hirudopuntura, 2011).



Figura 24. Rejuvenecimiento  
Tomado de Google imágenes, 2013

- **Hidratación:** Este procedimiento médico estético no quirúrgico se basa en la aplicación de la enzima colagenasa sobre el rostro para lograr eliminar, exfoliar y restaurar las capas superficiales, medias así como profundas de la piel (Hirudopuntura, 2014).



Figura 29. Hidratación  
Tomado de Google imágenes, 2013

- **Prevención del envejecimiento:** Es un sistema no invasivo en la epidermis para la prevención de manchas de la edad, cicatrices de acné, estrías, arrugas y descamación de la piel, ya que elimina progresivamente la capa superficial de células muertas de la piel para permitir la renovación saludable de piel nueva. (Fisiolive, 2014).



Figura 25. Prevención del envejecimiento  
Tomado de Google imágenes, 2013

- **Despigmentación:** Es un tratamiento que ayuda a prevenir y eliminar las manchas indeseadas producidas por el sol, causas genéticas, por exposición a luces blancas y en ocasiones, a ciertos alimentos y medicamentos.



Figura 31. Despigmentación  
Tomado de Google imágenes, 2013

#### 5.1.1.2 Hirudoterapia en Tratamientos Corporales.

- **Reducción de medidas:** la enzima lipasa presente en el tracto digestivo de la sanguijuela promueve la quema de grasa en las zonas donde es aplicada, consiguiendo una reducción de medidas mucho más profunda y duradera. Gracias a esto se logra mejorar la flacidez de la piel.



Figura 32. Reducción de medidas  
Tomado de Google imágenes, 2013

- **Lifting:** La enzima hialuronidasa actúa como agente de penetración aumentando la permeabilidad de los tejidos y la oxigenación, reduciendo la tensión y promoviendo la difusión de la enzima colagenasa que mantiene la piel firme ayudando a una apariencia más joven y flexible. (Hirudopuntura, 2014).



Figura 26. Lifting  
Tomado de Google imágenes, 2013

- **Drenaje linfático:** La hirudoterapia contribuye a la regeneración de la microcirculación sanguínea y a la activación del drenaje linfático. Las sustancias de la saliva de las sanguijuelas (hialuronidasa, lipasa e hirudina) eliminan los espasmos arteriales y regeneran la elasticidad de los vasos sanguíneos. (Hirudopuntura, 2014).

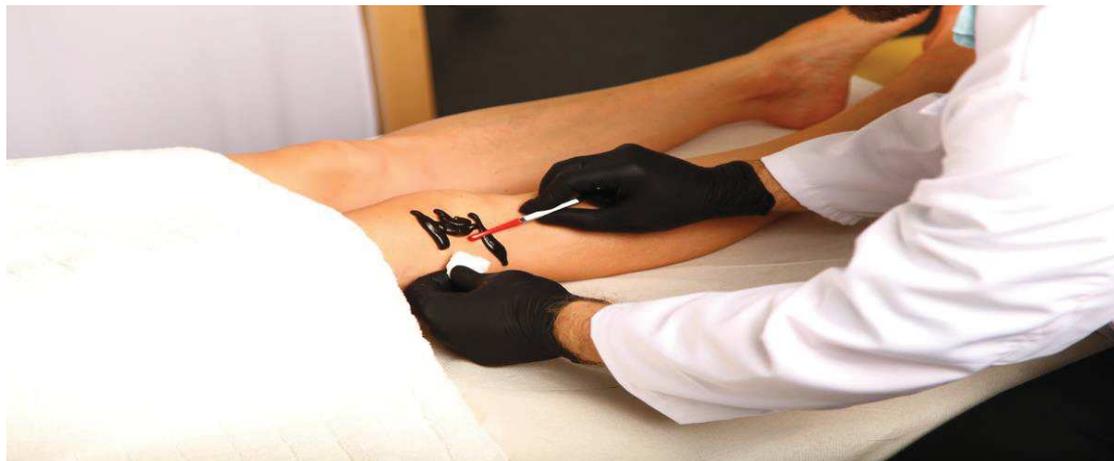


Figura 34. Drenaje linfático  
Tomado de Google imágenes, 2013

- **Depilación definitiva:** Es una tecnología basada en luz que apunta y destruye las células capilares responsables del crecimiento de los vellos sin dañar los tejidos circundantes. Este procedimiento rápido y fácil para eliminar permanentemente los vellos no deseados está aprobado por la FDA (Food & Drug Administration, Estados Unidos). Fuente (Dermodent, 2014)



Figura 35. Depilación definitiva  
Tomado de Google imágenes, 2013

- **Depilación temporal:** Es un tipo de tratamiento manual que se aplica en forma firme y progresiva con objeto de eliminar el vello no deseado en áreas específicas de forma temporal. (Salud Magazine, 2014).

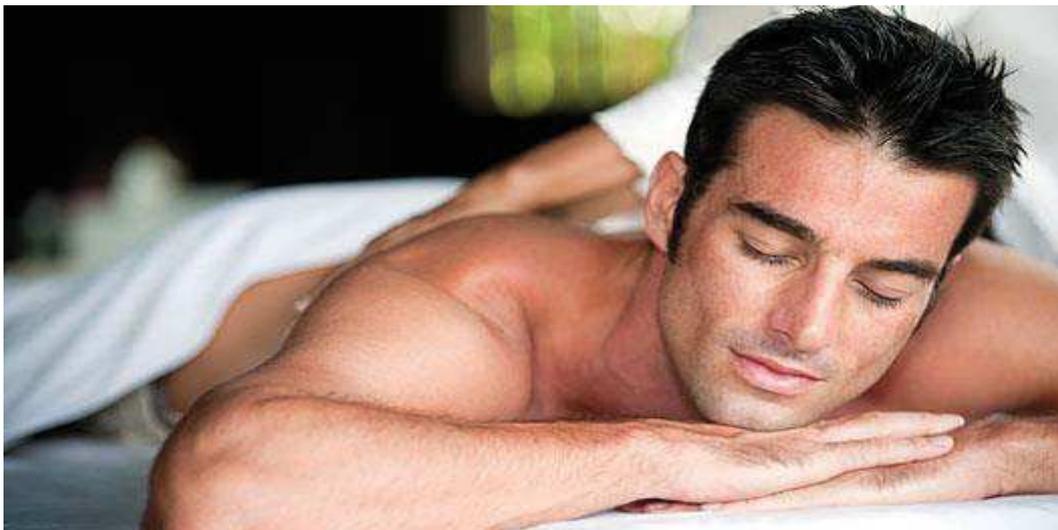


Figura 36. Depilación temporal  
Tomado de Google imágenes, 2013

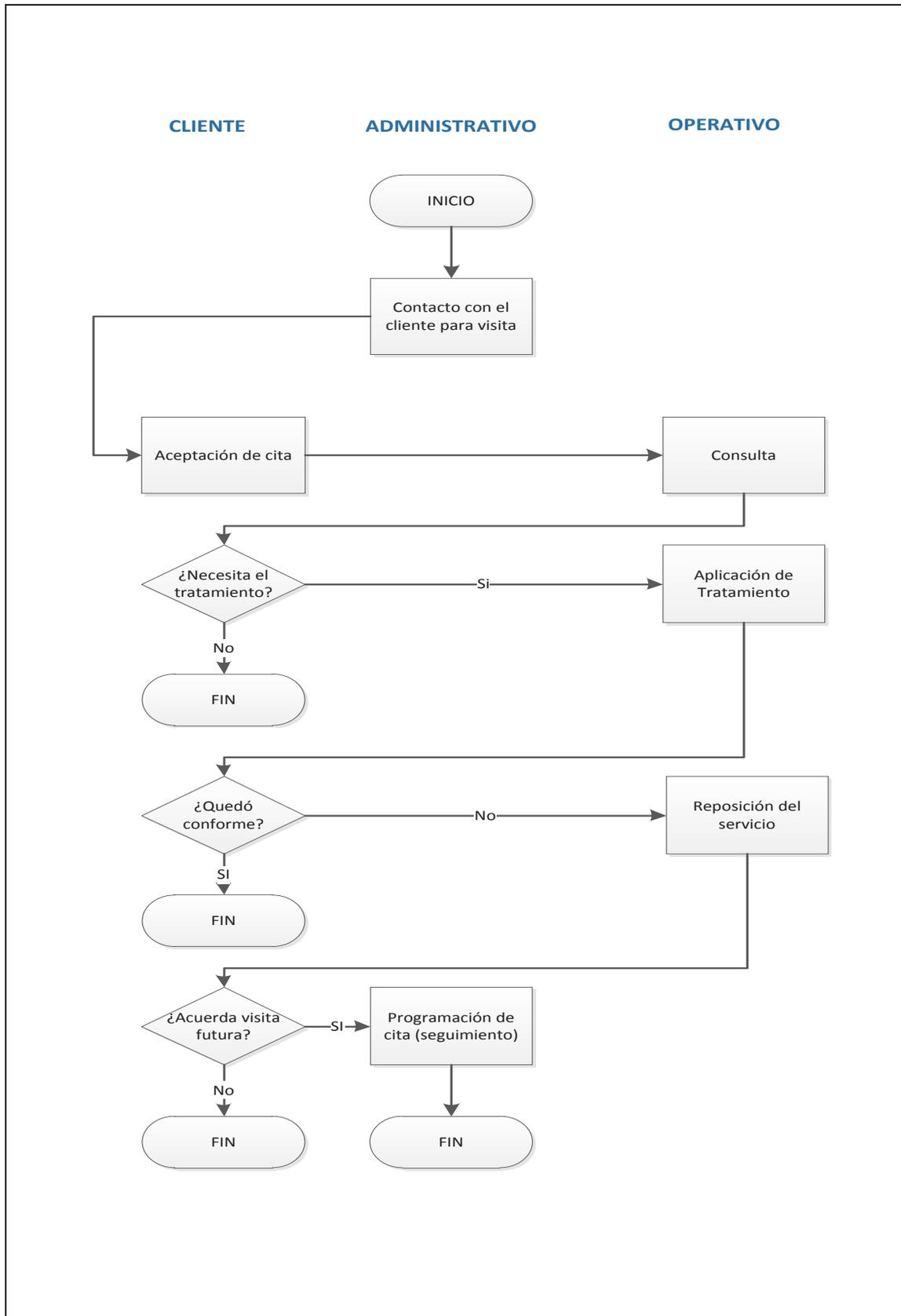
## 5.1.2. Tipo de proveedores.

### 5.1.2.1 Proveedores de Productos y Aparatología Médico-Estéticos

- **INNOVA PHARMA:** laboratorio brasileño con más de 25 años de experiencia en la producción y comercialización de fármacos y partner autorizado de Ricarimpex SAS productora francesa de sanguijuelas medicinales aprobada por la FDA de Estados Unidos de América.
- **SORISA:** Es el primer fabricante y comercializador de equipos de rejuvenecimiento, remodelación corporal, foto depilación, spa y preso terapia, entre otros. Los equipos de SORISA tienen un alto valor añadido; es una marca de referencia para los profesionales de la medicina estética.
- **BEAUTY IMAGE:** Ofrece ceras depilatorias desarrolladas por un equipo altamente profesional y fabricados con sistemas de la más avanzada tecnología.

En Ecuador, las marcas de los proveedores antes mencionados se distribuyen por medio de la empresa Casa de la Belleza, ubicada en Quito en el Pasaje Potosí 125 y Mariana de Jesús, Edificio Vega, 1º piso. Teléfono: (02) 254-8079 / 250-7109 / 252-0341 / 2505-134

## 5.2. Flujograma de Procesos.





### 5.3. Requerimiento de Equipos y Productos.

#### 5.3.1. Equipos.

Tabla 13. Tabla Equipos

APARATOLOGÍA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Hirudo Medicinalis Medicinalis	10	200,00	2.000,00
Hirudo Medicinalis Officinalis	10	200,00	2.000,00
Hirudo Medicinalis Orientalis	20	200,00	4.000,00
Remington IPL 6000	2	650,00	1.300,00
Calentador aplicador Roll-On	2	55,00	110,00
Camillas	4	120,00	480,00

Tomado de Casa de la Belleza

- **Hirudo Medicinalis Medicinalis:** Hirudo Medicinalis son las sanguijuelas más ampliamente utilizadas en la medicina, ya que son las más eficaces terapéuticamente.



Figura 38. Hirudo Medicinalis Medicinalis  
Tomado de Ricarimpex

Las sanguijuelas se adquieren al haber ayunado durante al menos 3 meses, nunca estando en contacto con sangre humana, alimentadas exclusivamente de sangre de aves de corral.

Teniendo en cuenta los diversos usos médicos y los métodos de aplicación (número, frecuencia, de área y de la técnica de aplicación), el uso médico debe ser supervisado por un profesional de la salud.



Figura 39. Hirudo Medicinalis Granja  
Tomado de Ricarimpex

Las sanguijuelas pesan entre 1 g y 2 g, la digestión de las sanguijuelas es muy lento, este período es esencial para que se sientan la necesidad de otra comida. Esta fase significa que las sanguijuelas se adhieren mejor cuando se aplica a pacientes y asegura que toman una comida completa garantizar la eficacia del tratamiento.

- **Remington IPL 6000:** Depiladora de luz intensa pulsada para rostro y cuerpo sin dolor, incluye dos pares de gafas.



Figura 40. Remington IPL  
Tomado de Sorisa

- **Calentador de cera:** Dispositivo electrónico de 3 compartimentos para calentar diferentes tipos de cera a temperaturas diferentes.



Figura 41. Calentador de cera  
Tomado de Sorisa

### **5.3.2. Productos.**

A continuación se enlistan los productos que se utilizan en cosmiatría:

Línea Options:

- Serum Equilibrante Intensivo
- Crema Equilibrante Protectora
- Mascara Facial Purificante
- Emulsion Matificante
- Leche Limpiadora Alta Tolerancia
- Locion Alta Tolerancia
- Leche Limpiadora Total Confort
- Locion Total Confort
- Serum Nutritivo Regenerador
- Crema Multi-Regen-Age-Defense
- Emulsion Age-Defense
- Concentrado Activo No. 1
- Concentrado Activo No. 2
- Concentrado Activo No. 3
- Exfoliante Facial
- Gel Purificante Desmaquillante

Línea Perfect Forms:

- Pf Coffee Sculptor Crema Reafirmante
- Pf Nutrivitality Leche Corporal Nutiv.
- Pf Sculpt Interv. Cr. Corporal Alisante
- Pf Exfoliating Scrub Gel Corporal
- Pf Deep Nutrition Hands
- Pf Vital Corporal Piedras Preciosas

### **5.4. Instalaciones y Mejoras**

Las instalaciones del centro de cosmiatría se han distribuido de manera funcional, con el objetivo de crear un ambiente agradable para los empleados y clientes que visiten las instalaciones. La distribución de espacios y muebles permitirán una comunicación eficiente entre empleados y con el cliente.

Se requiere aproximadamente una oficina de 100 m<sup>2</sup> de construcción, divididos en las siguientes áreas: recepción y sala de espera de 50 m<sup>2</sup>, 4 consultorios para tratamientos faciales y corporales de 50 m<sup>2</sup>. El área de sala de espera y consultorios incluirán un baño cada uno.

El arrendamiento de una oficina de este tipo incluye una bodega de 10 m<sup>2</sup>, dos parqueaderos para personal administrativo y parqueadero comunal.



## 5.5. Localización Geográfica y Requerimientos de Espacio Físico.

### 5.5.1. Localización del negocio.

#### 5.5.1.1 Factores a Considerarse.

- Cercanía al mercado objetivo.
- Cercanía con empresa proveedora.
- Equipo técnico.
- Mercado laboral.

Tabla 14. Matriz ponderada de localización

FACTOR	PESO	Centro Norte		Cumbayá		Norte	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Mercado objetivo	0,4	8	3,2	6	2,4	4	1,6
Cercanía proveedores	0,2	7	1,4	8	1,6	3	0,6
Equipo técnico	0,25	8	1,2	7	1,05	6	0,9
Mercado laboral	0,15	7	1,75	5	1,25	6	1,5
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>7,55</b>		<b>6,3</b>		<b>4,6</b>

Tomado de Sapag y Sapag, 2008

### 5.5.1.2 Zona Elegida.

Se escogió la zona centro norte por su nivel de ponderación (7,55) respecto a las demás zonas tomadas en cuenta. El peso y la calificación asignados a las otras variables dependen de la importancia que el evaluador otorgue a cada una de estas. En el caso que ocupa al presente proyecto, la cercanía con el mercado objetivo y el personal técnico son las variables más importantes para New Concept Beauty.

- Zona geográfica: Provincia de Pichincha
- Ciudad: Quito
- Barrio: La Carolina
- Sitio óptimo: Iñaquito y E. Padilla, edificio Platinum.

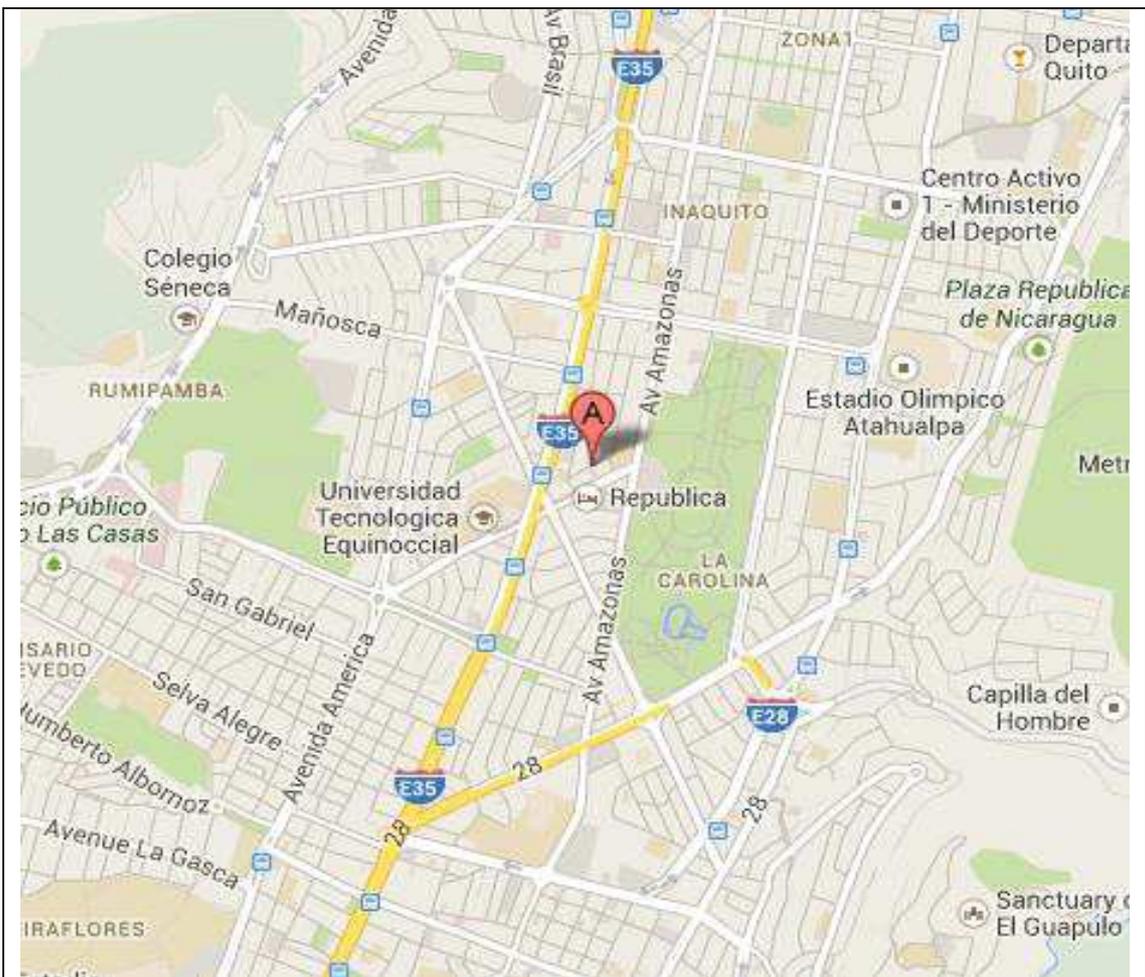


Figura 44. Zona elegida  
Tomado de Google maps

## 6. Equipo Gerencial

Este capítulo se dedica a la creación de la estructura organizacional sólida y al direccionamiento de estrategias, políticas y objetivos con el propósito de constituir una empresa que sea capaz de adaptarse al mercado cambiante y de cumplir con las expectativas del cliente.

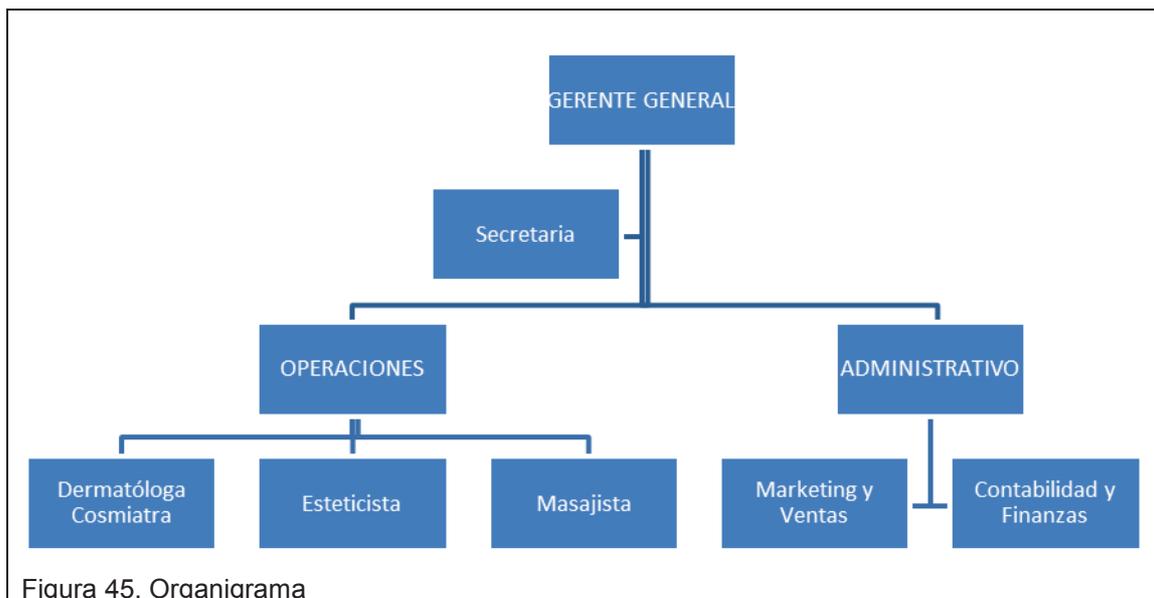
### 6.1. Estructura Organizacional.

#### 6.1.1. Definición.

“La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para luego alcanzar la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos” (Mintzberg, 2004, p.370).

#### 6.1.2. Organigrama.

La empresa estará formada por dos niveles jerárquicos: El primero, formado por el grupo de accionistas que a su vez, administrarán el negocio; y el segundo, por el equipo de profesionales en cosmiatría. En su inicio, la empresa contará con cinco personas.



## **6.2. Personal Administrativo Clave y sus Responsabilidades.**

### **6.2.1. Descripción de funciones.**

#### **6.2.1.1. Gerente General.**

*Perfil:*

- Educación: Ingeniero comercial especializado en Administración de Empresas.
- Experiencia: Mínimo tres años de experiencia en cargos similares.
- Habilidades: Dominio del idioma inglés de negocios, capaz de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica, capacidad de liderar al personal.

*Funciones:*

- Designar todas las posiciones gerenciales y administrativas en la empresa.
- Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y elaborar proyecciones de dichas metas.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Gestión de conflictos.
- Gestión de recursos.
- Elaborar reportes de ventas.
- Atención al cliente.

#### **6.2.1.2. Médico Cosmiatra y Esteticista.**

*Perfil:*

- Educación: Título universitario en Dermatología con especialización en cosmiatría.
- Experiencia: Prácticas y experiencia en centros estéticos, de por lo menos dos años.

- Habilidades: Capacidad de realizar tratamientos efectivos y con resultados a la vista del cliente.

*Funciones:*

- Realizar evaluación previa al paciente.
- Aplicar tratamientos cosméticos y estéticos a pacientes.
- Llevar un registro estadístico y una ficha médica por paciente.
- Conservar su cartera de clientes y hacerla crecer.
- Determinar claramente quiénes son sus principales clientes y darles atención prioritaria.
- Proponer planes de desarrollo con sus clientes claves.

**6.2.1.3. Masajista.**

*Perfil:*

Quiroprácticos profesionales para masajes. Inglés técnico fundamental.

*Funciones:*

- Realizar evaluación previa al paciente.
- Aplicar técnicas de quiropráctica a pacientes.
- Llevar un registro estadístico y una ficha médica por paciente.
- Conservar su cartera de clientes y hacerla crecer.
- Determinar claramente quiénes son sus principales clientes y darles atención prioritaria.
- Proponer planes de desarrollo con sus clientes claves.

**6.2.1.4. Recepcionista.**

*Perfil:*

- Educación: Estudiante de últimos años de carreras administrativas o egresada de las mismas.
- Experiencia: No se requiere experiencia laboral previa en cargos similares.

- Habilidades: Buen sentido de organización, responsable, puntual, buen manejo del idioma inglés y relaciones humanas.

### 6.3. Compensación a Administradores y Propietarios.

#### 6.3.1. Compensación a propietarios.

El Gerente General y la Dermatóloga-Cosmiatra como socios de la empresa, tendrán un sueldo fijo y la respectiva participación de las utilidades, la cual dependerá del desempeño de la empresa en el año fiscal.

#### 6.3.2. Sueldo legal, dividendos, gastos de representación y comisiones.

Tabla 15. Compensación salarial a propietarios

COMPENSACIÓN SALARIAL A PROPIETARIOS	
CARGO	SUELDO MENSUAL
Gerente General	\$ 1.000,00
Dermatóloga Cosmiatra	\$ 800.00

Elaborado por el Autor

Tabla 16. Compensación a personal

COMPENSACIÓN SALARIAL A PERSONAL	
CARGO	SUELDO MENSUAL
Esteticista	\$ 600.00
Masajista	\$ 500.00
Secretaria	\$ 400.00

Elaborado por el Autor

### 6.4. Política de Empleo y Beneficios.

#### 6.4.1. Políticas de contrato.

##### 6.4.1.1. Contrato a prueba.

En todo contrato laboral podrá señalarse un tiempo de prueba, de máximo noventa días de duración; vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes (Código Laboral Ecuatoriano, 2012. Art. 15).

Estas condiciones se aplicarán para la contratación de la esteticista, masajista y recepcionista al momento que inicien actividades laborales en la empresa.

#### **6.4.1.2. Contrato en participación.**

Contrato en participación se da cuando el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo. La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo (Código Laboral Ecuatoriano, 2012. Art. 13). Esta forma de remuneración se aplicará al Gerente General y a la Dermatóloga-Cosmiatra, quienes a su vez son los propietarios.

#### **6.4.2. Beneficios sociales.**

En la Tabla 6.4. se detallan los beneficios de ley a los que tendrán derecho los trabajadores de la empresa y su forma de cálculo.

### **6.5. Derechos y Restricciones de Accionistas.**

#### **6.5.1. Derechos y trato equitativo de los accionistas.**

En la estructuración de la empresa se compartirá el porqué, para qué y con quiénes formar la empresa. Se indicarán los principios de trato entre todos aquellos que conformen el núcleo económico y social de la empresa. Todos y cada uno de los miembros tienen los mismos derechos y obligaciones.

##### **6.5.1.1. Principio de “Una Acción un Voto”.**

Consiste en intervenir en las juntas generales y votar cuando sus acciones le concedan el derecho al voto. Se especificará ante la Superintendencia de Compañías la forma de ejercer este derecho al momento de tramitar la constitución legal de la compañía o cuando se reforme un estatuto.

Tabla 17. Beneficios sociales

	FONDO DE RESERVA	VACACIONES ANUALES
<b>Empleados</b>	Todos los trabajadores que han cumplido un año de trabajo para el mismo patrono	Todos los trabajadores que han cumplido un año de trabajo para el mismo patrono
<b>Período de Cálculo</b>	1ro. De julio del año anterior al 30 de junio del año en curso	Años de servicios
<b>Forma de Cálculo</b>	La 12ava parte de lo recibido en el período que se calcula o su proporcional	La 24ava parte de lo recibido en el período que se calcula
<b>Base del cálculo</b>	Sueldo + horas extra + comisiones + otras retribuciones	Sueldo + Horas Extras + Comisiones + Otras retribuciones
<b>Fecha de pago</b>	Hasta el 30 de septiembre de cada año; en el formato que para el efecto otorga el IESS o en el sistema "Verificador Cliente" que también se lo obtiene en el IESS. Se puede pagar en los bancos o directamente en el IESS	Se paga o las goza al cumplir un año de trabajo. El trabajador puede acumular hasta 3 años y gozarlas en el 4to año, de no hacerlo pierde el 1er año de vacaciones.
<b>Base Legal</b>	Código del Trabajo Art. 196-220	Código del Trabajo Art. 69-78

	Décimo Tercera	Décimo Cuarta
	Remuneración (bono navideño)	Remuneración (bono escolar)
<b>Cálculo</b>	Se tomarán en cuenta los valores recibidos durante el año calendario	Monto equivalente a un salario básico unificado de su categoría ocupacional
<b>Base del cálculo</b>	Sueldo Mensual + Horas Extras + Comisiones + Otras remuneraciones consideradas como permanentes	Año 2014 Sueldo básico Unificado \$340,00
<b>Valores no considerados para el cálculo</b>	Se exceptúan de entrar al cálculo los valores percibidos por concepto de utilidades, viáticos o subsistencias, componentes salariales	
<b>Periodo</b>	1º de diciembre del año anterior al 30 de noviembre del año en curso	1º de agosto del año anterior hasta el 30 de julio del año en curso
<b>Fecha de Pago</b>	Hasta el 24 de diciembre de cada año. Deberán realizarse los roles en los formatos que expide la Dirección General del Trabajo y registrarse en esa misma dependencia, en los 15 días posteriores al pago, o sea, hasta el 8 de enero de cada año como máximo	En la Sierra y Oriente se cancelará hasta el 15 de agosto de cada año. Deberá reportarse hasta el 30 de agosto de cada año, la nómina a la Dirección General del Trabajo en los formatos que expide la Dirección General del Trabajo
<b>Base Legal</b>	Código del Trabajo Art. 111 y 112	Código del Trabajo Art. 113 y 114

Adaptado de Código Laboral Ecuatoriano, 2012

#### **6.5.1.2. Protección de los Derechos de los Accionistas.**

Se gozará de la preferencia para la suscripción de acciones ante un aumento de capital; en caso de transformación de la compañía en otro tipo de sociedad, no se podrá modificar la participación de los socios en el capital de la compañía.

#### **6.5.1.3. Información a Accionistas e Inversionistas.**

Se implementarán mecanismos permanentes de comunicación con los inversionistas y accionistas mediante un correo electrónico común de la compañía, a través del cual se pueda requerir información pertinente. Los socios podrán examinar libros y documentos de la compañía relativos a su administración y finanzas.

#### **6.5.2. Información financiera.**

##### **6.5.2.1. Estados Financieros.**

Se presentarán los estados financieros, utilizando adecuadamente los principios internacionales de contabilidad y las normas ecuatorianas, con el objetivo de evitar sanciones por parte del Servicio de Rentas Internas.

#### **6.5.3. Asamblea general de accionistas.**

Se constituye por quienes generaron la existencia de la compañía (socios). La asamblea general tendrá el poder de decidir sobre la modificación y existencia de la compañía. Sus principales funciones son:

- Convocatoria a juntas y asambleas.
- Participación de los accionistas a las juntas.
- Utilización de medios para convocatoria y toma de decisiones.
- Delegación de voto.

##### **6.5.3.1. Informe Anual de Buen Gobierno Corporativo.**

Se presentará un informe anual que contenga información corporativa que incluya:

- Estructura de la propiedad de la compañía.

- Identidad de los accionistas que cuenten con participaciones significativas directas.
- Relaciones de índole familiar, comercial o societaria que existan entre los titulares de las acciones.
- Información de las participaciones accionarias directas de las que sean titulares los miembros de la compañía.
- Cartera de la compañía.

#### **6.5.4. Resolución de controversias.**

La compañía adoptará cláusulas compromisorias de sumisión de arbitraje para resolución de controversias derivadas de la aplicación y cumplimiento de un buen gobierno corporativo. Estas cláusulas establecerán que cualquier disputa entre accionistas relativas a la sociedad deberán someterse a un arbitraje institucional o administrativo ante una institución independiente, con el objeto de resolver a un nivel razonable, las disputas que se puedan dar.

## 7. Cronograma General

Este capítulo describe el conjunto de actividades involucradas en la puesta en marcha del negocio y que se reflejan gráficamente en un diagrama de Gantt que permite monitorear los tiempos de ejecución. Adicionalmente, el capítulo analiza los riesgos e imprevistos que pueden afectar el normal desempeño de las actividades de la empresa.

### 7.1. Actividades Necesarias para poner el Negocio en Marcha.

#### 1) *Elaboración de un plan de negocios*

Desarrollo de la investigación de mercados:

- Elegir los servicios a ofrecerse.
- Recopilar información relevante acerca del mercado objetivo.
- Recopilar información y datos necesarios sobre la competencia.
- Conseguir una lista de proveedores.
- Decidir a qué proveedores comprar y por qué motivos.
- Conseguir un lugar donde funcionará negocio.

Elaboración del plan de marketing:

- Desarrollar el plan de marketing.
- Elaborar la campaña de publicidad.
- Diseñar la página web.
- Elegir los medios de publicidad más adecuados.

Elaboración del plan financiero:

- Preparar presupuestos.
- Realizar el análisis de factibilidad económica-financiera.
- Elaborar el presupuesto de inversión con financiamiento.
- Estimar ventas.
- Evaluar costos.

- Calcular el punto de equilibrio.
  - Elaborar un plan de riesgos.
- 2) *Constitución de la compañía:*
- Adecuación de las instalaciones.
  - Registro de la compañía en la Cámara de Comercio de Quito.
  - Obtención de permisos de funcionamiento.
  - Obtención del RUC.
  - Contratación del personal.
  - Capacitación del personal.
- 3) *Proceso de compra de productos a los fabricantes:*
- Realización del pedido.
  - Cotización del pedido (por parte del proveedor).
  - Envío del pedido (por parte del proveedor).
  - Revisión de que la aparatología y productos se encuentren en óptimas condiciones.
  - Instalación de la aparatología.
  - Evaluación del funcionamiento de la aparatología.
- 4) *Entrada en operación del centro estético / venta del servicio:*
- Elaboración de una base de datos de posibles clientes.
  - Contacto al posible cliente.
  - Venta del servicio estético.
- 5) *Primeros pagos:*
- Pago de arriendo.
  - Pago de sueldos y salarios.
  - Pago de gastos básicos.
  - Pago de impuestos.

## **7.2. Cronograma.**

Se desarrolla un esquema básico para distribuir y organizar en forma de secuencia temporal el conjunto de actividades diseñadas a lo largo del proyecto. Las actividades se organizarán en torno a dos ejes: la duración de la tarea y el tiempo que se dedicará a su ejecución. **Ver Anexo 11**

## **7.3. Riesgos e Imprevistos.**

### **7.3.1. Trámites previos al funcionamiento.**

La constitución de la compañía, la obtención del RUC, el registro de la compañía en la Cámara de Comercio de Quito, el permiso de funcionamiento otorgado por el Municipio de Quito pueden ser complicados debido a demoras en los trámites.

*Plan de contingencia:* La compañía debe tener en regla todos los documentos para presentarlos en cada uno de estos organismos, con el objetivo de evitar contratiempos.

### **7.3.2. Adecuación del centro estético y permisos de funcionamiento.**

El permiso sanitario obligatorio, otorgado por el Instituto Leopoldo Izquieta Pérez puede ocasionar demoras debido a los tiempos de respuesta propios de la institución y nuevas normativas o leyes que pudieran emitirse.

El permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos de Quito implica adecuaciones físicas del lugar donde funcionará el negocio.

*Plan de contingencia:* Contar con todo el equipamiento de emergencia, botiquín de primeros auxilios, extintor y una normativa de seguridad para el personal.

El local debe contar con todas las características físicas que requieren estos organismos de control, tales como:

- Dos baños.

- Iluminación y ventilación adecuada.
- Parqueaderos.
- Estar por lo menos a dos kilómetros de distancia de un centro de emergencias.

### **7.3.3. Riesgos físicos.**

El origen de los riesgos físicos está en los distintos elementos del entorno de los lugares de trabajo. La humedad, el calor, el frío, el ruido, la iluminación, las presiones, las vibraciones, y otros agentes pueden producir daños a las instalaciones y causar indirectamente daño a clientes y trabajadores.

*Plan de contingencia riesgos físicos:* Inspeccionar el área de trabajo tomando en cuenta el buen estado físico de las instalaciones y aparatología. Seguir y cumplir las normas fitosanitarias.

### **7.3.4. Riesgos químicos.**

El origen de los riesgos químicos está en la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias y asfixia a clientes y trabajadores.

El manejo inadecuado de los desechos implica un riesgo en la salubridad del personal.

*Plan de contingencia riesgos químicos:*

- Mantener todos los productos químicos en un lugar seguro.
- Mantener los productos tóxicos debidamente sellados.
- Instruir e informar a los esteticistas sobre los daños que puede causar el mal uso de los mismos
- Tener a la vista el número telefónico de urgencias médicas de la Clínica Internacional, Cruz Roja y Cuerpo de Bomberos de Quito.

### **7.3.5. Adquisición de la aparatología y productos.**

Pueden presentarse demoras en el tiempo de entrega de la aparatología y productos que se usarán para la atención al cliente.

Problemas técnicos en la instalación de los mismos pueden generar retrasos con la fecha de inicio de actividades.

*Plan de contingencia:* La compañía negociará con anticipación garantías, tiempos de entrega e instalación.

## **8. Riesgos Críticos, Problemas y Supuestos**

Este capítulo describe los principales riesgos que podría enfrentar la empresa en el transcurso de sus actividades; los problemas potenciales que pueden afectar al negocio y su permanencia en el tiempo; y, los criterios y supuestos en los cuales se basa el proyecto.

### **8.1. Supuestos y Criterios Utilizados.**

#### **8.1.1. Ventas proyectadas.**

La proyección financiera considera un horizonte de cinco años, a precios constantes. Se trabajan tres escenarios: esperado o normal, optimista y pesimista, con y sin financiamiento, expresados en dólares americanos.

### **8.2. Tamaño del Mercado Objetivo.**

La empresa espera brindar sus servicios a 691 clientes durante el primer año, este número obedece a la cantidad de personas que están dispuestas a someterse a tratamientos estéticos alternativos y a los centros estéticos que se encuentran ya posicionados.

#### **8.2.1. Crecimiento esperado de las ventas.**

Se espera un crecimiento de alrededor del 10,53 % anual en las ventas. El crecimiento poblacional en las grandes urbes del país provoca un incremento en el sector de la estética, lo cual es propicio para el crecimiento de las ventas y expansión de la empresa.

Se pretende incrementar la rentabilidad por cliente y generar mayor satisfacción con una gestión efectiva en la atención y el servicio.

#### **8.2.2. Establecimiento geográfico.**

La empresa se localizará en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito. El crecimiento poblacional que genera la migración campo-ciudad, el incremento del número de edificaciones, la oportunidad que el mercado ofrece a la

empresa, la disponibilidad de mano de obra, los servicios básicos de una ciudad grande, la cercanía a bancos y empresas similares crean un atractivo indiscutible para el establecimiento de la empresa en la ciudad de Quito.

### **8.3. Riesgos y Problemas Principales.**

#### **8.3.1. Riesgos de liquidez.**

**Riesgo:** La empresa podría incumplir con sus obligaciones en el corto plazo debido a la falta de clientes.

**Estrategia:** Proyectar los gastos de la empresa para obtener un estimado de las obligaciones.

#### **8.3.2. Reacción de la competencia.**

**Riesgo:** Las empresas rivales pueden identificar la estrategia de la empresa y establecer precios más bajos, promociones y nuevos tratamientos estéticos.

**Estrategia:** Ofrecer un servicio incomparable de asesoría estética, evaluación de salud, atención al cliente y seguimiento post-tratamientos. Ofrecer promociones atractivas combinando tratamientos estéticos complementarios.

#### **8.3.3. Tendencias de la industria.**

**Riesgo:** La salud es considerada en todos los países como una de las actividades más riesgosas y por lo tanto, presenta un índice de siniestralidad elevado.

Las tendencias globales en la rama médica y tecnológica pasan por el desarrollo de: buena práctica médica, materiales inteligentes y amigables con el ambiente.

**Estrategia:** Investigar sobre nuevos tratamientos estéticos complementarios a los tradicionales.

Invertir en capacitación y desarrollo constituye un valor agregado que genera sinergia con los proveedores.

#### **8.3.4. Cambios en las preferencias del mercado.**

**Riesgo:** Los clientes pueden cambiar su concepto sobre la belleza, lo que produciría un cambio en la tendencia de querer permanecer siempre joven y lucir mejor, lo cual afectaría directamente al negocio.

**Estrategia:** Estar constantemente informados sobre las tendencias socio-culturales, gustos y preferencias del mercado objetivo.

Los avances tecnológicos en materia de salud y belleza cada vez son más acelerados. Contar con tecnología actualizada es un aspecto que se logrará con la ayuda de los proveedores. La empresa permanecerá en constante investigación sobre los fabricantes que ofrezcan mejor tecnología en aparatología y productos.

#### **8.3.5. Niveles de venta menores a los proyectados.**

**Riesgo:** La empresa depende de la cantidad de tratamientos vendidos; un deficiente nivel de ventas puede producir el fracaso de la empresa, insolvencia y falta de pago al personal, lo que desencadenaría en la salida definitiva del mercado.

**Estrategia:** Generar e incentivar la visita al centro de cosmiatría a clientes potenciales, mediante las herramientas de publicidad y promoción.

## 9. Plan Financiero

Este capítulo comprende el detalle de los requerimientos de inversión, la fuente de ingresos, el análisis situacional actual y proyectado para cinco años en los diferentes escenarios, así como también el resultado de las operaciones sujetas a una evaluación financiera que permitirá definir si el negocio es rentable o no.

### 9.1. Inversión Inicial.

La inversión inicial incluye: activos fijos USD 18.652,52, activos diferidos USD 1.955,00 y capital de trabajo USD 10.553,57 para un total de USD 31.161,09.

Tabla 18. Inversión total

REQUERIMIENTO DE INVERSION TOTAL		
INVERSION	VALOR INICIAL	PORCENTAJE
Activo Fijo	18.652,52	58,00%
Activo Diferido	1.955,00	6,08%
Capital de trabajo	11.550,77	35,92%
<b>TOTAL</b>	<b>32.158,29</b>	<b>100%</b>

El capital de trabajo se calcula para tres meses e incluye rubros de pago de sueldos y salarios, costos de adquisición, gastos por servicios públicos, suministros, arriendos, generales y de publicidad. Su monto asciende a USD 11.550,29. *Ver Anexo 12.*

### 9.2. Fuentes de Ingresos.

Las principales fuentes de ingresos son: venta de servicios estéticos faciales, corporales y depilación. El precio promedio de venta de servicios estéticos es de USD 95,00 con una ganancia promedio del 89 % sobre el costo de venta (incluido en el precio anterior).

La proyección de ingresos considera un horizonte de cinco años.

Tabla 19. Proyección de ingresos

ESCENARIO ESPERADO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	61.065,00	112.490,51	124.334,22	137.424,92	151.893,88

### 9.3. Costos Fijos y Variables.

Los costos fijos incluyen: sueldos del área administrativa, servicios básicos, suministros, arriendo, gastos generales y publicidad. **Ver Anexo 13**

Los costos variables incluyen: productos Línea Options, Perfect Forms, Spa Marine y Línea de Depilación. **Ver Anexo 14.**

### 9.4. Margen Bruto y Margen Operativo.

El margen bruto para el primer año, en el escenario normal con deuda, es de USD \$ 59.127,00 y el margen operativo, USD \$ (36.645,24). Para el escenario esperado, sin deuda, el margen bruto para el primer año es USD \$ 59.127,00 y el margen operativo USD \$ (33.487,27). **Ver Anexo 15.**

### 9.5. Estado de Resultados Actual y Proyectado.

Los ingresos, costos y gastos que determinan el resultado de las operaciones, han sido tomados con base en las proyecciones de ventas en los tres escenarios, con una utilidad neta de USD \$ (36.645,24) en escenario esperado, para el primer año de operaciones. **Ver Anexo 16.**

### 9.6. Balance General Actual y Proyectado.

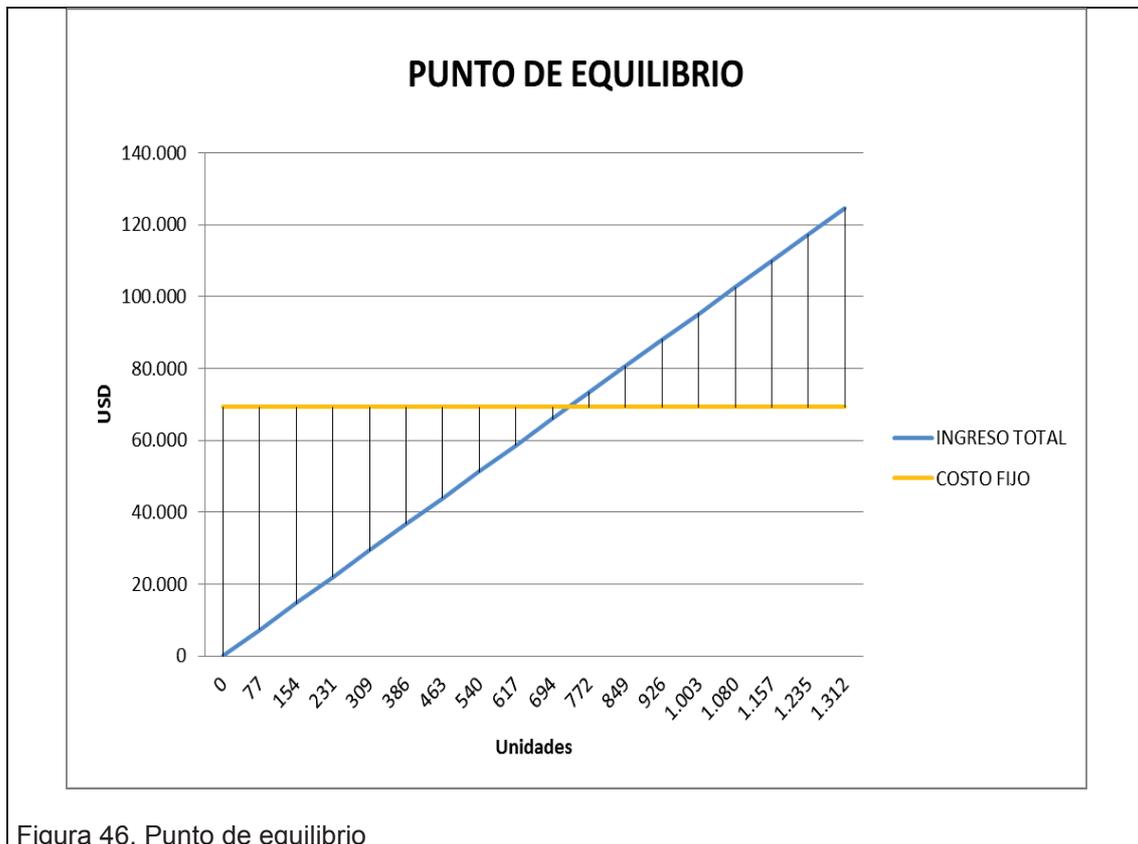
Se contempla un Balance General para el escenario esperado con y sin deuda. Se incluyen valores por depreciación de activos fijos y amortización de activos diferidos. **Ver anexo 17.**

### 9.7. Estado de Flujo de Efectivo Actual y Proyectado.

El flujo de efectivo se presenta en tres escenarios, con y sin deuda. Dichos flujos han sido actualizados a una tasa de descuento del 17,07 % para los flujos con apalancamiento y del 23,22 % para los flujos sin apalancamiento. *Ver Anexo 18.*

### 9.8. Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio ha sido determinado por los costos y precio de venta del servicio; éste se alcanza al vender 772 unidades con un ingreso de USD 73.301,00 a un costo de USD 73.301,00 entre servicios faciales, corporales y depilación. *Ver Anexo 19.*



## 9.9. Índices Financieros.

### 9.9.1. Liquidez.

*Razón Corriente:* La empresa cuenta con un nivel aceptable de liquidez 0.60% para el primer año en escenario con apalancamiento, lo que indica que la empresa cuenta con los suficientes recursos financieros para solventar el gasto corriente. La tendencia a través del tiempo es creciente, debido en gran parte al incremento del nivel de ventas propuesto. **Ver Anexo 20.**

### 9.9.2. Rentabilidad.

- El rendimiento sobre la inversión (ROI) considerando deuda, bajo el escenario esperado es del (1,14%) para el primer año, debido a las bajas ventas, para el segundo año el indicador se vuelve positivo lo que indica una estabilización del nivel de ventas. **Ver Anexo 21.**
- El rendimiento sobre los activos (ROA) es del (1,14%) en el escenario esperado con deuda, en el segundo año es 0,92%. Este indicador se puede considerar como aceptable, porque los ingresos permiten cubrir las necesidades de recursos del plan.
- El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) es del (1,36 %). **Ver Anexo 22.**

## 9.10. Valuación.

Al realizar la evaluación financiera del plan de negocios se determina que la propuesta es viable y aceptable, según los resultados de los índices financieros que se encuentran dentro de parámetros razonables.

- El VAN, tanto para el plan con y sin deuda bajo los tres escenarios analizados, presenta un valor positivo, lo que indica que los inversionistas luego de recuperar la inversión inicial a través de las utilidades, podrán reinvertir en la operación para ampliar la participación de mercado.
- La TIR, bajo los tres escenarios propuestos con y sin deuda, supera al costo de oportunidad, razón por la cual el negocio debe ser ejecutado en las condiciones expuestas, ya que garantiza un nivel aceptable de retorno para el inversionista.

- A pesar de que en la ejecución del plan de negocios se presentan valores negativos para el primer año, se estima que el nivel de ingresos no se verá afectado significativamente debido a la rentabilidad que presenta a partir del año dos, la misma que garantiza un flujo adecuado para que la empresa pueda satisfacer sus necesidades corrientes y a largo plazo. **Ver Anexo 23.**

## 10. Propuesta de Negocio

En este capítulo se presenta la información relacionada con el financiamiento deseado, la estructura del capital, el uso de los fondos y el retorno que ofrece el plan a los inversionistas, quienes deberán decidir si aceptan o no la propuesta según los lineamientos establecidos y los resultados esperados.

### 10.1. Financiamiento Deseado

La inversión inicial es de USD 32.158,29; el activo fijo representa el 58%; el activo diferido, el 6,08 %; y, el capital de trabajo, el 35,92 %. El flujo de efectivo disponible proyectado en el escenario con deuda crece en 99 % hasta el quinto año.

### 10.2. Estructura de Capital y Deuda Buscada

La estructura del capital se presenta con y sin deuda:

- Con deuda: El 30 % con recursos propios y el 70 % a través de crédito otorgado por el Banco Nacional de Fomento –BNF, a un costo financiero anual del 15 %.

Tabla 20. Estructura de capital con apalancamiento

PLAN CON APALANCAMIENTO		
ACTIVOS	USD	PORCENTAJE
Capital Propio	9.647,49	30%
Préstamo Banc	22.510,80	70%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 32.158,29</b>	<b>100%</b>

- Sin deuda: El 100% con aporte de los inversionistas, equivalente a USD 32.158,29 que se aportarán entre los dos socios fundadores por igual valor.

Tabla 21. Estructura de capital sin apalancamiento

PLAN SIN APALANCAMIENTO		
ACTIVOS	USD	PORCENTAJE
Capital Propio	32.158,29	100%
Préstamo Ban	0,00	0%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 32.158,29</b>	<b>100%</b>

### 10.3. Uso de Fondos.

Los recursos serán destinados para adquirir activos fijos, pagar los gastos de constitución y legalización del negocio y para cubrir costos operativos hasta que se perciban los primeros ingresos por concepto de las ventas. *Ver Anexo 24.*

## **11. Conclusiones y Recomendaciones.**

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones definidas luego de llevar a cabo el presente plan de negocios.

### **11.1. Conclusiones.**

- La industria de la belleza se encuentra en etapa de crecimiento debido a la obsesión con la estética y el bienestar del cuerpo.
- La tendencia por lucir mejor cada día motiva la implementación del negocio.
- La condición del mercado objetivo y la necesidad insatisfecha, resultan atractivas para el desarrollo y evolución de la empresa.
- La estrategia de ingreso al mercado comprende que los clientes actuales consuman más servicios; atraer clientes de los competidores; y, atraer a clientes potenciales que no compran en la actualidad.
- El norte de la ciudad de Quito es el sitio elegido para el funcionamiento de la empresa, por razones de logística y comodidad para los futuros clientes.
- La empresa estará formada por dos socios fundadores y propietarios, un equipo administrativo y un equipo de profesionales en estética.
- Los supuestos en los cuales se basó este plan de negocios son: tres escenarios (esperado, optimista y pesimista), a cinco años y en dólares americanos.
- Las cifras obtenidas con el desarrollo del plan financiero son alentadoras para la creación de la empresa, los índices financieros muestran que el negocio es capaz de solventar los gastos en los cuales incurre.
- La utilidad es mayor a los gastos.
- El plan con y sin deuda evaluado bajo tres escenarios, le permite al inversionista obtener rendimientos satisfactorios.

## **11.2. Recomendaciones.**

- Se debe implementar el negocio de un centro estético especializado en cosmiatría.
- Realizar una profunda investigación de mercado y de la industria por lo menos una vez al año.
- Estar en constante investigación sobre nuevas prácticas estéticas, líneas de productos y proveedores para mantenerse a la vanguardia en tecnología.
- Se deben seguir a cabalidad los lineamientos del plan de marketing para mantener el posicionamiento deseado por el centro cosmiátrico.
- Se debe realizar una campaña de conocimiento sobre tratamientos alternativos, en especial de la hirudoterapia a los posibles clientes.
- Priorizar la atención al cliente con el mejoramiento constante en materia de servicios.
- Capacitar al personal por lo menos una vez al año.
- Contar con empresas serias y responsables que brinden servicios complementarios y de apoyo.
- Revisar constantemente la situación financiera de la empresa, con el objeto de utilizar de manera óptima los recursos disponibles.

## REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador (2013). *Clasificación CIU*. Recuperado el 6 abril de 2013 de <http://www.bce.fin.ec>
- Best, R. (2006). *Marketing Estratégico*. (5ª. ed.). México D.F, México: Prentice Hall.
- Cámara de Comercio de Quito (2013). *Tendencia industria de servicios*. Recuperado el 6 de abril de 2013 de <http://www.camaracomercioquito.ec/>
- Cámara de la Industria Cosmética, de Aseo, de Productos Absorbentes y de Higiene del Ecuador (2012). *Crecimiento de la industria estética*. Recuperado el 2 de diciembre de 2012 de <http://www.procosmeticos.ec/index.php/icons>
- Centrosfisiolive (s.f.). (2014). *Microdermoabseación*. Recuperado el 15 de marzo de 2014 de <http://www.centrosfisiolive.com/tratbelleza.php?tratamiento=21>
- Centro Panamericano de Ingeniería Sanitaria y Ciencias del Ambiente (2012). *Manejo de residuos sólidos*. Recuperado el 14 de enero de 2012 de <http://cdam.minam.gob.pe:8080/simple-search?query=manejo+de+residuos+solidos&submit=Ir+>
- Código Laboral Ecuatoriano (2012). *Contrato a prueba*. 2012. Art. 15. Recuperado el 18 de octubre de 2013 de [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_ecu\\_anexo8.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo8.pdf)
- Coface (2013). *Riesgo país*. Recuperado el 8 de enero de 2013 de <http://www.coface.com.ec/Noticias-y-Publicaciones/Publicaciones/>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9ª. ed.). México D.F, México: Pearson.
- David, F. (2003). *Matriz de evaluación del factor externo EFE* . (9ª. ed.). México D.F, México: Pearson.

- David, F. (2003). *Matriz de evaluación del factor interno EFI*. (9ª. ed.). México D.F, México: Pearson.
- Diario La Hora (17/9/2011) *La industria de la belleza en Ecuador*. Recuperado el 10 de marzo de 2013 de [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101206064/-1/La\\_industria\\_de\\_la\\_belleza\\_en\\_un\\_solo\\_lugar.html#.UWDRDZMicnE](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101206064/-1/La_industria_de_la_belleza_en_un_solo_lugar.html#.UWDRDZMicnE)
- Dermodent (s.f.). Depilación definitiva con luz intensa pulsada. Recuperado el 15 de marzo del 2014 de <http://www.dermodent.com/centro-laser/depilacion-definitiva-luz-intensa-pulsada/>
- Ecuador en Cifras (2013). *PIB Ecuador*. Recuperado el 7 de abril de 2013 de <http://www.ecuadorencifras.com>
- Ecuadorlibre (s.f.). Demanda de servicios de salud en Ecuador. Recuperado el 18 de abril de 2013 de [http://www.ecuadorlibre.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=697:cap-no181-qla-salud-en-el-ecuador-oferta-y-demanda-de-serviciosq&catid=3:capsula-de-entorno-economico&Itemid=12](http://www.ecuadorlibre.com/index.php?option=com_content&view=article&id=697:cap-no181-qla-salud-en-el-ecuador-oferta-y-demanda-de-serviciosq&catid=3:capsula-de-entorno-economico&Itemid=12)
- El Universo (16/9/2013). *Industria del cosmético está creciendo en el país*. Recuperado el 16 de septiembre de 2013 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/09/16/nota/1450436/industria-cosmetico-esta-creciendo-pais>
- Fontbote, M. (2010). *Derma-Cosmiatría*. Santiago, Chile: Autoedición
- Galindo, E. y Gortaire, D. (2003). *Matemáticas Superiores*. Quito, Ecuador: ProCiencia.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (2008). Una mirada desde la sociedad civil a la Gobernanza del Sistema Nacional de Salud. Recuperado el 4 de abril de 2013 de <http://www.grupofaro.org/sites/default/files/archivos/publicaciones/2012/2012-05-07/ep-gobernanzasalud-4.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2013). *Servicios privados de salud*. Recuperado el 4 de abril de 2013 de <http://inec.gob.ec>

- Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. (12<sup>a</sup>. ed.). México D.F, México: Pearson.
- Macro estética (2013). *Estética*. Recuperado el 17 de mayo de 2013 de <http://www.macroestetica.com/terminologia/>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. (5<sup>a</sup>.ed.). México D.F, México: Pearson.
- Mankiw, N. Gregory (2004): *Principios de Economía*. Tercera edición. Edit. Mc. Graw Hill. Madrid, España.
- Ministerio de Industrias y Productividad (2013). *Sector servicios sanitarios*. Recuperado el 4 de abril de 2013 de <http://www.mipro.gob.ec>
- Ministerio de Relaciones Laborales (2013). *Remuneraciones y bonificaciones*. Recuperado el 10 de enero de 2014 de <http://mrl.gob.ec>
- Ministerio de Salud Pública (2012). *Estructura de la Industria*. Recuperado el 2 de diciembre del 2012 de <http://www.salud.gob.ec/biblioteca/>
- Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F, México: Pearson.
- Posgradofadu (2012). *Manejo de residuos en centros de atención de salud*. Recuperado el 10 de marzo de 2013 de [http://www.posgradofadu.com.ar/archivos/biblio\\_doc/3.Manejo\\_de\\_residuos\\_en\\_centros\\_de\\_atencion\\_de\\_salud.pdf](http://www.posgradofadu.com.ar/archivos/biblio_doc/3.Manejo_de_residuos_en_centros_de_atencion_de_salud.pdf)
- Rejuvenecimiento facial (s.f.). *Toxina Botulínica*. Recuperado el 15 de marzo de 2014 de <http://www.rejuvenecimiento-facial.es/portfolio/toxina-botulinica/>
- Ross, S. Westwerfield, R., Jordan, B., Jaffe, F. (2009). *Finanzas Corporativas*. (8<sup>a</sup>. ed.) México D.F., México: Mc. Graw Hill.
- SaludMagazine (2014). *¿Qué son los masajes relajantes?*. Recuperado el 15 de marzo de 2014 de <http://saludmagazine.com.mx/4/estilo-de-vida-saludable/terapias-naturales/12/63/que-son-los-masajes-relajantes/>

Sorisa (s.f.). Productos. Recuperado el 15 de marzo de 2014 de [http://www.sorisa.com/esp/ficha\\_prod.cfm?sec=2&producto=11215&gamma=5&tipo=1&orden=2](http://www.sorisa.com/esp/ficha_prod.cfm?sec=2&producto=11215&gamma=5&tipo=1&orden=2)

Superintendencia de Compañías (2014). Características del tipo de sociedad Compañía Limitada. Recuperado el 17 de enero de 2014 de <http://supercias.gov.ec>

Superintendencia de Compañías (2015). Ventas de la competencia. Recuperado el 19 de enero de 2015 de <http://www.supercias.gob.ec/portaldocumentos/>

Proveedor global de productos (s.f.) *Peeling facial*. Recuperado el 6 de marzo de 2014 de <http://suplidor.wordpress.com/tag/salud/page/8/>

## **ANEXOS**

## ***ANEXO 1. Preguntas con el experto***

- ¿Qué es la cosmiatría?
- ¿Cuál es la diferencia entre cosmiatría y cosmetología?
- ¿Cómo puede definirse a la estética?
- ¿Cuál ha sido la tendencia de la belleza en los últimos años?
- ¿Cómo ve a futuro la industria de la belleza?
- ¿Qué tipo de tratamientos son los más solicitados?
- ¿Qué tipo de tratamientos son los más rentables?
- ¿Qué tipo de aparatología se usa en cosmiatría?
- ¿Es difícil conseguir este tipo de aparatos?
- ¿Cuál es el lugar más seguro y confiable para adquirir estos aparatos?
- ¿Qué tipo de productos se usan en tratamientos de cosmiatría?
- ¿Considera difícil la creación de un centro de cosmiatría?
- ¿Cuáles son los parámetros que se deben seguir para implantar un centro de cosmiatría?
- ¿Existe algún tipo de exigencias sanitarias o requerimientos por parte de las autoridades?
- ¿Qué perfil de cliente es el más frecuente en el uso de este tipo de tratamientos?
- ¿Entre qué edades se encuentran los clientes más frecuentes?
- ¿Existe demasiada competencia en el área de servicios cosmiátricos?
- ¿Qué opina sobre los servicios que ofrecen los spa?
- ¿Los profesionales de spa están calificados para brindar servicios cosmiátricos?
- ¿Qué porcentaje de ventas del total proyectado fue el real en el primer año?
- ¿Considera rentable la creación de un centro de cosmiatría?

## ***ANEXO 2. Preguntas grupo focal***

- ¿Qué piensa sobre la belleza en estos tiempos?
- ¿Está de acuerdo con las nuevas exigencias de la sociedad sobre lucir mejor cada día?
- ¿Tiene algún conocimiento sobre el significado de la cosmiatría?
- ¿Qué tipo de tratamientos de belleza conoce?
- ¿Considera más importante el cuidado de la piel o de su cuerpo?
- ¿Qué zona de su cuerpo es la que menos le agrada?
- ¿Cuál es el problema estético que más le molesta de su cuerpo?
- ¿Qué tipo de servicios le gustaría que se ofrezca además del cuidado de la piel?
- ¿Qué piensa sobre las terapias alternativas de relajación mental?
- ¿Conoce alguna de ellas?
- ¿Qué porcentaje de su ingreso destina para cuestiones de belleza?
- ¿Cuánto estaría dispuesta/o a pagar por un tratamiento facial?
- ¿Cuánto estaría dispuesta/o a pagar por un tratamiento de reducción de medidas?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una terapia de relajación mental?
- ¿Conoce algún centro que ofrezca este tipo de tratamientos?
- ¿Qué piensa sobre las cirugías estéticas?
- ¿Considera como alternativa a la cirugía un tratamiento de cosmiatría?
- ¿Qué piensa sobre los spa?
- ¿Confiaría a un especialista de spa el cuidado de su piel?
- ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto a realizarse tratamientos de belleza?
- ¿Qué horario en el día elegiría para la ejecución de algún tratamiento de belleza?
- ¿Estaría dispuesta/o a adquirir servicios de cosmiatría?

### ANEXO 3. Formato de encuesta



Reciba un cordial saludo de parte de un estudiante de la Universidad de las Américas, con matrícula número 106622. Me encuentro realizando una investigación de mercados con el objetivo de crear e implantar un negocio. El éxito de esta investigación depende de su colaboración al responder este cuestionario de manera clara y sincera. De antemano agradezco su ayuda, garantizando su anonimato y la destrucción de este documento una vez procesada la información.

1. ¿Alguna vez ha visitado un centro de cuidado estético de la piel y cuerpo?  
 Sí  
 No
  
2. ¿Estaría dispuesto a someterse a tratamientos estéticos?  
 Sí  
 No
  
3. ¿Qué zona de su cuerpo es la que menos le agrada?  
 Rostro  
 Cuerpo  
 Cabello
  
4. Señale los servicios que usted prefiere en un centro estético, en una escala del 1 al 7, donde 7 es el más importante y 1 el menos importante:  
  
\_\_\_ Tratamientos corporales  
\_\_\_ Tratamientos de pérdida de peso  
\_\_\_ Tratamientos faciales  
\_\_\_ Tratamientos para la eliminación definitiva del vello  
\_\_\_ Tratamientos capilares  
\_\_\_ Masajes  
\_\_\_ Aromaterapia
  
5. ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto a realizarse tratamientos de belleza?  
 Semanalmente  
 Mensualmente  
 Cada tres meses  
 Cada seis meses

6. ¿Qué horario en el día elegiría para un tratamiento de belleza?

- Mañana
- Tarde
- Noche

7. ¿Qué porcentaje de su ingreso destina en belleza?

- 5%-10%
- 10%-20%
- 20%-40%
- Más del 50%

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio ofrecido en un centro estético?

	\$ 50 a \$ 150	\$ 150 a \$ 300	\$ 300 a \$ 450	\$ 450 a \$ 600	Más de \$ 600
Tratamientos faciales					
Tratamientos corporales					
Pérdida de peso					
Eliminación del vello					
Tratamientos capilares					
Masajes					
Aromaterapia					

9. ¿Por qué medios le gustaría tener información de un centro estético?

- Medios escritos
- Radio
- Internet
- Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_

10. Mencione el nombre de algún centro estético (Spa) que conozca en la ciudad:

\_\_\_\_\_

11. ¿Qué aspectos considera usted de mayor importancia para asistir a un centro estético?

- Precio
- Horario
- Ubicación
- Instalaciones y equipo
- Clientes que frecuentan el lugar
- Capacitación del personal
- Atención del personal
- Variedad de servicios
- Higiene del lugar

12. ¿Conoce acerca de la hirudoterapia?

13. ¿Estaría dispuesta/o a realizarse tratamientos estéticos con sanguijuelas?

## ANEXO 4. Equipo de Oficina



Televisión y Ventas S.A.  
Ruc: 1790896544001  
Matriz: Juan de Alcazar 335 y Amazonas  
Teléfono:2448850

### PROFORMA

	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Subtotal
	Panasonic teléf KX-TG171	2	33.93	67.86
	Panasonic Fax KX-FP205	1	92.77	92.77
	Nokia celular C1 -01	1	159.6	159.60
	Cafetera Black & Decker	1	50.34	50.34
	Microondas Electrolux 17 s 3	1	84.82	84.82
	Dispensador de agua EQC 153	1	183.04	183.04
<b>Subtotal:</b>				570.57
<b>IVA 12%:</b>				68.4684
<b>A pagar:</b>				689.83
<b>Valor:</b>				<b>\$ 689.83</b>

## ANEXO 5. Muebles de Oficina



Multifocines Cía. Ltda.  
 Quito: Orellana E9-168 y 6 de Diciembre  
 Telf: 290-4089 / 290-4461

### PROFORMA N° 0005113

	Detalle	Cantidad	V. unitario	V. Total
	Estaciones de trabajo Regastla	4	427.23	1708.92
	Sillas secretaria Ofixxia c/b	3	141.47	424.41
	Sillon Mesh Gerente (nylon)	1	547.62	547.62
	Tandem prisma Cuerina Tri personal	2	268.62	537.04
	Archivador 3 gavetas metal	3	252.71	758.13
	Mesa auxiliar	1	180	540
	Mesa reuniones Futura	1	313.72	313.72

Subtotal	4829.84
IVA 12%	579.81
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5,409.65</b>



## ANEXO 7. Precio Servicios

SERVICIOS ESTETICOS		
PAQUETE	TIPO DE TRATAMIENTO	COSTO
FACIALES	Rejuvenecimiento	75,00
	Hidratación	45,00
	Prevención del envejecimiento	65,00
	Despigmentación.	75,00
CORPORALES	Lifting	180,00
	Reducción de medidas	150,00
	Drenaje linfático	120,00
DEPILACIÓN	Depilación cera	20,00
	Depilación IPL	120,00

## ANEXO 8. Promoción y publicidad

INTERNET			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR ANUAL
Diseño web empresarial	1	450,00	450,00
Servicio de Internet	12	49,50	594,00
Inscripción Internet	1	80,00	80,00
<b>TOTAL AÑO</b>			<b>\$1.124,00</b>

PROMOCIÓN			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR ANUAL
Informativos	100	2,80	280,00
Costos Representativos	12	50,00	600,00
Calendarios de la empresa	100	1,00	100,00
<b>TOTAL AÑO</b>			<b>\$980,00</b>

LANZAMIENTO DE LA EMPRESA			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR ANUAL
Espacio en Feria	1	10.000,00	10.000,00
Stan diseño personalizado	1	672,00	672,00
Construcción Stan	1	5.600,00	5.600,00
Modelo AAA	1	896,00	896,00
Asesor técnico	1	200,00	200,00
Informativos	100	2,80	280,00
Calendarios	100	1,12	112,00
Promocionales varios	1	672,00	672,00
<b>TOTAL AÑO</b>			<b>\$ 18.432,00</b>

## ***ANEXO 9. Ventas en tres escenarios***

<b>ESCENARIO ESPERADO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	<b>\$ 61.065,00</b>	<b>\$ 112.490,51</b>	<b>\$ 124.334,22</b>	<b>\$ 137.424,92</b>	<b>\$ 151.893,88</b>

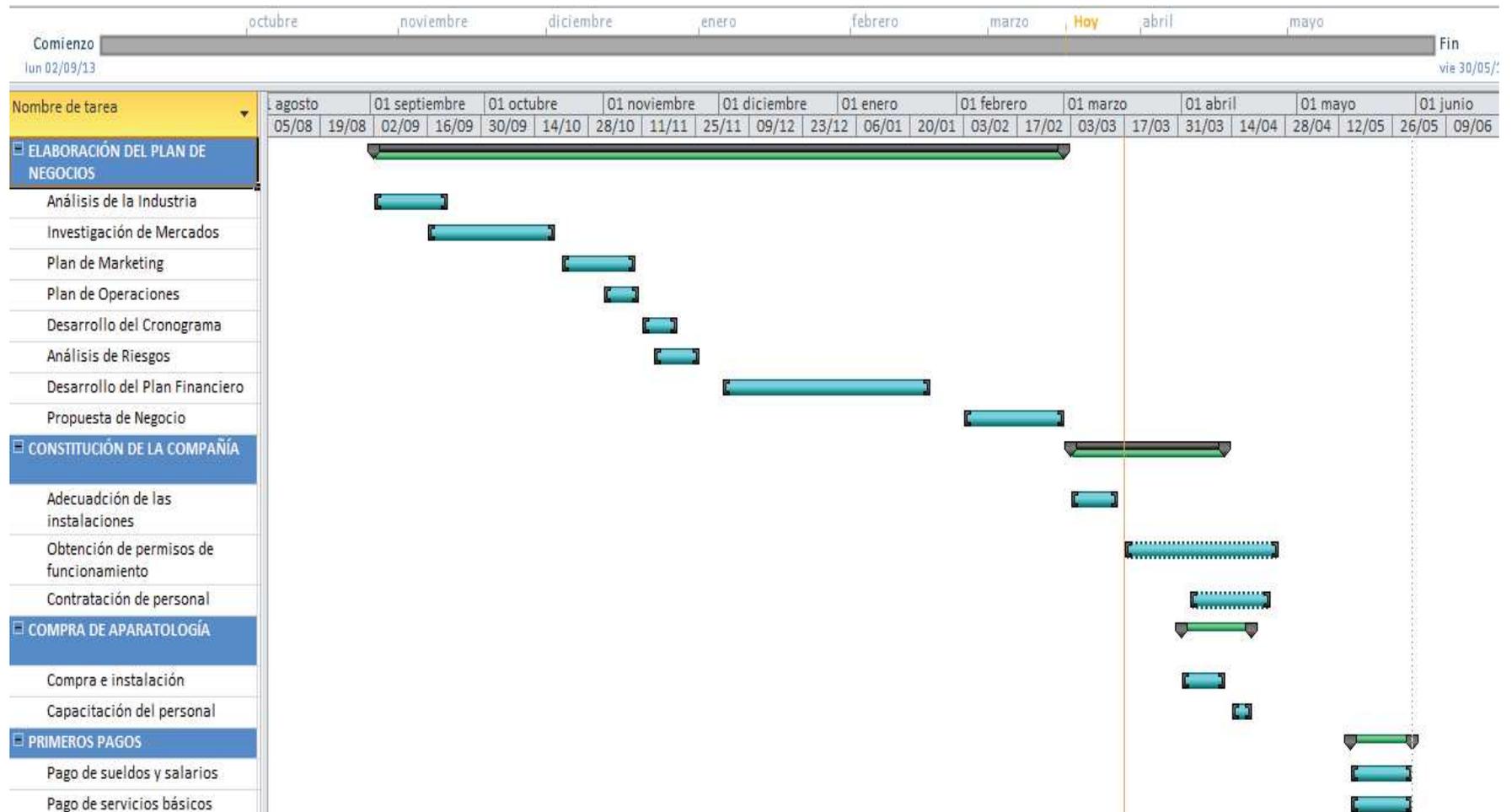
<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	<b>\$ 69.720,00</b>	<b>\$ 128.212,57</b>	<b>\$ 141.711,60</b>	<b>\$ 156.631,89</b>	<b>\$ 173.123,09</b>

<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	<b>\$ 56.291,73</b>	<b>\$ 103.697,46</b>	<b>\$ 114.615,38</b>	<b>\$ 126.682,81</b>	<b>\$ 140.020,77</b>

## ANEXO 10. Rol de Pagos

ROL DE PAGOS										
CARGO	N. EMPLEADOS	SUELDO	SUELDO TOTAL	APORTE IESS 12,15%	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	COSTO MENSUAL	COSTO MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO TOTAL ANUAL
Gerente general	1	1.000,00	1.000,00	121,50	83,33	22,00	41,67	1.268,50	1.268,50	15.222,00
Dermatóloga cosmiatra	1	800,00	800,00	97,20	66,67	22,00	33,33	1.019,20	1.019,20	12.230,40
Esteticista	1	600,00	600,00	72,90	50,00	22,00	25,00	769,90	769,90	9.238,80
Masajista	1	500,00	500,00	60,75	41,67	22,00	20,83	645,25	645,25	7.743,00
Secretaria	1	400,00	400,00	48,60	33,33	22,00	16,67	520,60	520,60	6.247,20
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>\$ 3.300,00</b>	<b>\$ 3.300,00</b>	<b>\$ 400,95</b>	<b>\$ 275,00</b>	<b>\$ 110,00</b>	<b>\$ 137,50</b>	<b>\$ 4.223,45</b>	<b>\$ 4.223,45</b>	<b>\$ 50.681,40</b>

## ANEXO 11. Diagrama de Gantt



## ***ANEXO 12. Capital de Trabajo***

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR 2 MESES</b>
Sueldos y salarios	4.223,45	8.446,90
Gasto servicios basicos	205,00	410,00
Gastos suministros	21,60	43,20
Gasto arriendo	850,00	1.700,00
Publicidad y propaganda	177,00	354,00
Inventario líneas de prod.	298,33	596,67
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.775,38</b>	<b>\$ 11.550,77</b>

## ANEXO 13. Costos y gastos fijos

ESCENARIO ESPERADO					
Costos y Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos	1.938,00	3.710,88	4.820,61	5.889,13	7.194,50
Depreciaciones	2.486,67	2.486,67	2.486,67	1.598,93	1.598,93
Amortizaciones	391,00	391,00	391,00	391,00	391,00
Internet	1.144,00	1.180,95	1.219,10	1.258,47	1.299,12
Promocion	980,00	1.011,65	1.044,33	1.078,06	1.112,88
Sueldos y salarios	50.681,40	52.275,77	53.921,64	55.620,68	57.374,59
Servicios básicos	2.460,00	2.539,46	2.621,48	2.706,16	2.793,57
Suministros	259,20	267,57	276,21	285,14	294,35
Arriendos	10.200,00	10.529,46	10.869,56	11.220,65	11.583,08
Honorarios	1.080,00	1.114,88	1.150,89	1.188,07	1.226,44
<b>Total costos y gastos</b>	<b>\$ 71.620,27</b>	<b>\$ 75.508,31</b>	<b>\$ 78.801,51</b>	<b>\$ 81.236,28</b>	<b>\$ 84.868,46</b>

ESCENARIO OPTIMISTA					
Costos y Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos	2.212,68	4.637,74	5.842,47	7.253,95	9.272,04
Depreciaciones	2.486,67	2.486,67	2.486,67	1.598,93	1.598,93
Amortizaciones	391,00	391,00	391,00	391,00	391,00
Internet	1.144,00	1.180,95	1.219,10	1.258,47	1.299,12
Promocion	980,00	1.011,65	1.044,33	1.078,06	1.112,88
Sueldos y salarios	50.681,40	52.275,77	53.921,64	55.620,68	57.374,59
Servicios básicos	2.460,00	2.539,46	2.621,48	2.706,16	2.793,57
Suministros	259,20	267,57	276,21	285,14	294,35
Arriendos	10.200,00	10.529,46	10.869,56	11.220,65	11.583,08
Honorarios	1.080,00	1.114,88	1.150,89	1.188,07	1.226,44
<b>Total costos y gastos</b>	<b>\$ 71.894,95</b>	<b>\$ 76.435,17</b>	<b>\$ 79.823,37</b>	<b>\$ 82.601,10</b>	<b>\$ 86.945,99</b>

ESCENARIO PESIMISTA					
Costos y Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos	1.786,51	3.548,26	4.228,40	5.038,92	6.004,79
Depreciaciones	2.486,67	2.486,67	2.486,67	1.598,93	1.598,93
Amortizaciones	391,00	391,00	391,00	391,00	391,00
Internet	1.144,00	1.180,95	1.219,10	1.258,47	1.299,12
Promocion	980,00	1.011,65	1.044,33	1.078,06	1.112,88
Sueldos y salarios	50.681,40	52.275,77	53.921,64	55.620,68	57.374,59
Servicios básicos	2.460,00	2.539,46	2.621,48	2.706,16	2.793,57
Suministros	259,20	267,57	276,21	285,14	294,35
Arriendos	10.200,00	10.529,46	10.869,56	11.220,65	11.583,08
Honorarios	1.080,00	1.114,88	1.150,89	1.188,07	1.226,44
<b>Total costos y gastos</b>	<b>\$ 71.468,79</b>	<b>\$ 75.345,69</b>	<b>\$ 78.209,30</b>	<b>\$ 80.386,07</b>	<b>\$ 83.678,75</b>

## ANEXO 14. Costos Variables

LINEA OPTIONS (para 6 meses)	Cantidad	\$ para 6 meses	Precio anual
MASCARA FACIAL PURIFICANTE	200 ml	34,00	68,00
EMULSION MATIFICANTE	125 ml	34,00	68,00
LECHE LIMPIADORA ALTA TOLERANCIA	500 ml	35,00	70,00
LOCION ALTA TOLERANCIA	500 ml	34,00	68,00
LECHE LIMPIADORA TOTAL CONFORT	500 ml	35,00	70,00
LOCION TOTAL CONFORT	500 ml	34,00	68,00
SERUM NUTRITIVO REGENERADOR	24x3 ml	58,00	116,00
CREMA MULTI-REGEN-AGE-DEFENSE	200 ml	60,00	120,00
EMULSION AGE-DEFENSE	125 ml	56,00	112,00
CONCENTRADO ACTIVO No. 1	36x0,5 ml	54,00	108,00
CONCENTRADO ACTIVO No. 2	36x0,5 ml	54,00	108,00
CONCENTRADO ACTIVO No. 3	36x0,5 ml	54,00	108,00
EXFOLIANTE FACIAL	200 ml	33,00	66,00
GEL PURIFICANTE DESMAQUILLANTE	500 ml	35,00	70,00
JERINGUILLAS	Pack 100	125,00	250,00
ALGODÓN	Pack 5	30,00	60,00
ESPARADRAPOS	Pack 6	55,00	110,00
<b>TOTAL</b>			<b>1.640,00</b>
LINEA PERFECT FORMS (para 6 meses)			
PF COFFEE SCULPTOR CREMA REAFIRMANTE	200 ml	42,00	84,00
PF NUTRIVITALITY LECHE CORPORAL NUTIV.	200 ml	32,00	64,00
PF SCULPT INTERV. CR. CORPORAL ALISANTE	200 ml	42,00	84,00
PF EXFOLIATING SCRUB GEL CORPORAL	150 ml	25,00	50,00
PF DEEP NUTRITION HANDS	100 ml	26,00	52,00
PF VITAL CORPORAL PIEDRAS PRECIOSAS	200 ml	43,00	86,00
GUANTES	Pack 400	350,00	700,00
GASA	Pack 4	45,00	90,00
<b>TOTAL</b>			<b>1.210,00</b>
LINEA SPA MARINE (para 6 meses)			
SPA SERUM MINCEUR	150 ml	30,00	60,00
SPA EXFOLIATING	150 ml	29,00	58,00
SPA REAFIRMANTE CORPORAL	200 ml	33,00	66,00
SPA ESSENCIALES MARINE ACTIVA	15 ml	21,00	42,00
SPA ESSENCIALES MARINE RELAX	15 ml	21,00	42,00
SPA ESSENCIALES MARINE VITALITY	15 ml	21,00	42,00
GEL DESINFECTANTE	500 ml	20,00	40,00
<b>TOTAL</b>			<b>350,00</b>
LINEA DEPILACIÓN (para 6 meses)			
TÓNICO PRE DEPILATORIO	500 ml	23,00	46,00
ACEITE POST DEPILATORIO	500 ml	23,00	46,00
CERA NATURAL BOTE	800 gr	28,00	56,00
CERA CREME WAX ROSA BOTE	800 gr	28,00	56,00
CERA CHOCO WAX BOTE	800 gr	28,00	56,00
PALETAS APLICADORAS	Pack 400	40,00	80,00
ALCOHOL	500 ml	20,00	40,00
<b>TOTAL</b>			<b>380,00</b>
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$ 1.790,00</b>	<b>\$ 3.580,00</b>

## ANEXO 15. Margen bruto u operativo

MARGEN BRUTO U OPERATIVO (APALANCADO)					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	61.065,00	112.490,51	124.334,22	137.424,92	151.893,88
(-)Costo de ventas	1.938,00	3.710,88	4.820,61	5.889,13	7.194,50
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>\$ 59.127,00</b>	<b>\$ 108.779,63</b>	<b>\$ 119.513,62</b>	<b>\$ 131.535,78</b>	<b>\$ 144.699,37</b>
<b>GASTOS</b>					
Sueldos y salarios	50.681	52.276	53.922	55.621	57.375
Gasto servicios básicos	2.460	2.539	2.621	2.706	2.794
Gastos suministros	259	268	276	285	294
Gasto arriendo	10.200	10.529	10.870	11.221	11.583
Publicidad y propaganda	6.624	6.838	7.059	7.287	7.522
Lanzamiento de la empresa	18.432	0	0	0	0
Depreciación	2.487	2.487	2.487	1.599	1.599
Amortización	391	391	391	391	391
Honorarios	1.080	1.115	1.151	1.188	1.226
Intereses	3.157,96	2.632,55	2.022,68	1.314,77	493,06
TOTAL GASTOS	95.772,24	79.075,33	80.798,97	81.612,21	83.277,19
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>\$ (36.645,24)</b>	<b>\$ 29.704,30</b>	<b>\$ 38.714,64</b>	<b>\$ 49.923,58</b>	<b>\$ 61.422,18</b>

MARGEN BRUTO U OPERATIVO (DESAPALANCADO)					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	61.065,00	112.490,51	124.334,22	137.424,92	151.893,88
(-)Costo de ventas	1.938,00	3.710,88	4.820,61	5.889,13	7.194,50
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>\$ 59.127,00</b>	<b>\$ 108.779,63</b>	<b>\$ 119.513,62</b>	<b>\$ 131.535,78</b>	<b>\$ 144.699,37</b>
<b>GASTOS</b>					
Sueldos y salarios	50.681	52.276	53.922	55.621	57.375
Gasto servicios básicos	2.460	2.539	2.621	2.706	2.794
Gastos suministros	259	268	276	285	294
Gasto arriendo	10.200	10.529	10.870	11.221	11.583
Publicidad y propaganda	6.624	6.838	7.059	7.287	7.522
Lanzamiento de la empresa	18.432	0	0	0	0
Depreciación	2.487	2.487	2.487	1.599	1.599
Amortización	391	391	391	391	391
Honorarios	1.080	1.115	1.151	1.188	1.226
TOTAL GASTOS	92.614,27	76.442,78	78.776,29	80.297,44	82.784,13
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>\$ (33.487,27)</b>	<b>\$ 32.336,85</b>	<b>\$ 40.737,32</b>	<b>\$ 51.238,35</b>	<b>\$ 61.915,24</b>

## ANEXO 16. Estado de resultados

### Con Deuda

ESTADO DE RESULTADOS(ESCENARIO ESPERADO)					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	61.065,00	112.490,51	124.334,22	137.424,92	151.893,88
(-)Costo de ventas	1.938,00	3.710,88	4.820,61	5.889,13	7.194,50
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 59.127,00</b>	<b>\$ 108.779,63</b>	<b>\$ 119.513,62</b>	<b>\$ 131.535,78</b>	<b>\$ 144.699,37</b>
<b>GASTOS</b>					
Sueldos y salarios	50.681	52.276	53.922	55.621	57.375
Gasto servicios básicos	2.460	2.539	2.621	2.706	2.794
Gastos suministros	259	268	276	285	294
Gasto arriendo	10.200	10.529	10.870	11.221	11.583
Gastos generales	6.624	6.624	6.624	6.624	6.624
Publicidad y propaganda	18.432	0	0	0	0
Depreciación	2.487	2.487	2.487	1.599	1.599
Amortización	391	391	391	391	391
Honorarios	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Intereses	3.157,96	2.632,55	2.022,68	1.314,77	493,06
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>95.772,24</b>	<b>78.826,49</b>	<b>80.293,26</b>	<b>80.841,32</b>	<b>82.232,56</b>
<b>UAIL</b>	<b>\$ (36.645,24)</b>	<b>\$ 29.953,14</b>	<b>\$ 39.220,36</b>	<b>\$ 50.694,47</b>	<b>\$ 62.466,81</b>
(-)Participación laboral 15%		4.492,97	5.883,05	7.604,17	9.370,02
<b>Utilidad antes de Imp. Renta</b>	<b>(36.645,24)</b>	<b>25.460,17</b>	<b>33.337,31</b>	<b>43.090,30</b>	<b>53.096,79</b>
(-)Impuesto a la Renta 22%		5.601,24	7.334,21	9.479,87	11.681,29
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (36.645,24)</b>	<b>\$ 19.858,93</b>	<b>\$ 26.003,10</b>	<b>\$ 33.610,43</b>	<b>\$ 41.415,50</b>

ESTADO DE RESULTADOS(ESCENARIO OPTIMISTA)					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	69.720,00	128.212,57	141.711,60	156.631,89	173.123,09
(-)Costo de ventas	2.212,68	4.637,74	5.842,47	7.253,95	9.272,04
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 67.507,32</b>	<b>\$ 123.574,83</b>	<b>\$ 135.869,14</b>	<b>\$ 149.377,94</b>	<b>\$ 163.851,05</b>
<b>GASTOS</b>					
Sueldos y salarios	50.681	52.276	53.922	55.621	57.375
Gasto servicios básicos	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460
Gastos suministros	259	259	259	259	259
Gasto arriendo	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200
Gastos generales	6.624	6.624	6.624	6.624	6.624
Publicidad y propaganda	18.432	0	0	0	0
Depreciación	2.487	2.487	2.487	1.599	1.599
Amortización	391	391	391	391	391
Honorarios	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Intereses	3.157,96	2.632,55	2.022,68	1.314,77	493,06
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>95.772,24</b>	<b>78.409,20</b>	<b>79.445,20</b>	<b>79.548,57</b>	<b>80.480,77</b>
<b>UAIL</b>	<b>\$ (28.264,92)</b>	<b>\$ 45.165,63</b>	<b>\$ 56.423,94</b>	<b>\$ 69.829,36</b>	<b>\$ 83.370,27</b>
(-)Participación laboral 15%	(4.239,74)	6.774,84	8.463,59	10.474,40	12.505,54
<b>Utilidad antes de Imp. Renta</b>	<b>(24.025,18)</b>	<b>38.390,79</b>	<b>47.960,35</b>	<b>59.354,96</b>	<b>70.864,73</b>
(-)Impuesto a la Renta 25%	(6.006,29)	9.597,70	11.990,09	14.838,74	17.716,18
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (18.018,88)</b>	<b>\$ 28.793,09</b>	<b>\$ 35.970,26</b>	<b>\$ 44.516,22</b>	<b>\$ 53.148,55</b>

ESTADO DE RESULTADOS(ESCENARIO PESIMISTA)					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	56.291,73	103.697,46	114.615,38	126.682,81	140.020,77
(-)Costo de ventas	1.786,51	3.548,26	4.228,40	5.038,92	6.004,79
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 54.505,21</b>	<b>\$ 100.149,20</b>	<b>\$ 110.386,97</b>	<b>\$ 121.643,89</b>	<b>\$ 134.015,98</b>
<b>GASTOS</b>					
Sueldos y salarios	50.681	52.276	53.922	55.621	57.375
Gasto servicios básicos	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460
Gastos suministros	259	259	259	259	259
Gasto arriendo	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200
Gastos generales	6.624	6.624	6.624	6.624	6.624
Publicidad y propaganda	18.432	0	0	0	0
Depreciación	2.487	2.487	2.487	1.599	1.599
Amortización	391	391	391	391	391
Honorarios	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Intereses	3.157,96	2.632,55	2.022,68	1.314,77	493,06
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>95.772,24</b>	<b>78.409,20</b>	<b>79.445,20</b>	<b>79.548,57</b>	<b>80.480,77</b>
<b>UAI</b>	<b>\$ (41.267,02)</b>	<b>\$ 21.739,99</b>	<b>\$ 30.941,77</b>	<b>\$ 42.095,32</b>	<b>\$ 53.535,20</b>
(-)Participación laboral 15%	(6.190,05)	3.261,00	4.641,27	6.314,30	8.030,28
<b>Utilidad antes de Imp. Renta</b>	<b>(35.076,97)</b>	<b>18.479,00</b>	<b>26.300,51</b>	<b>35.781,02</b>	<b>45.504,92</b>
(-)Impuesto a la Renta 25%	(8.769,24)	4.619,75	6.575,13	8.945,25	11.376,23
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (26.307,73)</b>	<b>\$ 13.859,25</b>	<b>\$ 19.725,38</b>	<b>\$ 26.835,76</b>	<b>\$ 34.128,69</b>

Sin Deuda

ESTADO DE RESULTADOS(ESCENARIO ESPERADO)					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	61.065,00	112.490,51	124.334,22	137.424,92	151.893,88
(-)Costo de ventas	1.938,00	3.710,88	4.820,61	5.889,13	7.194,50
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 59.127,00</b>	<b>\$ 108.779,63</b>	<b>\$ 119.513,62</b>	<b>\$ 131.535,78</b>	<b>\$ 144.699,37</b>
<b>GASTOS</b>					
Sueldos y salarios	50.681	52.276	53.922	55.621	57.375
Gasto servicios básicos	2.460	2.539	2.621	2.706	2.794
Gastos suministros	259	268	276	285	294
Gasto arriendo	10.200	10.529	10.870	11.221	11.583
Publicidad y propaganda	6.624	6.838	7.059	7.287	7.522
Lanzamiento de la empresa	18.432	0	0	0	0
Depreciación	2.487	2.487	2.487	1.599	1.599
Amortización	391	391	391	391	391
Honorarios	1.080	1.115	1.151	1.188	1.226
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>92.614,27</b>	<b>76.442,78</b>	<b>78.776,29</b>	<b>80.297,44</b>	<b>82.784,13</b>
<b>UAI</b>	<b>\$ (33.487,27)</b>	<b>\$ 32.336,85</b>	<b>\$ 40.737,32</b>	<b>\$ 51.238,35</b>	<b>\$ 61.915,24</b>
(-)Participación laboral 15%	(5.023,09)	4.850,53	6.110,60	7.685,75	9.287,29
<b>Utilidad antes de Imp. Renta</b>	<b>(28.464,18)</b>	<b>27.486,32</b>	<b>34.626,73</b>	<b>43.552,59</b>	<b>52.627,95</b>
(-)Impuesto a la Renta 22%	(6.262,12)	6.046,99	7.617,88	9.581,57	11.578,15
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (22.202,06)</b>	<b>\$ 21.439,33</b>	<b>\$ 27.008,85</b>	<b>\$ 33.971,02</b>	<b>\$ 41.049,80</b>

ESTADO DE RESULTADOS(ESCENARIO OPTIMISTA)					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	69.720,00	128.212,57	141.711,60	156.631,89	173.123,09
(-)Costo de ventas	2.212,68	4.637,74	5.842,47	7.253,95	9.272,04
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 67.507,32</b>	<b>\$ 123.574,83</b>	<b>\$ 135.869,14</b>	<b>\$ 149.377,94</b>	<b>\$ 163.851,05</b>
<b>GASTOS</b>					
Sueldos y salarios	50.681	52.276	53.922	55.621	57.375
Gasto servicios básicos	2.460	2.539	2.621	2.706	2.794
Gastos suministros	259	268	276	285	294
Gasto arriendo	10.200	10.529	10.870	11.221	11.583
Publicidad y propaganda	6.624	6.838	7.059	7.287	7.522
Lanzamiento de la empresa	18.432	0	0	0	0
Depreciación	2.487	2.487	2.487	1.599	1.599
Amortización	391	391	391	391	391
Honorarios	1.080	1.115	1.151	1.188	1.226
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>92.614,27</b>	<b>76.442,78</b>	<b>78.776,29</b>	<b>80.297,44</b>	<b>82.784,13</b>
<b>UAIL</b>	<b>\$ (25.106,95)</b>	<b>\$ 47.132,05</b>	<b>\$ 57.092,84</b>	<b>\$ 69.080,50</b>	<b>\$ 81.066,91</b>
(-)Participación laboral 15%	(3.766,04)	7.069,81	8.563,93	10.362,08	12.160,04
<b>Utilidad antes de Imp. Renta</b>	<b>(21.340,91)</b>	<b>40.062,25</b>	<b>48.528,92</b>	<b>58.718,43</b>	<b>68.906,88</b>
(-)Impuesto a la Renta 25%	(5.335,23)	10.015,56	12.132,23	14.679,61	17.226,72
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (16.005,68)</b>	<b>\$ 30.046,68</b>	<b>\$ 36.396,69</b>	<b>\$ 44.038,82</b>	<b>\$ 51.680,16</b>

ESTADO DE RESULTADOS(ESCENARIO PESIMISTA)					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	56.291,73	103.697,46	114.615,38	126.682,81	140.020,77
(-)Costo de ventas	1.786,51	3.548,26	4.228,40	5.038,92	6.004,79
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 54.505,21</b>	<b>\$ 100.149,20</b>	<b>\$ 110.386,97</b>	<b>\$ 121.643,89</b>	<b>\$ 134.015,98</b>
<b>GASTOS</b>					
Sueldos y salarios	50.681	52.276	53.922	55.621	57.375
Gasto servicios básicos	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460
Gastos suministros	259	259	259	259	259
Gasto arriendo	10.200	10.529	10.870	11.221	11.583
Publicidad y propaganda	6.624	6.838	7.059	7.287	7.522
Lanzamiento de la empresa	18.432	0	0	0	0
Depreciación	2.487	2.487	2.487	1.599	1.599
Amortización	391	391	391	391	391
Honorarios	1.080	1.115	1.151	1.188	1.226
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>92.614,27</b>	<b>76.354,95</b>	<b>78.597,80</b>	<b>80.025,34</b>	<b>82.415,42</b>
<b>UAIL</b>	<b>\$ (38.109,06)</b>	<b>\$ 23.794,25</b>	<b>\$ 31.789,18</b>	<b>\$ 41.618,55</b>	<b>\$ 51.600,56</b>
(-)Participación laboral 15%	(5.716,36)	3.569,14	4.768,38	6.242,78	7.740,08
<b>Utilidad antes de Imp. Renta</b>	<b>(32.392,70)</b>	<b>20.225,11</b>	<b>27.020,80</b>	<b>35.375,76</b>	<b>43.860,47</b>
(-)Impuesto a la Renta 25%	(8.098,18)	5.056,28	6.755,20	8.843,94	10.965,12
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (24.294,53)</b>	<b>\$ 15.168,83</b>	<b>\$ 20.265,60</b>	<b>\$ 26.531,82</b>	<b>\$ 32.895,35</b>

## ANEXO 17. Balance General

BALANCE GENERAL APALANCADO(ESCENARIO ESPERADO)						
ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Activo Corriente</b>	<b>11.550,77</b>	<b>-23.752,07</b>	<b>-5.731,71</b>	<b>17.422,86</b>	<b>46.127,48</b>	<b>89.335,38</b>
Bancos		-23.752,07	-5.731,71	17.422,86	46.127,48	89.335,38
Capital de trabajo	11.550,77					
<b>Activo Fijo</b>	<b>18.652,52</b>	<b>16.165,85</b>	<b>13.679,17</b>	<b>11.192,50</b>	<b>9.593,57</b>	<b>7.994,64</b>
Equipo de computación	2.663,24	2.663,24	2.663,24	2.663,24	2.663,24	2.663,24
Equipo de oficina	689,83	689,83	689,83	689,83	689,83	689,83
Muebles y enseres	5.409,45	5.409,45	5.409,45	5.409,45	5.409,45	5.409,45
Equipos y herramientas	9.890,00	9.890,00	9.890,00	9.890,00	9.890,00	9.890,00
(-) Dep. acumulada activos		2.486,67	4.973,35	7.460,02	9.058,95	10.657,88
<b>Activos diferidos</b>	<b>1.955,00</b>	<b>1.564,00</b>	<b>1.173,00</b>	<b>782,00</b>	<b>391,00</b>	<b>0,00</b>
Gastos de constitucion y pue	1.955,00	1.955,00	1.955,00	1.955,00	1.955,00	1.955,00
(-) Amortización acumulada		391,00	782,00	1.173,00	1.564,00	1.955,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 32.158,29</b>	<b>\$ (6.548,14)</b>	<b>\$ 9.120,46</b>	<b>\$ 29.397,36</b>	<b>\$ 56.112,05</b>	<b>\$ 97.330,02</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>22.510,80</b>	<b>19.242,40</b>	<b>15.448,59</b>	<b>11.044,90</b>	<b>5.933,31</b>	<b>0,00</b>
Préstamo	22.510,80	19.242,40	15.448,59	11.044,90	5.933,31	0,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>22.510,80</b>	<b>19.242,40</b>	<b>15.448,59</b>	<b>11.044,90</b>	<b>5.933,31</b>	<b>0,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>9.647,49</b>	<b>-26.997,75</b>	<b>-7.694,92</b>	<b>16.821,48</b>	<b>48.478,88</b>	<b>95.456,52</b>
Capital social	9.647,49	9.647,49	9.647,49	9.647,49	9.647,49	9.647,49
Utilidades retenidas		-36.645,24	-17.342,41	7.173,99	38.831,39	85.809,03
<b>TOTAL PASIVO+ PATRIMON</b>	<b>\$ 32.158,29</b>	<b>\$ (6.548,14)</b>	<b>\$ 9.120,46</b>	<b>\$ 29.397,36</b>	<b>\$ 56.112,05</b>	<b>\$ 97.330,02</b>

BALANCE GENERAL DESAPALANCADO (ESCENARIO ESPERADO)						
ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Activo Corriente</b>	<b>11.550,77</b>	<b>-7.621,05</b>	<b>16.853,46</b>	<b>46.902,56</b>	<b>83.031,35</b>	<b>126.244,35</b>
Bancos		-7.621,05	16.853,46	46.902,56	83.031,35	126.244,35
Capital de trabajo	11.550,77					
<b>Activo Fijo</b>	<b>18.652,52</b>	<b>16.165,85</b>	<b>13.679,17</b>	<b>11.192,50</b>	<b>9.593,57</b>	<b>7.994,64</b>
Equipo de computación	2.663,24	2.663,24	2.663,24	2.663,24	2.663,24	2.663,24
Equipo de oficina	689,83	689,83	689,83	689,83	689,83	689,83
Muebles y enseres	5.409,45	5.409,45	5.409,45	5.409,45	5.409,45	5.409,45
Equipos y herramientas	9.890,00	9.890,00	9.890,00	9.890,00	9.890,00	9.890,00
(-) Dep. acumulada activos		2.486,67	4.973,35	7.460,02	9.058,95	10.657,88
<b>Activos diferidos</b>	<b>1.955,00</b>	<b>1.564,00</b>	<b>1.173,00</b>	<b>782,00</b>	<b>391,00</b>	<b>0,00</b>
Gastos de constitucion y pu	1.955,00	1.955,00	1.955,00	1.955,00	1.955,00	1.955,00
(-) Amortización acumulada		391,00	782,00	1.173,00	1.564,00	1.955,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 32.158,29</b>	<b>\$ 10.108,80</b>	<b>\$ 31.705,63</b>	<b>\$ 58.877,06</b>	<b>\$ 93.015,92</b>	<b>\$ 134.238,99</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Préstamo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>32.158,29</b>	<b>9.956,22</b>	<b>31.395,56</b>	<b>58.404,40</b>	<b>92.375,43</b>	<b>133.425,23</b>
Capital social	32.158,29	32.158,29	32.158,29	32.158,29	32.158,29	32.158,29
Utilidades retenidas		-22.202,06	-762,73	26.246,12	60.217,14	101.266,94
<b>TOTAL PASIVO+ PATRIMON</b>	<b>\$ 32.158,29</b>	<b>\$ 10.108,80</b>	<b>\$ 31.705,64</b>	<b>\$ 58.877,05</b>	<b>\$ 93.015,93</b>	<b>\$ 134.238,99</b>

## ANEXO 18. Flujos de Caja

Con deuda

FLUJO DE CAJA (ESCENARIO ESPERADO)						
RUBRO	AÑOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por ventas		61.065,00	112.490,51	124.334,22	137.424,92	151.893,88
<b>COSTOS</b>						
Costo de Ventas		1.938	3.711	4.821	5.889	7.195
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>1.938</b>	<b>3.711</b>	<b>4.821</b>	<b>5.889</b>	<b>7.195</b>
<b>GASTOS</b>						
Sueldos y salarios		50.681	52.276	53.922	55.621	57.375
Gasto servicios básicos		2.460	2.539	2.621	2.706	2.794
Gastos suministros		259	268	276	285	294
Gasto arriendo		10.200	10.529	10.870	11.221	11.583
Publicidad y propaganda		6.624	6.838	7.059	7.287	7.522
Lanzamiento de la empresa		18.432	0	0	0	0
Depreciación		2.487	2.487	2.487	1.599	1.599
Amortización		391	391	391	391	391
Honorarios		1.080	1.115	1.151	1.188	1.226
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>92.614</b>	<b>76.443</b>	<b>78.776</b>	<b>80.297</b>	<b>82.784</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>94.552,27</b>	<b>80.153,66</b>	<b>83.596,90</b>	<b>86.186,57</b>	<b>89.978,64</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (UAI)</b>		<b>-33.487</b>	<b>32.337</b>	<b>40.737</b>	<b>51.238</b>	<b>61.915</b>
Intereses		3.158	2.633	2.023	1.315	493
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>-36.645</b>	<b>29.704</b>	<b>38.715</b>	<b>49.924</b>	<b>61.422</b>
Participación trabajadores (15%)		-5.497	4.456	5.807	7.489	9.213
<b>UTILIDAD ANTES DE IR</b>		<b>-31.148</b>	<b>25.249</b>	<b>32.907</b>	<b>42.435</b>	<b>52.209</b>
Impuesto a la renta (25%)		-7.787	6.312	8.227	10.609	13.052
<b>UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)</b>		<b>-23.361</b>	<b>18.936</b>	<b>24.681</b>	<b>31.826</b>	<b>39.157</b>
Depreciación		2.487	2.487	2.487	1.599	1.599
Amortización Gastos Constitución		391	391	391	391	391
Inversión fija	-18.653					
Inversión diferida	-1.955					
Capital de trabajo	-11.551					
Recup. capital de trabajo						11.551
Valor residual						7.995
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$ (32.158,29)</b>	<b>\$ (20.483,66)</b>	<b>\$ 21.814,17</b>	<b>\$ 27.558,26</b>	<b>\$ 33.816,21</b>	<b>\$ 60.691,98</b>
Préstamo	22.511					
Pago del préstamo		3.268	3.794	4.404	5.112	5.933
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONIS</b>	<b>\$ (9.647,49)</b>	<b>\$ (23.752,07)</b>	<b>\$ 18.020,35</b>	<b>\$ 23.154,58</b>	<b>\$ 28.704,61</b>	<b>\$ 54.758,67</b>

cppc	23,66%
TIR	34,60%
VAN	\$ 12.587,73

Costo de op.	23,22%
TIR	54,64%
VAN	\$ 21.957,72

FLUJO DE CAJA (ESCENARIO OPTIMISTA)						
RUBRO	AÑOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por ventas		69.720,00	128.212,57	141.711,60	156.631,89	173.123,09
<b>COSTOS</b>						
Costo de Ventas		2.213	4.638	5.842	7.254	9.272
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>2.213</b>	<b>4.638</b>	<b>5.842</b>	<b>7.254</b>	<b>9.272</b>
<b>GASTOS</b>						
Sueldos y salarios		50.681	52.276	53.922	55.621	57.375
Gasto servicios básicos		2.460	2.460	2.460	2.460	2.460
Gastos suministros		259	259	259	259	259
Gasto arriendo		10.200	10.200	10.200	10.200	10.200
Publicidad y propaganda		6.624	6.838	7.059	7.287	7.522
Lnzamiento de la empresa		18.432	0	0	0	0
Depreciación		2.487	2.487	2.487	1.599	1.599
Amortización		391	391	391	391	391
Honorarios		1.080	1.115	1.151	1.188	1.226
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>92.614</b>	<b>76.025</b>	<b>77.928</b>	<b>79.005</b>	<b>81.032</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>94.826,95</b>	<b>80.663,23</b>	<b>83.770,70</b>	<b>86.258,65</b>	<b>90.304,39</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (UAI)</b>		<b>-25.107</b>	<b>47.549</b>	<b>57.941</b>	<b>70.373</b>	<b>82.819</b>
Intereses		3.158	2.633	2.023	1.315	493
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>-28.265</b>	<b>44.917</b>	<b>55.918</b>	<b>69.058</b>	<b>82.326</b>
Participación trabajadores (15%)		-4.240	6.738	8.388	10.359	12.349
<b>UTILIDAD ANTES DE IR</b>		<b>-24.025</b>	<b>38.179</b>	<b>47.530</b>	<b>58.700</b>	<b>69.977</b>
Impuesto a la renta (25%)		-6.006	9.545	11.883	14.675	17.494
<b>UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)</b>		<b>-18.019</b>	<b>28.634</b>	<b>35.648</b>	<b>44.025</b>	<b>52.483</b>
Depreciación		2.487	2.487	2.487	1.599	1.599
Amortización Gastos Constitución		391	391	391	391	391
Inversión fija	-18.653					
Inversión diferida	-1.955					
Capital de trabajo	-11.551					
Recup. capital de trabajo						11.551
Valor residual						7.995
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$ (32.158,29)</b>	<b>\$ (15.141,21)</b>	<b>\$ 31.512,13</b>	<b>\$ 38.525,54</b>	<b>\$ 46.014,71</b>	<b>\$ 74.017,93</b>
Préstamo	22.511					
Pago del préstamo		3.268	3.794	4.404	5.112	5.933
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVE</b>	<b>\$ (9.647,49)</b>	<b>\$ (18.409,61)</b>	<b>\$ 27.718,32</b>	<b>\$ 34.121,86</b>	<b>\$ 40.903,11</b>	<b>\$ 68.084,62</b>

ppc	17,07%
TIR	52,27%
VAN	\$ 51.302,83

Costo de op.	23,22%
TIR	86,91%
VAN	\$ 43.521,50

FLUJO DE CAJA (ESCENARIO PESIMISTA)						
RUBRO	AÑOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por ventas		56.291,73	103.697,46	114.615,38	126.682,81	140.020,77
<b>COSTOS</b>						
Costo de Ventas		1.787	3.548	4.228	5.039	6.005
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>1.787</b>	<b>3.548</b>	<b>4.228</b>	<b>5.039</b>	<b>6.005</b>
<b>GASTOS</b>						
Sueldos y salarios		50.681	52.276	53.922	55.621	57.375
Gasto servicios básicos		2.460	2.460	2.460	2.460	2.460
Gastos suministros		259	259	259	259	259
Gasto arriendo		10.200	10.200	10.200	10.200	10.200
Publicidad y propaganda		6.624	6.838	7.059	7.287	7.522
Lanzamiento de la empresa		18.432	0	0	0	0
Depreciación		2.487	2.487	2.487	1.599	1.599
Amortización		391	391	391	391	391
Honorarios		1.080	1.115	1.151	1.188	1.226
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>92.614</b>	<b>76.025</b>	<b>77.928</b>	<b>79.005</b>	<b>81.032</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>94.400,79</b>	<b>79.573,75</b>	<b>82.156,64</b>	<b>84.043,61</b>	<b>87.037,14</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (UAI)</b>		<b>-38.109</b>	<b>24.124</b>	<b>32.459</b>	<b>42.639</b>	<b>52.984</b>
Intereses		3.158	2.633	2.023	1.315	493
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>-41.267</b>	<b>21.491</b>	<b>30.436</b>	<b>41.324</b>	<b>52.491</b>
Participación trabajadores (15%)		-6.190	3.224	4.565	6.199	7.874
<b>UTILIDAD ANTES DE IR</b>		<b>-35.077</b>	<b>18.267</b>	<b>25.871</b>	<b>35.126</b>	<b>44.617</b>
Impuesto a la renta (25%)		-8.769	4.567	6.468	8.781	11.154
<b>UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)</b>		<b>-26.308</b>	<b>13.701</b>	<b>19.403</b>	<b>26.344</b>	<b>33.463</b>
Depreciación		2.487	2.487	2.487	1.599	1.599
Amortización Gastos Constitución		391	391	391	391	391
Inversión fija	-18.653					
Inversión diferida	-1.955					
Capital de trabajo	-11.551					
Recup. capital de trabajo						11.551
Valor residual						7.995
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$ (32.158,29)</b>	<b>\$ (23.430,05)</b>	<b>\$ 16.578,29</b>	<b>\$ 22.280,66</b>	<b>\$ 28.334,25</b>	<b>\$ 54.998,08</b>
Préstamo	22.511					
Pago del préstamo		3.268	3.794	4.404	5.112	5.933
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVE</b>	<b>\$ (9.647,49)</b>	<b>\$ (26.698,45)</b>	<b>\$ 12.784,47</b>	<b>\$ 17.876,98</b>	<b>\$ 23.222,65</b>	<b>\$ 49.064,77</b>

cppc	17,07%
TIR	25,54%
VAN	\$ 11.873,83

Costo de op.	23,22%
TIR	39,15%
VAN	\$ 11.371,41

Sin deuda

FLUJO DE CAJA (ESCENARIO ESPERADO)						
RUBRO	AÑOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por ventas		61.065,00	112.490,51	124.334,22	137.424,92	151.893,88
<b>COSTOS</b>						
Costo de Ventas		1.938	3.711	4.821	5.889	7.195
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>1.938</b>	<b>3.711</b>	<b>4.821</b>	<b>5.889</b>	<b>7.195</b>
<b>GASTOS</b>						
Sueldos y salarios		50.681	52.276	53.922	55.621	57.375
Gasto servicios básicos		2.460	2.539	2.621	2.706	2.794
Gastos suministros		259	268	276	285	294
Gasto arriendo		10.200	10.529	10.870	11.221	11.583
Publicidad y propaganda		6.624	6.838	7.059	7.287	7.522
Lnzamiento de la empresa		18.432	0	0	0	0
Depreciación		2.487	2.487	2.487	1.599	1.599
Amortización		391	391	391	391	391
Honorarios		1.080	1.115	1.151	1.188	1.226
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>92.614</b>	<b>76.443</b>	<b>78.776</b>	<b>80.297</b>	<b>82.784</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>94.552,27</b>	<b>80.153,66</b>	<b>83.596,90</b>	<b>86.186,57</b>	<b>89.978,64</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (UAI)</b>		<b>-33.487</b>	<b>32.337</b>	<b>40.737</b>	<b>51.238</b>	<b>61.915</b>
Intereses		0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>-33.487</b>	<b>32.337</b>	<b>40.737</b>	<b>51.238</b>	<b>61.915</b>
Participación trabajadores (15%)		-5.023	4.851	6.111	7.686	9.287
<b>UTILIDAD ANTES DE IR</b>		<b>-28.464</b>	<b>27.486</b>	<b>34.627</b>	<b>43.553</b>	<b>52.628</b>
Impuesto a la renta (25%)		-7.116	6.872	8.657	10.888	13.157
<b>UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)</b>		<b>-21.348</b>	<b>20.615</b>	<b>25.970</b>	<b>32.664</b>	<b>39.471</b>
Depreciación		2.487	2.487	2.487	1.599	1.599
Amortización Gastos Constitución		391	391	391	391	391
Inversión fija	-18.653					
Inversión diferida	-1.955					
Capital de trabajo	-11.551					
Recup. capital de trabajo						11.551
Valor residual						0
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$ (32.158,29)</b>	<b>\$ (18.470,46)</b>	<b>\$ 23.492,42</b>	<b>\$ 28.847,72</b>	<b>\$ 34.654,37</b>	<b>\$ 53.011,66</b>
Préstamo	0					
Pago del préstamo		0	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ (32.158,29)</b>	<b>\$ (18.470,46)</b>	<b>\$ 23.492,42</b>	<b>\$ 28.847,72</b>	<b>\$ 34.654,37</b>	<b>\$ 53.011,66</b>

cppc	20,40%
TIR	35,96%
VAN	\$ 18.836,42

FLUJO DE CAJA (ESCENARIO OPTIMISTA)						
RUBRO	AÑOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por ventas		69.720,00	128.212,57	141.711,60	156.631,89	173.123,09
<b>COSTOS</b>						
Costo de Ventas		2.213	4.638	5.842	7.254	9.272
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>2.213</b>	<b>4.638</b>	<b>5.842</b>	<b>7.254</b>	<b>9.272</b>
<b>GASTOS</b>						
Sueldos y salarios		50.681	52.276	53.922	55.621	57.375
Gasto servicios básicos		2.460	2.539	2.621	2.706	2.794
Gastos suministros		259	268	276	285	294
Gasto arriendo		10.200	10.529	10.870	11.221	11.583
Publicidad y propaganda		6.624	6.838	7.059	7.287	7.522
Lnzamiento de la empresa		18.432	0	0	0	0
Depreciación		2.487	2.487	2.487	1.599	1.599
Amortización		391	391	391	391	391
Honorarios		1.080	1.115	1.151	1.188	1.226
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>92.614</b>	<b>76.443</b>	<b>78.776</b>	<b>80.297</b>	<b>82.784</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>94.826,95</b>	<b>81.080,52</b>	<b>84.618,76</b>	<b>87.551,39</b>	<b>92.056,17</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (UAI)</b>		<b>-25.107</b>	<b>47.132</b>	<b>57.093</b>	<b>69.081</b>	<b>81.067</b>
Intereses		0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>-25.107</b>	<b>47.132</b>	<b>57.093</b>	<b>69.081</b>	<b>81.067</b>
Participación trabajadores (15%)		-3.766	7.070	8.564	10.362	12.160
<b>UTILIDAD ANTES DE IR</b>		<b>-21.341</b>	<b>40.062</b>	<b>48.529</b>	<b>58.718</b>	<b>68.907</b>
Impuesto a la renta (25%)		-5.335	10.016	12.132	14.680	17.227
<b>UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)</b>		<b>-16.006</b>	<b>30.047</b>	<b>36.397</b>	<b>44.039</b>	<b>51.680</b>
Depreciación		2.487	2.487	2.487	1.599	1.599
Amortización Gastos Constitución		391	391	391	391	391
Inversión fija	-18.653					
Inversión diferida	-1.955					
Capital de trabajo	-11.551					
Recup. capital de trabajo						11.551
Valor residual						0
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$ (32.158,29)</b>	<b>\$ (13.128,01)</b>	<b>\$ 32.924,36</b>	<b>\$ 39.274,36</b>	<b>\$ 46.028,75</b>	<b>\$ 65.220,85</b>
Préstamo	0					
Pago del préstamo		0	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ (32.158,29)</b>	<b>\$ (13.128,01)</b>	<b>\$ 32.924,36</b>	<b>\$ 39.274,36</b>	<b>\$ 46.028,75</b>	<b>\$ 65.220,85</b>

cppc	20,40%
TIR	53,58%
VAN	\$ 41.391,40

FLUJO DE CAJA (ESCENARIO PESIMISTA)						
RUBRO	AÑOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por ventas		56.291,73	103.697,46	114.615,38	126.682,81	140.020,77
<b>COSTOS</b>						
Costo de Ventas		1.787	3.548	4.228	5.039	6.005
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>1.787</b>	<b>3.548</b>	<b>4.228</b>	<b>5.039</b>	<b>6.005</b>
<b>GASTOS</b>						
Sueldos y salarios		50.681	52.276	53.922	55.621	57.375
Gasto servicios básicos		2.460	2.539	2.621	2.706	2.794
Gastos suministros		259	268	276	285	294
Gasto arriendo		10.200	10.529	10.870	11.221	11.583
Publicidad y propaganda		6.624	6.838	7.059	7.287	7.522
Lnzamiento de la empresa		18.432	0	0	0	0
Depreciación		2.487	2.487	2.487	1.599	1.599
Amortización		391	391	391	391	391
Honorarios		1.080	1.115	1.151	1.188	1.226
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>92.614</b>	<b>76.443</b>	<b>78.776</b>	<b>80.297</b>	<b>82.784</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>94.400,79</b>	<b>79.991,04</b>	<b>83.004,70</b>	<b>85.336,36</b>	<b>88.788,93</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (UAI)</b>		<b>-38.109</b>	<b>23.706</b>	<b>31.611</b>	<b>41.346</b>	<b>51.232</b>
Intereses		0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>-38.109</b>	<b>23.706</b>	<b>31.611</b>	<b>41.346</b>	<b>51.232</b>
Participación trabajadores (15%)		-5.716	3.556	4.742	6.202	7.685
<b>UTILIDAD ANTES DE IR</b>		<b>-32.393</b>	<b>20.150</b>	<b>26.869</b>	<b>35.144</b>	<b>43.547</b>
Impuesto a la renta (25%)		-8.098	5.038	6.717	8.786	10.887
<b>UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)</b>		<b>-24.295</b>	<b>15.113</b>	<b>20.152</b>	<b>26.358</b>	<b>32.660</b>
Depreciación		2.487	2.487	2.487	1.599	1.599
Amortización Gastos Constitución		391	391	391	391	391
Inversión fija	-18.653					
Inversión diferida	-1.955					
Capital de trabajo	-11.551					
Recup. capital de trabajo						11.551
Valor residual						0
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$ (32.158,29)</b>	<b>\$ (21.416,85)</b>	<b>\$ 17.990,52</b>	<b>\$ 23.029,48</b>	<b>\$ 28.348,29</b>	<b>\$ 46.201,00</b>
Préstamo	0					
Pago del préstamo		0	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ (32.158,29)</b>	<b>\$ (21.416,85)</b>	<b>\$ 17.990,52</b>	<b>\$ 23.029,48</b>	<b>\$ 28.348,29</b>	<b>\$ 46.201,00</b>

cppc	20,40%
TIR	25,59%
VAN	\$ 6.154,54

## ANEXO 19. Punto de Equilibrio

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
UNIDADES	RUBROS				
	INGRESO TOTAL	C.VAR.UNIT.	COSTO FIJO	COSTO TOTAL	UTILIDAD
0	0	0	69.305	69.305	-69.305
77	7.330	400	69.305	69.704	-62.374
154	14.660	799	69.305	70.104	-55.444
231	21.990	1.199	69.305	70.504	-48.513
309	29.320	1.599	69.305	70.903	-41.583
386	36.650	1.998	69.305	71.303	-34.652
463	43.981	2.398	69.305	71.702	-27.722
540	51.311	2.797	69.305	72.102	-20.791
617	58.641	3.197	69.305	72.502	-13.861
694	65.971	3.597	69.305	72.901	-6.930
772	73.301	3.996	69.305	73.301	0
849	80.631	4.396	69.305	73.701	6.930
926	87.961	4.796	69.305	74.100	13.861
1.003	95.291	5.195	69.305	74.500	20.791
1.080	102.621	5.595	69.305	74.900	27.722
1.157	109.951	5.995	69.305	75.299	34.652
1.235	117.282	6.394	69.305	75.699	41.583
1.312	124.612	6.794	69.305	76.098	48.513

## ANEXO 20. Sensibilidad

SENSIBILIDAD EN EL VOLUMEN DE VENTAS				
AÑO	CANTIDAD	FLUJO DE CAJA	VAN	TIR
<b>ESPERADO +10,53%</b>				
Año 1	691	(20.483,66)	12.587,73	34,60%
Año 2	1.273	21.814,17		
Año 3	1.407	27.558,26		
Año 4	1.556	33.816,21		
Año 5	1.719	60.691,98		
<b>OPTIMISTA + 13,98%</b>				
Año 1	788	(15.141,21)	51.302,83	52,27%
Año 2	1.451	31.512,13		
Año 3	1.604	38.525,54		
Año 4	1.773	46.014,71		
Año 5	1.960	74.017,93		
<b>PESIMISTA -7,82%</b>				
Año 1	637	(23.430,05)	11.873,83	25,54%
Año 2	1.174	16.578,29		
Año 3	1.297	22.280,66		
Año 4	1.434	28.334,25		
Año 5	1.585	54.998,08		

## ANEXO 21. Índices financieros

### Con deuda

INDICES FINANCIEROS									
INDICE		AÑO 1		AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
LIQUIDEZ									
<b>Razón Corriente =</b>	Activos Corrientes	=	11550,77	=	0,60	-0,37	1,58	7,77	23,52
	Pasivos Corrientes	=	19242,40	=					
RENTABILIDAD									
<b>ROI=</b>	Utilidad neta	=	-36645,24	=	-1,14	0,62	0,81	1,05	1,29
	Inversion inicial	=	32158,29	=					
<b>ROA=</b>	Utilidad operacional	=	-36645,24	=	-1,14	0,92	1,20	1,55	1,91
	Activos totales	=	32158,29	=					
<b>ROE=</b>	Utilidad neta	=	-36645,24	=	1,36	-2,58	1,55	0,69	0,43
	Patrimonio promedio	=	-26997,75	=					

### Sin deuda

INDICES FINANCIEROS									
RENTABILIDAD		AÑO 1		AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
INDICE		AÑO 1		AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
<b>ROI=</b>	Utilidad neta	=	-36645,24	=	-1,14	-2,58	1,55	1,05	0,43
	Inversion inicial	=	32158,29	=					
<b>ROA=</b>	Utilidad operacional	=	-33487,27	=	-1,04	3,55	1,39	0,91	0,64
	Activos totales	=	32158,29	=					
<b>ROE=</b>	Utilidad neta	=	-22202,06	=	-2,23	0,68	0,46	0,37	0,31
	Patrimonio promedio	=	9956,22	=					

## ANEXO 22. VAN Y TIR

VAN DEL PLAN DE NEGOCIOS		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
TASA DE DESCUENTO	17,07%	20,40%
Esperado	12.587,73	18.836,42
Optimista	51.302,83	41.391,40
Pesimista	11.873,83	6.154,54

TIR DEL PLAN DE NEGOCIOS		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Esperado	34,60%	35,96%
Optimista	52,27%	53,58%
Pesimista	25,54%	25,59%

## ANEXO 23. CAPM

(CAPM)	
$Re = Rf + B * (RM - RF)$	
FACTOR	%
Tasa Libre de Riesgo	4,62%
Beta(Health Care Services)	0,72%
Prima del Mercado	6,00%
Re=	4,66%

## ANEXO 24. Valuación de la deuda

### FLUJO DE EFECTIVO

ESCENARIO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
U. antes impuestos e intereses $*(1-15%)*(1-25%)$		-33.487,27	32.336,85	40.737,32	51.238,35	61.915,24
Depreciación		2.486,67	2.486,67	2.486,67	1.598,93	1.598,93
Amortización		391,00	391,00	391,00	391,00	391,00
Variación en el capital de trabajo		0,00	-21.814,17	-12.109,67	-33.816,21	-49.141,21
Gastos de capital		32.158,29	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>-22.510,80</b>	<b>-40.953,72</b>	<b>47.324,20</b>	<b>77.431,21</b>	<b>102.369,48</b>	<b>63.905,17</b>

VAN	<b>\$ 92.972,52</b>
TIR	<b>73%</b>

ESCENARIO OPTIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
U. antes impuestos e intereses $*(1-15%)*(1-25%)$		-25.106,95	47.132,05	57.092,84	69.080,50	81.066,91
Depreciación		2.486,67	2.486,67	2.486,67	1.598,93	1.598,93
Amortización		391,00	391,00	391,00	391,00	391,00
- variación en el capital de trabajo		0,00	-21.814,17	-12.109,67	-33.816,21	-49.141,21
- gastos de capital		32.158,29	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>-22.510,80</b>	<b>-32.573,40</b>	<b>62.119,40</b>	<b>93.786,73</b>	<b>120.211,64</b>	<b>83.056,84</b>

VAN	<b>\$ 132.565,48</b>
TIR	<b>97%</b>

ESCENARIO PESIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
U. antes impuestos e intereses $*(1-15%)*(1-25%)$		-38.109,06	23.794,25	31.789,18	41.618,55	51.600,56
Depreciación		2.486,67	2.486,67	2.486,67	1.598,93	1.598,93
Amortización		391,00	391,00	391,00	391,00	391,00
Variación en el capital de trabajo		0,00	-21.814,17	-12.109,67	-33.816,21	-49.141,21
Gastos de capital		32.158,29				
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>-22.510,80</b>	<b>-67.780,67</b>	<b>48.095,09</b>	<b>46.385,52</b>	<b>77.033,68</b>	<b>102.340,69</b>

VAN	<b>\$ 60.760,94</b>
TIR	<b>47%</b>

## ANEXO 25. Uso de fondos

### FLUJO DE EFECTIVO DISPONIBLE

ESCENARIO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
U. antes impuestos e intereses *(1-15%)*(1-25%)		-33.487,27	32.336,85	40.737,32	51.238,35	61.915,24
Depreciación		2.486,67	2.486,67	2.486,67	1.598,93	1.598,93
Amortización		391,00	391,00	391,00	391,00	391,00
Variación en el capital de trabajo		0,00	-21.814,17	-12.109,67	-33.816,21	-49.141,21
Gastos de capital	-32.158,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos netos emisión de deuda	22.510,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos principal de deuda		3.268,40	3.793,81	4.403,68	5.111,60	5.933,31
Intereses *(1-15%)*(1-25%)		2.013,20	1.678,25	1.289,46	838,16	314,32
<b>FLUJO DE EFECTIVO DISPONIBLE</b>	<b>-9.647,49</b>	<b>-36.282,20</b>	<b>51.165,63</b>	<b>49.640,53</b>	<b>80.703,72</b>	<b>106.407,75</b>

VAN	<b>\$ 101.624,88</b>
TIR	<b>99%</b>

ESCENARIO OPTIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
U. antes impuestos e intereses *(1-15%)*(1-25%)		-25.106,95	47.132,05	57.092,84	69.080,50	81.066,91
Depreciación		2.486,67	2.486,67	2.486,67	1.598,93	1.598,93
Amortización		391,00	391,00	391,00	391,00	391,00
Variación en el capital de trabajo		0,00	-21.814,17	-12.109,67	-33.816,21	-49.141,21
Gastos de capital	-32.158,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos netos emisión de deuda	22.510,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos principal de deuda		3.268,40	3.793,81	4.403,68	5.111,60	5.933,31
Intereses *(1-15%)*(1-25%)		2.013,20	1.678,25	1.289,46	838,16	314,32
<b>FLUJO DE EFECTIVO DISPONIBLE</b>	<b>-9.647,49</b>	<b>-27.901,88</b>	<b>65.960,83</b>	<b>65.996,05</b>	<b>98.545,88</b>	<b>125.559,42</b>

VAN	<b>\$ 141.217,84</b>
TIR	<b>137%</b>

ESCENARIO PESIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
U. antes impuestos e intereses *(1-15%)*(1-25%)		-38.109,06	23.794,25	31.789,18	41.618,55	51.600,56
Depreciación		2.486,67	2.486,67	2.486,67	1.598,93	1.598,93
Amortización		391,00	391,00	391,00	391,00	391,00
Variación en el capital de trabajo		0,00	-21.814,17	-12.109,67	-33.816,21	-49.141,21
Gastos de capital	-32.158,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos netos emisión de deuda	22.510,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos principal de deuda		3.268,40	3.793,81	4.403,68	5.111,60	5.933,31
Intereses *(1-15%)*(1-25%)		2.013,20	1.678,25	1.289,46	838,16	314,32
<b>FLUJO DE EFECTIVO DISPONIBLE</b>	<b>-9.647,49</b>	<b>-40.903,99</b>	<b>42.623,02</b>	<b>40.692,38</b>	<b>71.083,92</b>	<b>96.093,06</b>

VAN	<b>\$ 79.785,12</b>
TIR	<b>79%</b>