



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE SPA  
EN LA CIUDAD DE MANTA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de  
Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía  
Dr. Manuel María Herrera

Autora  
Sueanny Elizabeth Cantos Quiroz

Año  
2015

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Manuel María Herrera  
Doctor en Administración de Empresas  
C.C.: 100322898-6

### **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”.

---

Sueanny Elizabeth Cantos Quiroz

C.C.: 131140676-1

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme culminar una etapa más en mi vida.

A mi mami que me ha brindado mucho amor y apoyo para terminar mi carrera.

A mis tíos Chopitea Cantos y mis abuelitos por estar siempre ahí apoyándonos a mis hermanos y a mí.

A mis hermanos y a todas las personas que formaron parte de mi vida universitaria a lo largo de estos 5 años.

A Roberto Andrade Herrera por su motivación y apoyo incondicional.

A Manuel María Herrera por su paciencia y conocimientos brindados a lo largo del desarrollo de mi tesis.

## **DEDICATORIA**

A Dios por guiarme y cuidarme en cada paso de mi vida.

A mi querido papi que me guía, me cuida y protege desde el cielo, que gracias a sus valores soy la persona que soy.

A mi mami por su lucha constante, esfuerzo y dedicación para mí y mis hermanos.

## RESUMEN

La idea de la creación de un spa en la ciudad de Manta nació debido a la inexistencia de empresas que se dediquen a entregar estas clases de servicios, se elaborará un plan de negocio con la finalidad de determinar la viabilidad de crear el presente plan de negocio.

En el análisis de la industria se determinó en que código CIIU4 se encuentra la empresa, además, el sector clasificado como Otros Servicios al cual pertenece el presente plan de negocio ha contribuido con el 5% al PIB desde el 2012 según la información del Banco Central del Ecuador.

El presente plan de negocios tiene la finalidad de establecer la empresa Arata-Spa en la ciudad de Manta, con una estructura legal de Sociedad de Responsabilidad Limitada, dedicada a brindar servicios de relajación corporal y mental, enfocado a hombres y mujeres de 20 a 69 años de edad de clase social media, media alta y alta.

El estudio de mercado se lo realizó en base a la investigación descriptiva cualitativa y cuantitativa realizando grupos focales, entrevistas y encuestas donde se analizó los gustos y preferencias de nuestro mercado objetivo y la aceptación del servicio en el mercado, también se determinó que al brindar atención personalizada y de calidad, buen enfoque publicitario y con personal capacitado son factores muy importantes a la hora de atraer y fidelizar clientes. Además, se determinó que un 60% de las personas encuestadas asistirían al centro de spa.

En el plan de marketing para posicionar el servicio se determinó usar la estrategia de ingreso al mercado de diferenciación, así como manejar una estrategia general de marketing de servicio-utilidades que se la selecciono debido a que los colaboradores son los ejecutores del servicio, con la finalidad que se encuentren satisfechos y comprometidos con el trabajo.

En el plan gerencial se estableció la estructura organizacional de Arata-Spa en la cual se desarrolla la compañía, donde se analizó los perfiles de cada puesto que son necesarias para cada área de la empresa.

Las proyecciones se encuentran en el escenario esperado apalancado, donde la inversión inicial es de \$ 136.918,00, el cual será financiado con el 60% préstamo bancario y el 40% aporte de los socios. El Valor Actual Neto es de \$148.281,00, y la Tasa Interna de Retorno alcanza el 41,24% con una tasa de descuento del 14,71%. El punto de equilibrio se logra al vender 4349 servicios a un precio de venta promedio de \$30,00 para el primer año de operaciones.

## ABSTRACT

The idea of the creation of a spa in Manta city was born to counteract a necessity of clients in the area that want to find specialized esthetic services. The industry focused on belongs to the other services sector in the local industry code (CIIU4), which has contributed with 5% of the GDP since 2012, according to data in the Ecuadorian Central Bank.

The current business plan objective is to establish the company Arata-Spa in Manta city; with a limited social responsibility legal structure, dedicated to bring mind and body relaxation, focused on upper and middle class men and women in between 20 to 69 years old. The organizational structure analyzed the required profiles positions for each area of the business established in the management plan.

The market research was gathered through focus groups, interviews and surveys with a descriptive, qualitative and quantitative research. The tastes and preferences were analyzed from our target market and our uptake of our services in the market. Research determined that personalized attention and quality of services are factors of high importance to attract and keep costumers. The research also determined that 60% of the people surveyed are willing to utilize a spa center services.

In the marketing plan to position the offered service it was determined that differentiation is the strategy for entering the market, as well as managing a general service-profit marketing strategy; the satisfaction and commitment of the employees that are the service executers is the finality of this marketing plan.

A Spa business was proven viable by the business plan that specifies an expected leveraged scenario, where \$ 136.918,00 is the value of the initial investment, and is financed with a bank loan of 60% of the total investment and

a 40% from partner contributions. The net present value is of \$ 148.281,00, while the internal return rate reaches a 41.24 %; with a discount rate of 14.71%. The breakeven is achieved at a sale of 4.349 services at an average price of \$30.00, calculated for the first year of operations.

## ÍNDICE

1	ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1	ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1.1	Antecedentes .....	1
1.2	OBJETIVOS .....	2
1.2.1	Objetivo General .....	2
1.2.2	Objetivos Específicos.....	3
1.3	HIPÓTESIS.....	3
2	LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS .....	4
2.1	LA INDUSTRIA.....	4
2.1.1	Tendencia .....	4
2.1.2	Estructura de la Industria .....	6
2.1.2.1	Competencia .....	6
2.1.2.2	Cadena de Valor de Servicios.....	9
2.1.3	Factores Económicos.....	11
2.1.3.1	Inflación .....	11
2.1.3.2	Tasa de Crecimiento de la población .....	12
2.1.3.3	Poder Adquisitivo de la Personas .....	12
2.1.4	Canales de Distribución .....	14
2.1.5	Las 5 Fuerzas de Porter.....	15
2.1.5.1	Poder de Negociación con el proveedor .....	15
2.1.5.2	Poder de Negociación de los compradores .....	16
2.1.5.3	Rivalidad entre Competidores .....	16
2.1.5.4	Productos Sustitutos .....	16
2.1.5.5	Entrada Potencial de Nuevos competidores .....	16
2.2	LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO .....	17
2.2.1	La Idea y el Modelo de Negocio.....	17
2.2.2	Misión.....	18
2.2.3	Visión .....	18
2.2.4	Objetivos .....	18
2.3	EL SERVICIO.....	19
2.4	ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO.....	19
2.5	ANÁLISIS F.O.D.A. ....	21

3	INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	22
3.1	DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	22
3.2	PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL.....	22
3.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	22
3.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	23
3.4.1	Investigación Descriptiva Cualitativa.....	23
3.4.1.1	Entrevista a Expertos .....	23
3.4.1.2	Grupo Focal.....	26
3.4.2	Investigación Descriptiva Cuantitativa .....	28
3.4.2.1	Encuestas.....	28
4	PLAN DE MARKETING .....	40
4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	40
4.2	POLÍTICA DE PRECIOS.....	42
4.2.1.1	Metas.....	43
4.3	TÁCTICAS DE VENTAS .....	43
4.4	POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍA .....	44
4.5	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD .....	44
4.5.1	Publicidad.....	44
4.5.1.1	Medios electrónicos.....	44
4.5.1.2	Vallas Publicitarias .....	45
4.5.2	Relaciones públicas .....	45
4.5.2.1	Evento .....	45
4.5.2.2	Radio .....	45
4.5.3	Promoción de Ventas.....	45
4.5.4	Plan de Medios .....	46
4.6	CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	46
4.7	PROYECCIÓN DE VENTAS.....	47
4.7.1	Supuestos .....	47
5	PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	49
5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES .....	49
5.2	CICLO DE OPERACIONES .....	50
5.2.1	Flujograma de procesos.....	51
5.3	REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	52
5.4	INSTALACIONES .....	53
5.5	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO.....	54

5.6	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS .....	55
6	EQUIPO GERENCIAL.....	57
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	57
6.1.1	Organigrama .....	57
6.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES.....	57
6.3	COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, INVERSIONISTAS, Y ACCIONISTAS.....	60
6.4	POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS.....	62
6.4.1	Política de contratos.....	63
6.4.2	Beneficios.....	63
6.5	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES.....	64
6.6	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS .....	64
7	CRONOGRAMA GENERAL.....	65
7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	65
7.2	DIAGRAMA DE GRANTT .....	66
7.3	RIESGOS E IMPREVISTOS .....	68
8	RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	69
8.1	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS .....	69
8.2	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES .....	70
9	PLAN FINANCIERO .....	71
9.1	INVERSIÓN INICIAL.....	71
9.2	FUENTE DE INGRESOS.....	71
9.3	GASTOS Y COSTOS FIJOS .....	71
9.4	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO .....	71
9.5	ESTADOS DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO.....	72
9.6	BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO.....	72
9.7	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO.....	72
9.8	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	72

9.9	ÍNDICES FINANCIEROS .....	73
9.10	VALUACIÓN.....	74
10	PROPUESTA DE NEGOCIO.....	76
10.1	FINANCIAMIENTO DESEADO .....	76
10.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA .....	76
10.3	CAPITALIZACIÓN .....	76
10.4	USO DE FONDOS.....	76
10.5	RETORNO PARA EL INVERSIONISTA .....	77
11	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	78
11.1	CONCLUSIONES .....	78
11.2	RECOMENDACIONES .....	79
	REFERENCIAS.....	81
	ANEXOS .....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos .....	8
Tabla 2. Gasto de consumo de los hogares .....	14
Tabla 3. F.O.D.A. ....	21
Tabla 4. Segmentación de Mercado .....	29
Tabla 5. Calculo de Segmentación .....	30
Tabla 6. Costos y Precio .....	42
Tabla 7. Servicios de Arata Spa .....	43
Tabla 8. Plan de Medios .....	46
Tabla 9. Ventas Proyectadas .....	47
Tabla 10. Ciclo de Operaciones .....	50
Tabla 11. Equipos y Herramientas .....	52
Tabla 12. Localización geográfica .....	55
Tabla 13. Inventarios .....	56
Tabla 14. Equipo de Trabajo .....	60
Tabla 15. Rol de pagos Administrativos .....	61
Tabla 16. Rol de pagos operaciones .....	61
Tabla 17. Actividades.....	65
Tabla 18. Diagrama de Gantt .....	67
Tabla 19. Riesgos e imprevistos.....	68
Tabla 20. Posibles riesgos.....	70
Tabla 21. Índices De Liquidez .....	73
Tabla 22. Índices De Rentabilidad .....	74
Tabla 23. VAN.....	74
Tabla 24. TIR .....	75
Tabla 25. Estructura Capital .....	76
Tabla 26. Retorno para el inversionista .....	77
Tabla 27. Tasa interna de Retorno para el inversionista .....	77

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. CIU4.....	4
Figura 2. Aporte de Otros Servicios al PIB .....	5
Figura 3. Empresas por actividad económica.....	6
Figura 4. Cadena de Valor.....	10
Figura 5. Inflación .....	11
Figura 6. Crecimiento de las Personas.....	12
Figura 7. Poder Adquisitivo de las Personas.....	13
Figura 8. Canal de distribución industria .....	15
Figura 9. Canal de distribución SPA.....	15
Figura 10. Las 5 Fuerzas de Michael Porter.....	17
Figura 11. Matriz de expansión de productos y mercados .....	20
Figura 12. Disponibilidad de tiempo del cliente .....	31
Figura 13. Frecuencia de visita.....	31
Figura 14. Horario de atención .....	32
Figura 15. Motivo principal.....	32
Figura 16. Medio que frecuenta más para información .....	33
Figura 17. Nivel de servicio ofrecido en la actualidad .....	33
Figura 18. Percepción del precio actualmente .....	34
Figura 19. Precio a pagar por faciales.....	34
Figura 20. Hidroterapia .....	35
Figura 21. Precio por masajes.....	35
Figura 22. Quien contrata los servicios .....	36
Figura 23. Ingreso de las personas .....	36
Figura 24. Satisfacción del cliente con los servicios actuales .....	37
Figura 25. Apertura del spa .....	37
Figura 26. Personas que llevarían.....	38
Figura 27. Género.....	38
Figura 28. Logotipo de Arata-Spa.....	41
Figura 29. Canal de distribución Arata-Spa.....	46
Figura 30. Flujograma de procesos .....	51

Figura 31. Instalaciones.....	53
Figura 32. Organigrama.....	57
Figura 33. Punto de Equilibrio .....	73

# 1 ASPECTOS GENERALES

## 1.1 ASPECTOS GENERALES

### 1.1.1 Antecedentes

Desde hace muchos años el agua ha significado para las personas fuente de salud y vida debido a la riqueza de sus minerales que favorecen a la mejoría de diferentes enfermedades. La historia del spa surge en el siglo XVI, en la ciudad de Spa, en Bélgica, era un lugar famoso por las fuentes de aguas termales, ya que los relatos de las curaciones conseguidas por ellas, fueron transmitidos como solución para el tratamiento de múltiples afecciones físicas. (GOLF & SPA, 2014)

Los griegos llamaban a los balnearios Asclepios, utilizaban distintas técnicas hidroterápicas para la cura de enfermedades. Además, desde el imperio Romano se habían pensado espacios puntuales de descanso, que tuvieron terapias que en aquel momento ayudaran a la recuperación de las tropas, y cuyo concepto en la actualidad tiene que ver con la recuperación de todos los individuos que se encuentran en el mundo moderno. De ahí fue extendiéndose por toda Europa, llegando hasta Galicia (España). Las aplicaciones más comunes eran para dolores reumáticos, aguas que curaban los ojos, o que limpiaban las vísceras. (SONAL UBEROI, 2011)

“Durante los siglos posteriores, comienza a investigarse sobre la hidroterapia y sus efectos saludables. Comienzan a aparecer libros y escritos, médicos y eruditos, etc. Pero sin duda alguna, la época de gran esplendor de la hidroterapia fue el siglo XX, donde confluyeron factores sociales y científicos que le dieron un impulso definitivo”. (GOLF & SPA, 2014)

El término SPA, proviene del latín *Salutem Per Acqua*. Los SPA, se basan en la utilización del agua, para realizar terapias de relajación. Por ende, en todo

SPA, abundan las piscinas, los jacuzzis, saunas, etc. La idea de que los clientes que visiten estos centros, puedan gozar de estos elementos, para liberar tensiones acumuladas en el día a día. (AQUA URBAN SPA, 2011).

Manta está ubicada entre las cinco ciudades más apetecidas de Sudamérica por los altos estándares de vida que ofrece. El ranqueo se hace en base al clima, costos de vida, su ubicación al nivel del mar, comodidades, seguridad y servicios. Se ha convertido en una ciudad turística que recibe al año a miles de turistas de todas partes del mundo. El crecimiento en el ámbito laboral y el estilo de vida de las personas demandan tener presente el cuidado y salud personal debido a los acontecimientos del día a día. Por este motivo se ha evidenciado que los ciudadanos y turistas merecen un centro de spa especializado para renovarse y recuperarse del estrés. (Vela, 2012)

La utilización de los spa ayuda a proporcionar un efecto sedante y una relajación generalizada, permitiendo la recuperación de la fatiga a la vez que descongiona y proporciona una sensación de depuración global. (Quieru, 2014)

Son estas las razones se plantea la creación de una empresa dedicada a promover la recreación mediante técnicas que permitan ofrecer a las personas el relajamiento del cuerpo y la mente.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Estructurar un plan de negocios para determinar la factibilidad de la creación de un SPA en la ciudad de Manta, Ecuador para el año 2015.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Investigar y analizar la industria de otros servicios similares para identificar los principales aspectos que deben tomar en cuenta para la elaboración de este proyecto.
- Realizar una investigación de mercado para establecer las características de los clientes potenciales.
- Elaborar un plan de marketing para posicionar el servicio del CENTRO DE SPA.
- Determinar la estructura organizacional, los perfiles y las funciones del equipo gerencial y técnico de la empresa.
- Establecer un plan operativo que enmarque los aspectos técnicos y logísticos.
- Elaborar un plan financiero para determinar la viabilidad financiera del negocio, que además prevea posibles riesgos y supuestos de aspectos claves que pueden darse durante la puesta en marcha.
- Elaborar una propuesta de negocio.

### **1.3 HIPÓTESIS**

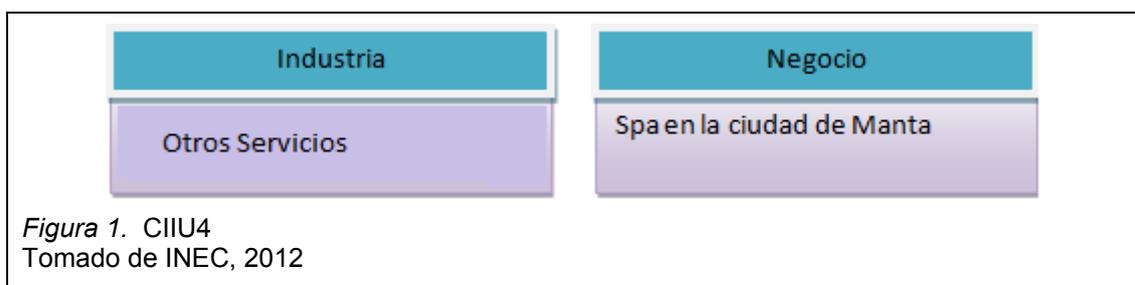
La creación de una empresa que ofrezca el servicio de SPA en la ciudad de Manta, Ecuador para el año 2015 es factible.

## 2 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

En este capítulo se analizará el entorno de la industria, sus tendencias, estructura, factores económicos y regulatorios. Se describirá el concepto del negocio, el servicio, las estrategias de ingreso al mercado y crecimiento.

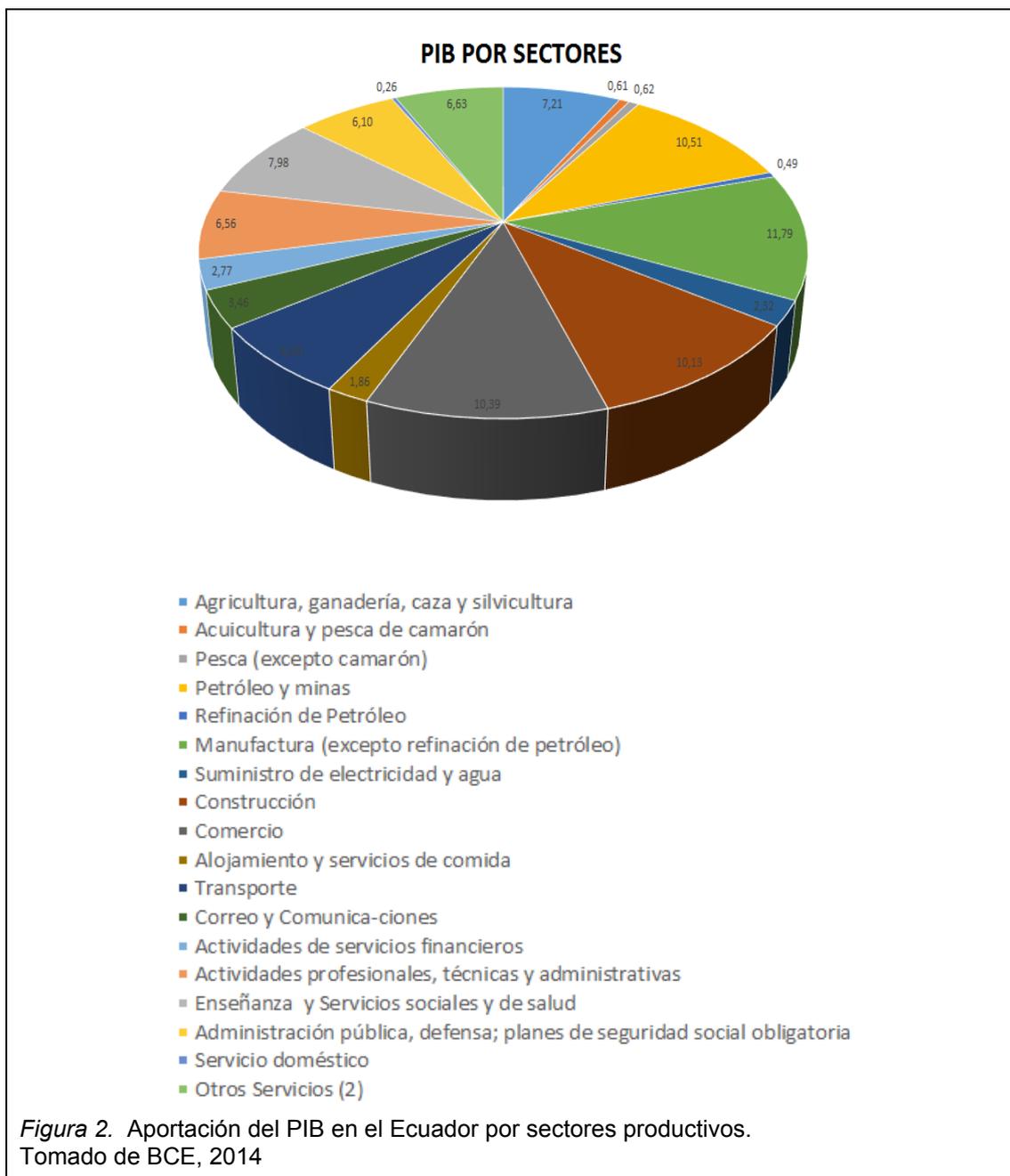
### 2.1 LA INDUSTRIA

La industria en el cual se desarrollará el servicio de spa según el CIUU4 es: **S9609.01**



#### 2.1.1 Tendencia

El crecimiento del PIB por sectores fue impulsado principalmente por la construcción, el comercio y “otros Servicios” (que incluye hotelería, bares y restaurantes; comunicaciones, alquiler de vivienda; servicios a las empresas y a los hogares; educación; y salud). Juntos, estos sectores representaron un 6,63 por ciento del crecimiento anualizado del año 2012 al 2014: más de tres cuartas partes del crecimiento total del PIB. (BCE, 2014)



El sector otros servicios presenta datos interesantes porque es uno de los sectores que más ingresos generan al país y sigue en constante crecimiento, de un total de 810.272 empresas existentes en el Ecuador, el 6,4% representa el total de las empresas del sector. De un total de 157.085 millones de dólares de ventas, el sector de otros servicios genera el 0,5% de los ingresos totales. (INEC, 2013)

Este nivel es atractivo para ingresar a la industria, dado que tiene un futuro positivo y de rápido crecimiento, si se analizara la variación de ingresos de cada año.



## 2.1.2 Estructura de la Industria

### 2.1.2.1 Competencia

Se denomina como sector *servicio* al conjunto de actividades que no se transforman ni producen bienes materiales de forma directa. Son bienes intangibles que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población. (Ordóñez, 2011)

En el Ecuador, la competencia del sector “otros servicios” se muestra altamente fragmentada, es decir, que existe un gran número de competidores. (Contreras, 2000)

Dentro de la industria *de otros servicios* esta la industria de la belleza y el cuidado personal que han ganado terreno en América Latina. Los cambios de hábitos, el creciente interés de algunos hombres, el crecimiento de las clases medias, entre otros factores, han motivado su desarrollo y han vuelto a la región un escenario atractivo. Los ecuatorianos están muy preocupados por su apariencia, la cual es para ellos más importante que otras necesidades principales como la alimentación. A pesar que los hombres están más preocupados por cuidar su apariencia, los productos para el cuidado masculino aún son una categoría pequeña, sin embargo, la demanda está aumentando lentamente y se espera que en los próximos años despegue más rápidamente. (América Economía, 2012)

En todo el Ecuador no existen muchas empresas registradas bajo el código del CIU4 S9609.01 en el cual se desarrolla el presente plan de negocio, así como se observan que no existen datos de algunas de ellas dado que se crearon recientemente, empero de las pocas compañías que presentan ingresos del año 2011 al 2014 se refleja que tienen un buen movimiento de sus activos lo cual es algo positivo dado que aunque hayan pocas empresas bajo este código se visualiza el aporte significativo que ayuda al 0,5% de los ingresos de Otros servicios aportados al PIB. (Superintendencia de compañías, 2013)

Tabla 1. Compañías pertenecientes al código CIIU4 S9609.01

EXPEDIENTE	COMPAÑÍA	F.CONSTITUCIÓN	PAIS NACIONAL.	CIUDAD	VENTAS	AÑO DE TRANSACCIÓN
156377	HEALTH FORMULATIONS HERLUY S.A.	13/09/2006	ECUADOR	QUITO	\$ 809.202,17	2011
702046	ESTETICA & NUTRICION LORENA MIRANDA MLOREN S.A.	16/04/2015	ECUADOR	GUAYAQUIL	SD	SD
301401	SUKIOMA S.A.	13/05/2015	ECUADOR	GUAYAQUIL	SD	SD
1304	FUENTE DE SALUD YANAYACU C. LTDA.	28/01/2010	ECUADOR	LA TRONCAL	\$ 31.601,42	2014
702956	CONTROLOGY WELLNESS & PILATES CIA.LTDA.	25/03/2015	ECUADOR	QUITO	SD	SD
152884	DERMACARE, CUIDADO DERMICO AVANZADO CIA. LTDA.	05/01/2005	ECUADOR	QUITO	\$ 211.778,14	2014
113504	CORPMENT S.A.	17/10/2003	ECUADOR	SAMBORONDÓN	\$ 40.262,35	2013
301333	CENTRO ESTETICO DE RELAJACION Y BELLEZA COOLSPA SOCIEDAD ANÓNIMA	30/04/2015	ECUADOR	GUAYAQUIL	SD	SD
162855	CLIREDSA CLINICA ESTETICA REDUX S.A.	25/09/2008	ECUADOR	QUITO	\$ 386.206,37	2014
142230	HORADECAMP S.A.	25/08/2011	ECUADOR	GUAYAQUIL	\$ 21.302,00	2012
150159	ELLEZA S.A.	28/07/2003	ECUADOR	QUITO	\$ 510.463,26	2013

Tomado de Superintendencia de Compañía, 2010

La competencia que existe en la actualidad en Manta son:

- Pelo&Piel ubicado en la calle 24 y Av. M3 en el Edificio Fortaleza.
- Secret ubicado en la calle Flavio Reyes frente a la ponderosa.
- SPA del Hotel Oro Verde ubicado frente a la playa del Murciélago.
- Manta Host SPA y peluquería ubicada en el hotel Manta Host tras Plaza del Sol.
- Estética Sol ubicada en la avenida Flavio Reyes y Calle 28

Cabe recalcar que las dos primeras son peluquerías-spa donde se da mayor énfasis al área del gabinete. En las instalaciones de los hoteles el área del spa no se encuentran con mantenimiento y estética Sol es una persona natural.

#### **2.1.2.2 Cadena de Valor de Servicios**

La cadena de valor es un modelo teórico descrito y popularizado por Michael Porter, este modelo permite describir el desarrollo de las actividades que se generan en una empresa hasta llegar al cliente final. Mediante la cadena de valor se identificaran las fuentes de ventaja competitiva que producirán un valor agregado.

El esquema presentado permite ver como está compuesta la estructura del negocio y los procedimientos básicos que se deberán tomar en cuenta dentro de la planificación estratégica que según Alonso (2008, pp. 89-96) son los siguientes, como indica la figura 4:

- Marketing y Ventas: Se refiere a la publicidad, promoción y desarrollo propuestas comerciales.
- Personal de Contrato: El personal que brindará los servicios de asistencia personal.

- Soporte físico y habilidades: Infraestructura y equipos utilizados.
- Presentación: Experiencia de mayor valor y prestación diferencial.
- Clientes: Clientes satisfechos con el servicio recibido.
- Otros clientes: Segmentación de mercados, perfiles homogéneos.
- Dirección general y de recursos humanos: Cultura de servicio al cliente.
- Organización interna y de tecnología: Departamento y ordenamiento de funciones facilitando la prestación de los servicios.
- Infraestructura y Ambiente: Espacio físico donde se prestará el servicio. (organización-cliente)
- Abastecimiento: Adquisición de materiales, insumos, servicios de capacitación.

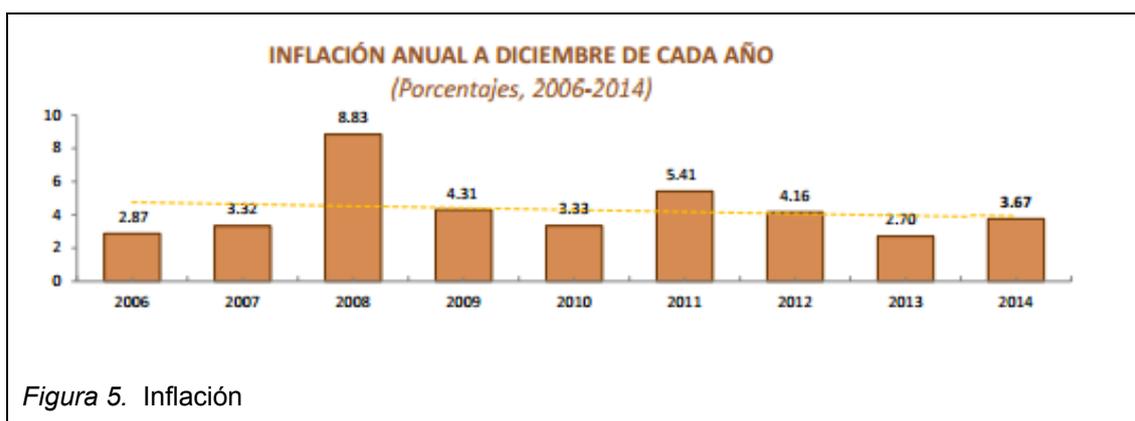


Para el giro de este negocio son fundamentales los sistemas de marketing y ventas, así como el respaldo y garantía del servicio brindado por el personal de la empresa.

### 2.1.3 Factores Económicos

#### 2.1.3.1 Inflación

El Ecuador mantiene una tasa de inflación del 3.67%, la cual es manejable y da estabilidad al país. Este índice es reflejo de un buen manejo de la economía local y de una dolarización que nos hace más competitivos y estables. Ver figura 5. (Banco Central del Ecuador, 2015)

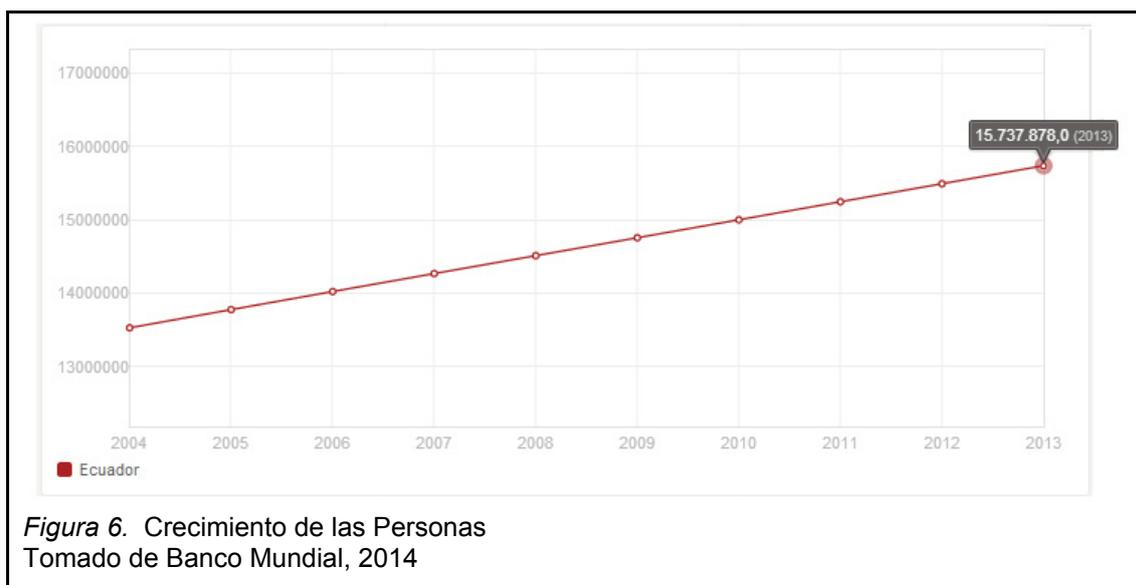


Esto, es algo positivo debido a que si la inflación se mantiene significa que los precios de los productos no tendrán alteraciones y se podrán comprar sin dificultad y así mismo no se alterarían los precios de los servicios a ofrecer, además ayuda a que el riesgo de crear un negocio sea menor.

En cuanto a la inflación que se tiene en la ciudad de Manta pasó del 5,71% en el 2012 al 6,42% en el 2013 lo cual da un claro significado de que muchos productos que se consiguen en esta ciudad son más caros a la hora de adquirirlos, en comparación a la ciudad de Quito y Guayaquil cuya inflación al 2013 son de 5,35% y 4,68% respectivamente. (INEC, 2013)

### 2.1.3.2 Tasa de Crecimiento de la población

La tasa de crecimiento del Ecuador es del 1,52% anual, esto influye en el negocio ya que indica la posibilidad de que se incremente el tamaño del mercado, con un mayor número potencial de clientes. (INEC, 2014)

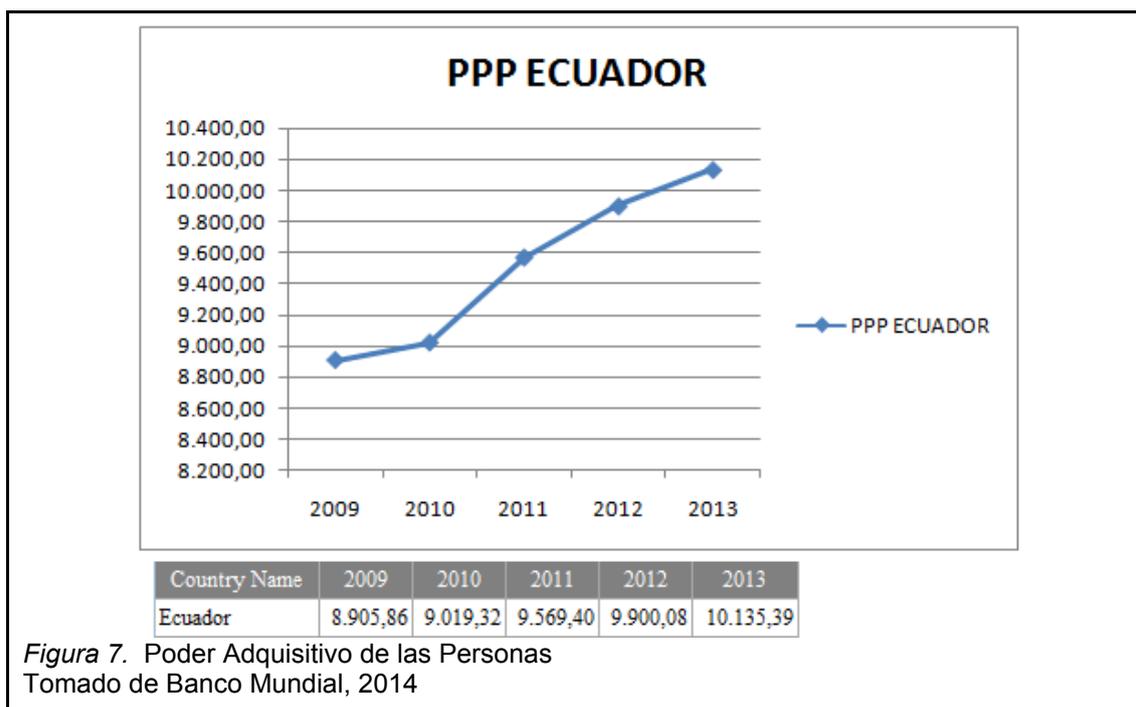


### Turismo en Manta

Según datos del ministerio de los Turismo, estos últimos años la llegada de visitantes extranjeros creció un 14%, registrándose desde el puerto marítimo de Manta el ingreso de 4.238 personas al año 2013, lo cual es un factor positivo dado que es una potencial fuente de ingreso para las empresas en el Ecuador. (Mintur, 2013)

### 2.1.3.3 Poder Adquisitivo de la Personas

Como se observa en la figura 7 existe una tendencia creciente en el poder adquisitivo de las personas en el Ecuador, lo que estimula el consumo y por lo tanto fomenta el crecimiento de las industrias.



Un factor que dinamiza esta tendencia constituyen las políticas monetarias expansivas establecidas por el actual presidente Rafael Correa, las cuales buscan inyectar mayor capital a la economía a través de bajas tasas de interés y el incremento de la deuda pública, influyendo directamente en el poder adquisitivo y el consumo de los hogares.

En el Ecuador el gasto de consumo de los hogares es del 97,6%, donde se destina un 7,5% a salud y 4,6% a recreación y cultura; nombrándose dichas divisiones dado que el servicio que ofrece un centro de spa se los puede considerar dentro de estas. (INEC, 2012)

Tabla 2. Gasto de consumo de los hogares

No.	Divisiones	Gasto de Consumo (en dólares)	%
1	Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,4
2	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,7
3	Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,9
4	Alojamiento, agua, electr., gas y otros combustibles	177.342.239	7,4
5	Muebles, artíc. para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,9
6	Salud	179.090.620	7,5
7	Transporte	349.497.442	14,6
8	Comunicaciones	118.734.692	5,0
9	Recreación y cultura	109.284.976	4,6
10	Educación	104.381.478	4,4
11	Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,7
12	Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,9
	<b>Gasto de Consumo del hogar</b>	<b>2.393.571.816</b>	<b>100,0</b>

Tomado de INEC , 2012

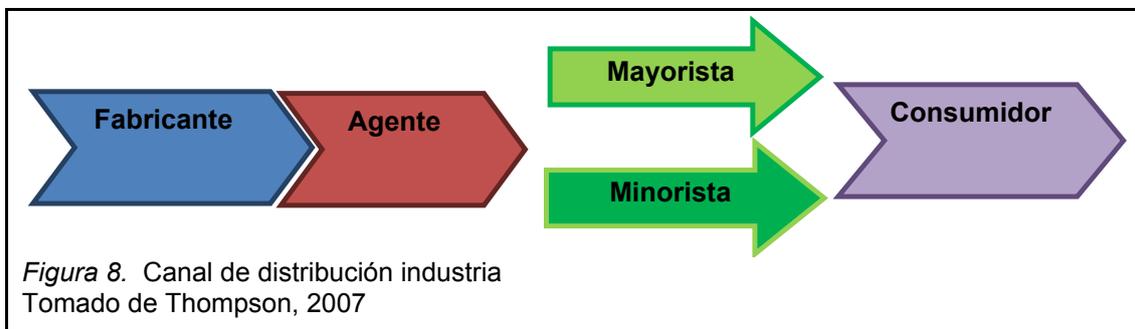
En base a unas encuestas entabladas por la autora en la ciudad de Manta para determinar donde acuden los ciudadanos mantenses para realizarse los servicios ofrecidos por un spa se concluyó que prefieren ir a las ciudades de Quito y Guayaquil para dicha actividad.

#### 2.1.4 Canales de Distribución

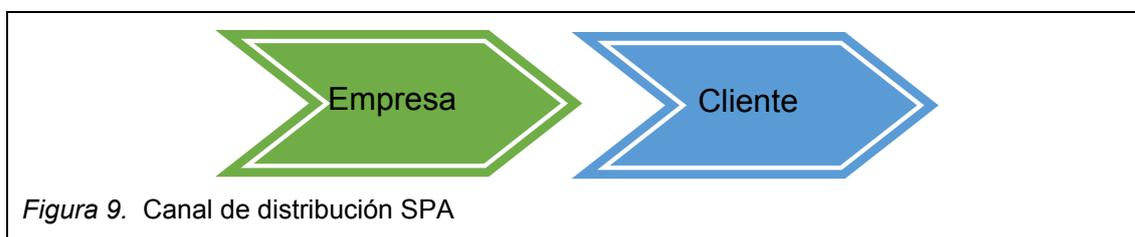
La industria posee intermediarios para abastecerse de los productos, es decir existe un canal de distribución indirecto en cuanto la adquisición de los productos. Adicionalmente gracias al internet y sus beneficios, por medio de las páginas de búsquedas se pueden hacer compras directamente y obtener los productos para abastecer a la industria. (Gestiopolis, 2002)

Por la naturaleza de intangibilidad de los servicios, es imprescindible el contacto personal; los agentes asisten al productor de servicios en la

trasferencia de la propiedad u otras funciones conexas. (Thompson, 2007).  
Ver figura 8.



Los negocios dentro de la industria de *otros servicios* posee algunos intermediarios, empero en el caso de los servicios de un spa no cuentan con tantos intermediarios debido que el servicio es intangible, es decir que se va a ofrecer el servicio directamente al consumidor final por lo que es necesario ofrecer un servicio de calidad.



## 2.1.5 Las 5 Fuerzas de Porter

### 2.1.5.1 Poder de Negociación con el proveedor

El impacto del poder de negociación con el proveedor en el negocio de los centros de spa es bajo a diferencia de otros servicios, en los que abundan proveedores en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta esto facilita la elección del mismo. Lo que da alternativas, es que gracias a la globalización y el uso del internet facilita la obtención de los mejores productos y a bajo precios, se puede escoger cualquier clase de marca, todo dependerá al segmento que se le brindará el servicio. (INNATIA, 2011)

### **2.1.5.2 Poder de Negociación de los compradores**

El impacto de poder de negociación del cliente es medio, debido a que en la actualidad en la ciudad de Manta existen peluquerías que ofrecen el servicio de masajes, pero no existe como tal un centro de spa.

### **2.1.5.3 Rivalidad entre Competidores**

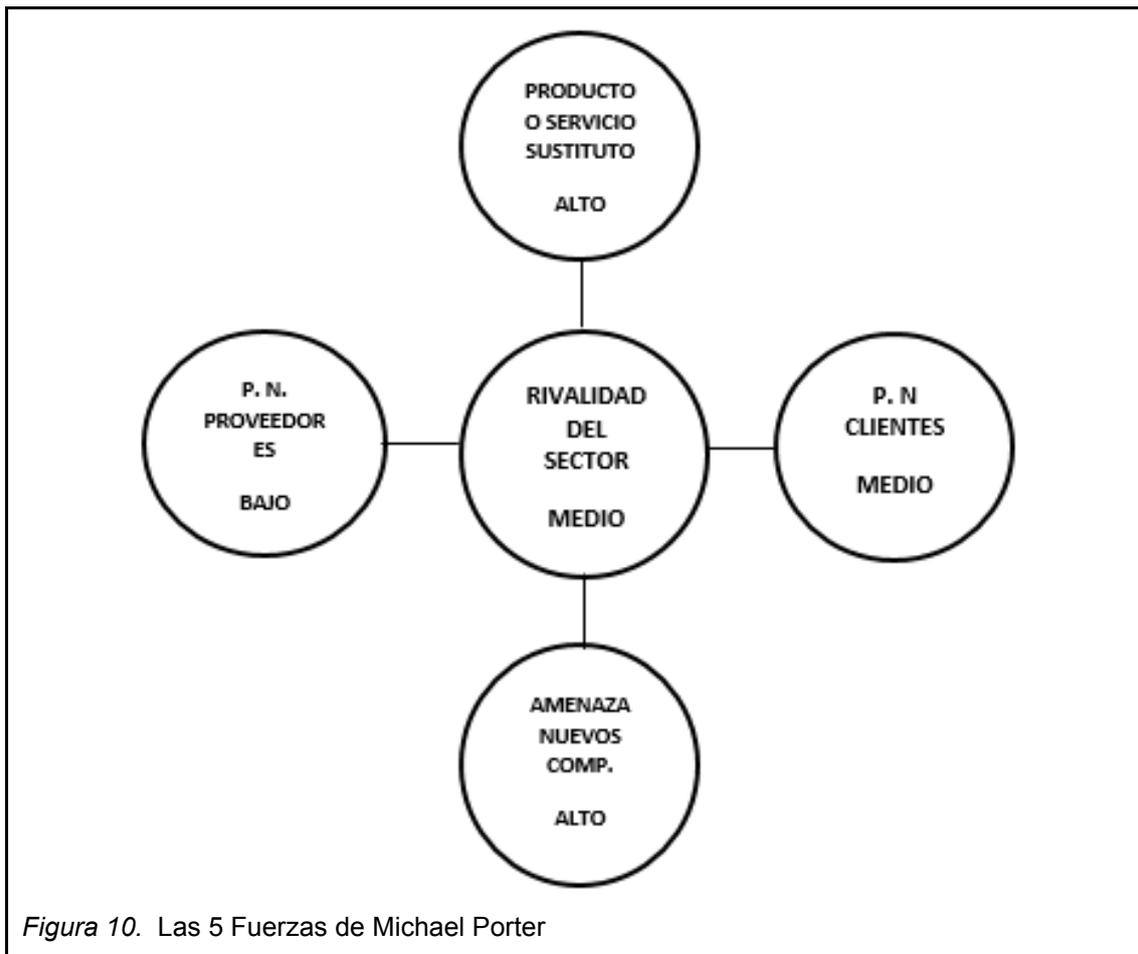
La rivalidad entre competidores es medio, dado que existen pocas empresas en la ciudad de Manta que invierten para el posicionamiento de su marca utilizando estrategias publicitarias en medios de comunicación como radio y vallas publicitarias, pero a pesar de esto, existen otros centros que ofrecen los mismos servicios, con los mismos precios lo que no genera gran diferencia.

### **2.1.5.4 Productos Sustitutos**

La amenaza de los productos sustitutos es alta debido a que existen muchas actividades que puedan realizar las personas en el área de relajación y distracción como por ejemplo: asistir a gimnasios, trotar en la playa, hacer bailoterapia entre otros.

### **2.1.5.5 Entrada Potencial de Nuevos competidores**

La posibilidad de ingreso de nuevos competidores de spa en la ciudad de Manta es Alto debido a que no existen leyes que restrinjan su entrada. Se debe tomar en cuenta que si bien el monto de inversión es moderado, existen aspectos a considerarse como las constantes innovaciones tecnológicas y creatividad que podrían ser un factor limitante.



## 2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

### 2.2.1 La Idea y el Modelo de Negocio

La idea de negocio es brindar al mercado de Manta una nueva opción de entretenimiento, un centro de spa especializado en brindar nuevas experiencias de relajamiento y exclusividad para las personas.

El mercado se caracteriza por una fuerte tendencia al cuidado y apariencia personal además de un alto consumo de servicios de calidad.

### Estructura Legal de la Empresa:

Tipo:	Sociedad Limitada
Nombre:	Arata-Spa
Representante Legal:	Sueanny Cantos
Objeto Social:	Prestación de Servicio de spa
Domicilio:	Manta-Ecuador

#### **2.2.2 Misión**

“Somos una empresa que brinda asistencia de relajación mental y corporal en la ciudad de Manta, brindando variedad, calidad y originalidad en sus servicios. Contando con equipos de alta tecnología y talento humano calificado que cuidaran a detalle cada proceso, basándonos en principios de responsabilidad social empresarial y que generen valor en sus accionistas”.

#### **2.2.3 Visión**

“Ser la mejor opción en servicios de relajación mental y corporal en la ciudad de Manta, basándose en variedad y calidad de los mismos, de tal manera que el spa tendrá clientes nacionales e internacionales.”

#### **2.2.4 Objetivos**

Objetivos a mediano plazo, los mismos que tienen un tiempo de cumplimiento de 2 años:

- Posicionarse en un 15% en la mente del consumidor como un servicio diferenciado.
- Contribuir en un 15% al desarrollo profesional de los colaboradores mediante capacitaciones que se realizaran una vez cada año.

Objetivos a largo plazo, los mismos que tienen un tiempo de cumplimiento de 5 años:

- Abrir una sucursal en un periodo de 4 años una vez realizado un estudio de mercado para establecer la ubicación.
- Agregar nuevos servicios realizando un estudio de mercado.

### **2.3 EL SERVICIO**

Arata-Spa brindará los siguientes servicios:

- Relajamiento por medio de masajes;
- Faciales que incluye desde masajes hasta limpiezas
- Tiempos de meditación; entre otros

Los servicios serán otorgados por personal calificado en un entorno de paz y tranquilidad, así los clientes acabarán con el estrés obtenido por los acontecimientos del día a día además que obtendrán un nuevo espacio lleno de confort y exclusividad. Para la contratación del servicio se realizará bajo una cita previa.

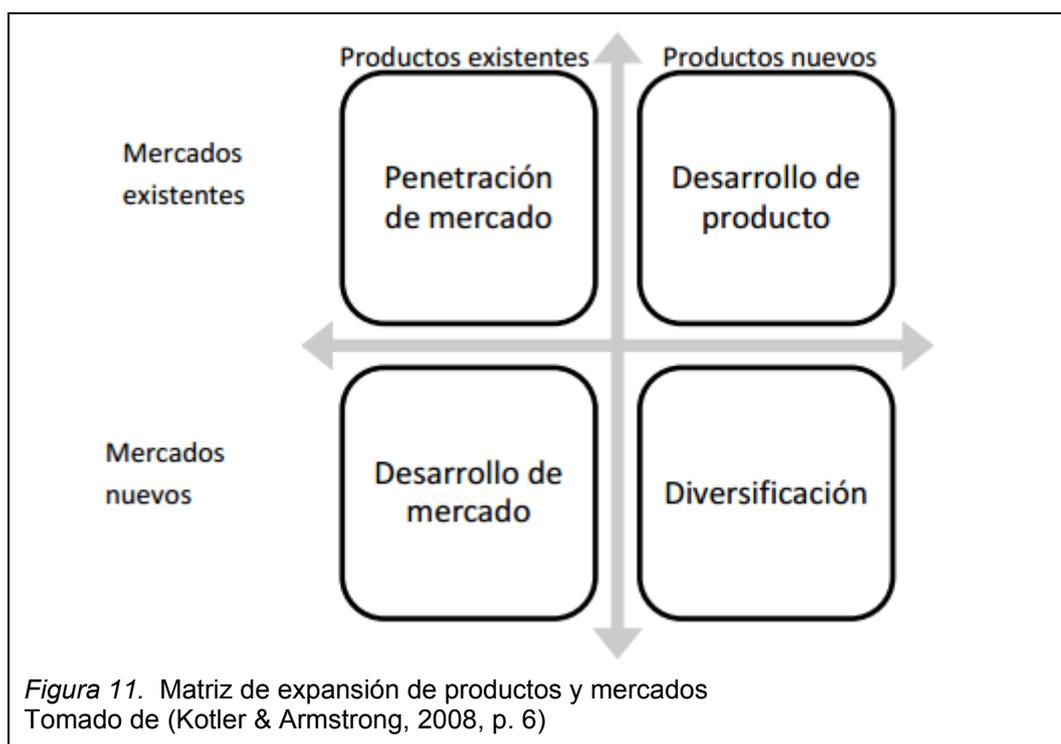
### **2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO**

- Estrategia de Diferenciación: creada por Michael Porter, se utilizará esta estrategia dado que se buscará que los clientes mantenses experimenten y se den cuenta del servicio que ofrecerá Arata-Spa, un ambiente completamente distinto en el cual se transmita paz y tranquilidad, personal capacitado en conjunto de nuevas variedades de masajes. Esta estrategia además de enfocarse a la marca y al servicio como tal también se enfocará a los servicios de soporte al cliente e imagen. (Ferrel & Hartline, p. 211)

- **Posicionamiento:** esta estrategia según Philip Kotler permite “un posicionamiento basado en diferencias significativas, y apoyado por una estrategia e implementaciones adecuadas, puede ayudar a la compañía a crear una ventaja competitiva”. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 6)

Bajo estas estrategias se busca marcar un servicio diferenciado que satisfaga las necesidades de consumidores y clientes, con el fin de posicionarnos en la mente del consumidor y en el mercado.

Partiendo de las estrategias de ingreso al mercado se procede a establecer las estrategias de crecimiento, para lo cual se toma como punto de partida la matriz de expansión de productos y mercados de Kotler:



- **Desarrollo de producto:** Estrategia de crecimiento de una empresa que consiste en “ofrecer productos nuevos o modificados a segmento de mercados actuales”. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 45).

Mediante esta estrategia se puede realizar una extensión de la marca lanzando al mercado una línea de servicios para el cuidado y belleza de las manos y pies. Esto se realizará una vez que Arata spa este posicionado en el mercado además de una previa investigación de mercado para analizar qué tan factible resultará.

## 2.5 ANÁLISIS F.O.D.A

En la presente investigación se aplicará una de las herramientas más utilizadas para la tomas de decisiones de un negocio, que es el FODA, como se puede observar en la tabla 3.

**Tabla 3. F.O.D.A.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
*Primer centro de spa en Manta *Variedad en masajes *Nueva visión de la estrategia ligada a la salud *Equipamiento e infraestructura moderna *Atención personalizada	*Creciente número de personas prefieren asistir un centro de spa *Personas buscan nuevas experiencias y variedad en masajes *Disponibilidad de maquinarias *Existencia de turistas en Manta que prefieren asistir a un spa
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
*Falta de experiencia *Desconocimiento de la marca del spa en el mercado *Alta inversión para hacer conocer la marca y empresa	*Preferencia del consumidor en ir a otras ciudades *Existencia de sustitutos reconocidos *Crecimiento de sustitutos arraigados al servicio de relajamiento *Escasez de personal con la formación y experiencia

### **3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Se investigará las características del consumidor en el mercado.

#### **3.1 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

De acuerdo a una investigación realizada por la autora, en dicho lugar no existe un spa como tal donde se refleje un ambiente armónico, amplio e inspirando tranquilidad; base fundamental que debe poseer un establecimiento como estos. (Romeo, 2015). En Manta se pueden encontrar muchas peluquerías – Spa y como el nombre indica se le da mayor prioridad a la parte de peluquería. Brindando al cliente poca satisfacción al momento de querer tener un momento de paz absoluta y relajamiento.

La población de la ciudad de Manta, ha tenido un crecimiento demográfico importante de acuerdo con datos del INEC, y de igual manera un gran crecimiento de los turistas que recibe la ciudad, lo que trajo la necesidad de crear un centro de spa donde se satisfagan las demandas de sus pobladores y visitantes.

#### **3.2 PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL**

¿Es viable la creación de un spa en la ciudad de Manta?

#### **3.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

No existe información del nivel de aceptación del servicio de un spa en la ciudad de Manta, la sensibilidad a los precios del mercado y los posibles medios de difusión. Se deberá evaluar la tendencia y hábitos del consumidor, su frecuencia de compra y las características principales a la hora de escoger un servicio para el cuidado personal enfocado al relajamiento. Identificar la competencia directa e indirecta del servicio.

### **3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

La investigación de mercado se llevará a cabo mediante dos tipos de investigación: descriptiva cualitativa: Entrevista con experto y grupo focal y descriptiva cuantitativa: Encuestas.

#### **3.4.1 Investigación Descriptiva Cualitativa**

##### **3.4.1.1 Entrevista a Expertos**

“Esta herramienta permite obtener información desde una perspectiva más amplia, con base en la experiencia y conocimiento de un experto en el tema. Para esto, se entrevista a una persona previamente escogida, que responde al perfil predefinido y puede aportar con el objetivo de la investigación”. (Malhotra, 2008, p. 170)

#### **Metodología**

Se elaboran preguntas a las personas entrevistadas en relación con su campo profesional en un lapso de 20 minutos. Se realiza una grabación de voz bajo el permiso de la persona involucrada como base de información para dicha investigación.

La entrevista se realizará a la cosmetóloga esteticista Sonia Loor experta en el área y dueña de la Estética Sol ubicada en la avenida Flavio Reyes y Calle 28 en la ciudad de Manta. Este evento se llevó a cabo el 25 de agosto de 2014 y a Patricia Luna terapeuta de Body Stetic ubicada en la calle Gaspar de Villarroel y Abascal en la ciudad de Quito. Este evento se llevó a cabo el 10 de agosto del 2014. Ver Anexo 1.

## Resultados

- La experta considera que la idea de realizar un spa como tal en la ciudad de Manta tendrá mucha acogida dado que en la actualidad solo existen establecimientos que no ofrecen un espacio netamente el de un spa.
- No existen barreras para poner un establecimiento como este dado que los permisos de funcionamientos que se deben tener se los puede obtener fácilmente ya que solo se debe cumplir con los documentos requeridos de los mismos.
- Los establecimientos donde se brindan los servicios de un spa no cuentan con las personas calificadas y entrenadas que se requieren para brindar estos servicios y que con el tiempo causan grandes daños porque al no saber con exactitud y con técnicas como dar por ejemplo un masaje las personas pueden sufrir grandes daños. Así también como no son gente preparadas no brindan mayor variedad en tipos de masajes o faciales.
- Las maquinarias a usar se encuentran dentro del país y son fáciles de adquirir. En cuanto a los productos a utilizar también se consiguen dentro del país y existen muchas variedades en el mercado tanto en propiedades del producto como marcas.
- En esto tipo de negocio tiene un movimiento cíclico, es decir que de acuerdo a la temporada existen días donde el servicio es más demandado, aunque con el tiempo se obtiene clientes fijos los que acudirán con más frecuencia.
- Para el buen funcionamiento de estos lugares, es indispensable trabajar con previa cita para evitar posibles problemas en retrasos o acumulación de las personas.

- El mejor medio para darse a conocer es el boca a boca porque este negocio depende mucho del buen servicio que se brinde y la buena experiencia que deje al cliente, además que las personas buscan encontrar en estos servicios no solo el relajarse para librarse del estrés sino encontrar un amigo que los escuche de los acontecimientos del día a día.
- Un aspecto muy fundamental es el ambiente apropiado que debe tener cada cabina – cuarto donde se brindan los servicios – una decoración que sea ventilada, iluminada, con una música que transmita al cliente un ambiente de paz y tranquilidad.
- Por facilidad del consumidor se deberá contar con pagos en efectivo y con tarjetas.

### **Conclusiones:**

- Se deberá contratar a personas que tengan conocimientos en el área terapéutica, a su vez capacitarlos tanto en el área de atención al cliente como del mismo servicio, con esto se lograra satisfacción del cliente y la referencia de estos clientes a otros.
- Se contratarán a diseñadores profesionales para que adecuen las instalaciones del Spa y con esto lograr el ambiente perfecto.
- Idear promociones para atraer la clientela en momentos de feriado.
- Se deberá contratar los servicios de DATAFAST para los pagos en tarjetas.
- Para que se puedan atender a los clientes deberán hacer una previa cita.
- Comprar las maquinarias necesarias para dar un buen servicio.

### **3.4.1.2 Grupo Focal**

El grupo focal es una herramienta que permite realizar una entrevista a un grupo de personas que responden a un perfil específico previamente definido. Se reúne a los entrevistados para que discutan y desarrollen una conversación sobre el objetivo de la investigación. (Malhotra, 2008, p. 145)

#### **Metodología**

Se seleccionarán los participantes según un perfil previamente definido. El número mínimo para realizar el grupo focal son 8 personas, de 20 a 50 años de edad. En una sesión se tendrá la participación de hombres y mujeres. Se hablará del servicio y de acuerdo a sus expectativas comentarán de lo que esperan.

El grupo focal se llevó a cabo en la casa de Sueanny Cantos ubicada en la ciudad de Manta a las 19:00 el día lunes 25 de agosto del 2014. El grupo focal fue una gran herramienta para determinar con más precisión lo que el mercado objetivo espera y cuáles son los principales motivos que los impulsan a prescindir de estos servicios. Ver anexo 3.

#### **Resultados**

- Adquieren estos servicios por estrés generado por la rutina del día a día, del trabajo, el hogar entre otros.
- El cuidado personal y de salud de cada individuo también es un factor muy fundamental para que adquieran los servicios.
- Ampliar la gama de servicios; por ejemplo en masajes que no sean los típicos tres que existen en la ciudad, sino traer otros como masaje con chocolate, vino etc.

- El servicio debe ser prestado por expertos en el tema.
- El ambiente del spa es fundamental y debe transmitir paz.
- En la dinámica llevada en el grupo focal se recalcó que el establecimiento deberá tener una puerta de entrada y otra de salida, puesto que muchas veces por los tratamientos las personas prefieren ir directo a casa sin ser detectados.
- Las cabinas tendrán que tener diferentes diseños, dado que con esto los clientes se sentirán más a gusto de cambiar de vez en cuando a otro ambiente.
- En el establecimiento se deberán vender además productos para la belleza del cuerpo como cremas o tratamientos para la cara.
- Deberá tener un bar donde se brinden jugos saludables.
- Todos concluyen que si asistirían a un centro especializado de spa.

**Conclusiones:**

- El centro de spa deberá estar siempre actualizado, es decir tendrá personal capacitado para que satisfaga las exigencias del consumidor así como se investigara constantemente nuevos materiales para otorgar al cliente nuevas experiencias.
- Se contratará a personas especializadas en la arquitectura interior para que construyan un ambiente único en cada espacio del establecimiento, así como agregar otra entrada de emergencia en caso de que algún cliente desee usarla.

- Se deberá contar con un área de bar donde se brinden productos saludables para la hidratación además contar con una pequeña sección donde se vendan productos del cuidado personal como: aceites, cremas etc.

### **3.4.2 Investigación Descriptiva Cuantitativa**

#### **3.4.2.1 Encuestas**

Es una herramienta cuantitativa de la investigación de mercados que permite la recolección de información de una muestra representativa del mercado objetivo con la finalidad de resolver el problema de la investigación, cuantificando los datos y comúnmente, utiliza algún tipo de dato estadístico. (Malhotra, 2008, p. 183)

#### **Mercado objetivo**

El mercado objetivo consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la empresa decide servir. (Kotler & Armstrong, 2003, p. 255) *Ver Anexo 2.*

Los futuros clientes son amas de casa que por el estrés cotidiano de las cosas de la casa el cuidado de los hijos van acumulando estrés y muchas veces descuidándose físicamente. Así también ejecutivos/as de empresas y estudiantes que por sus actividades, ambas en diferente nivel de estrés, también necesitan encontrar una armonía en su interior para poder realizar todos sus trabajos con mayor energía, lucidez de la mente y cuerpo.

#### **Segmentación**

La segmentación consiste en dividir un mercado en grupos de compradores que tienen necesidades, características o comportamientos bien definidos, y

que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintas. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 165)

A continuación se identificará la segmentación de mercado:

**Tabla 4. Segmentación de Mercado**

<b>Perfil Geográfico</b>	
<b>País</b>	Ecuador
<b>Ciudad</b>	Manta
<b>Perfil Demográfico</b>	
<b>Edad</b>	Personas de 20 a 69 años de edad
<b>sexo</b>	Masculino y femenino
<b>Ocupación</b>	ejecutivos solteros/as, ama de casas, estudiantes
<b>Perfil Pictográfico</b>	
<b>Clase social</b>	Media, media alta, alta
<b>Perfil Conductual</b>	
<b>Actitud hacia el producto</b>	Confianza en el servicio
<b>Ocasión de compra</b>	Diario, semanal, quincenal, mensual

Tomado de Kotler & Armstrong, 2008

## **Metodología**

Se elaboran encuestas con preguntas acerca del mercado y el consumidor, según el objetivo de la investigación, para posteriormente, aplicarlas en diferentes puntos de la ciudad de Manta a personas que cumplen con el perfil establecido.

La muestra es una pequeña sub serie o porción del número total de elementos de una población determinada. (Zikmund & Babin, 2007, p. 436). Mediante el muestreo se pueden evaluar las conclusiones necesarias para la factibilidad del negocio. El muestreo empleado fue seleccionado *por cuotas* herramienta que se basa en la selección de manera “accidental” pero que cumplen con unas características para la encuesta. (Ferrer, 2010)

Para realizar la investigación se tomaron en cuenta los datos de la población de la ciudad de Manta (2010), que corresponden a aproximadamente 226.477 habitantes. (INEC, 2010).

### El cálculo de la muestra:

Tabla 5. Cálculo de Segmentación

Segmento		
<b>Geográficos:</b>	<b>Manta</b>	226477
<b>Demográfico:</b>	Edad 20-69 años	53,30%
		120712
<b>Psicográficas</b>	Clase social: Media, Media alta & alta	35,90%
		<b>43336</b>

*personas*

Fuente: INEC, 2010

Para el cálculo de la muestra se utilizará la siguiente formula:

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

**Ecuación 1**  
Tomado de Galindo, 2006

Dónde: N= número de elementos del universo  
n= Tamaño de la muestra  
Z= Nivel de confianza  
p, q= Probabilidad con que se presenta el fenómeno  
e= Margen de error permitido

$$n = \frac{43336 * (1,96)^2 (0,5*0,5)}{0,05^2 (43336-1) + 1,96^2 (0,5*0,5)}$$

$$n = 381$$

## Resultados

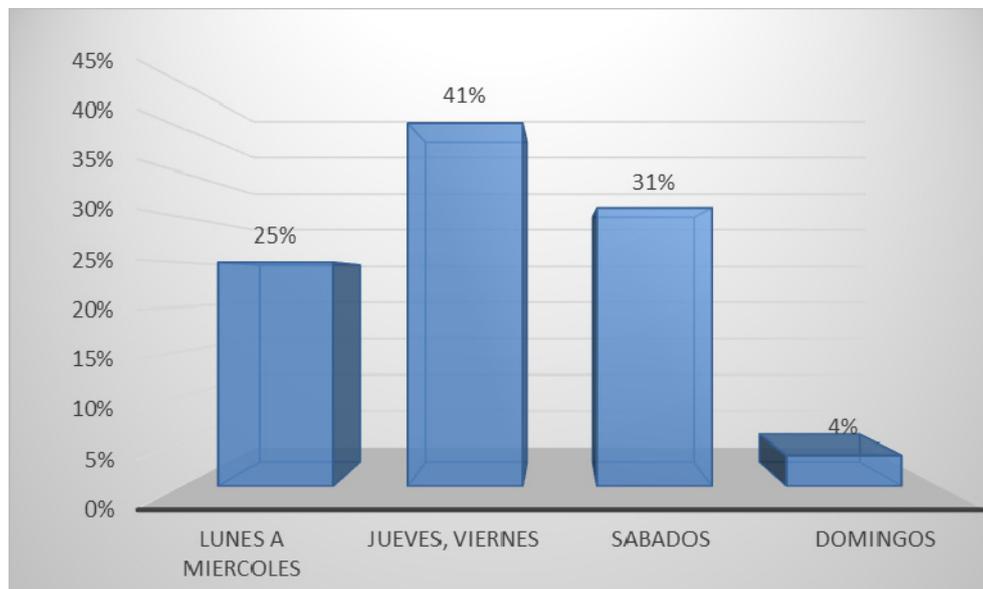


Figura 12. Disponibilidad de tiempo del cliente

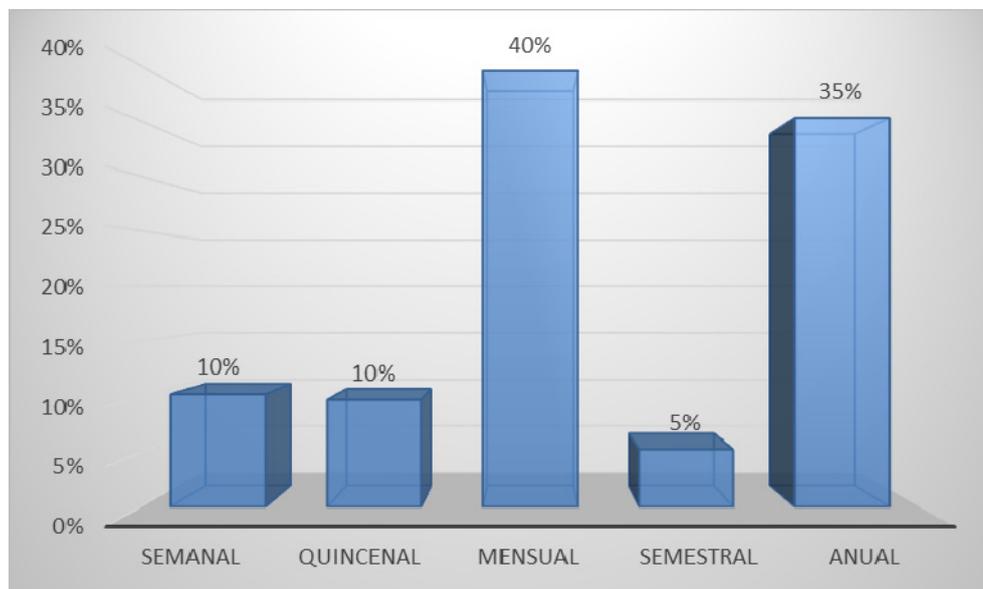


Figura 13. Frecuencia de visita

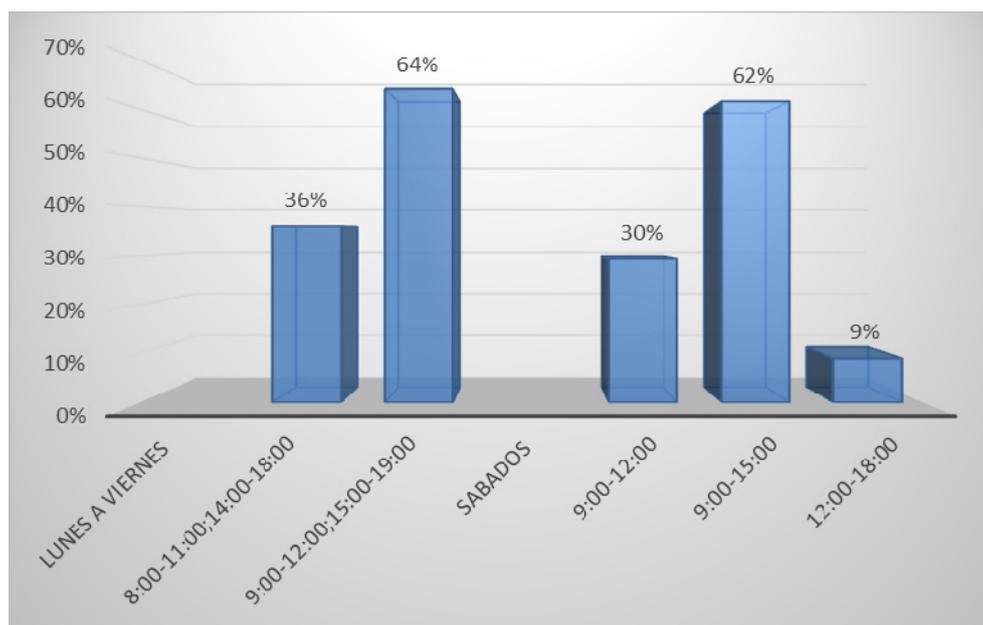


Figura 14. Horario de atención

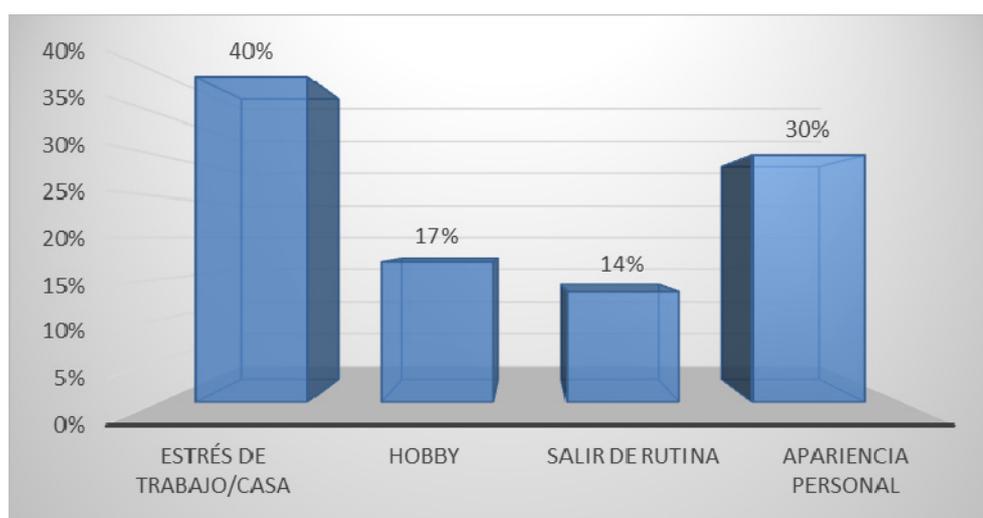


Figura 15. Motivo principal

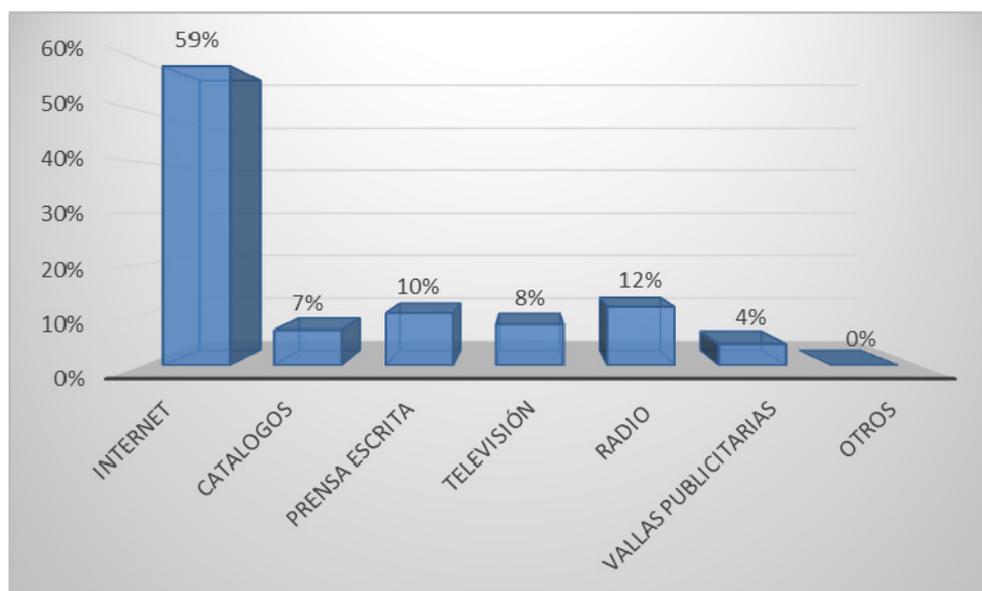


Figura 16. Medio que frecuenta más para información

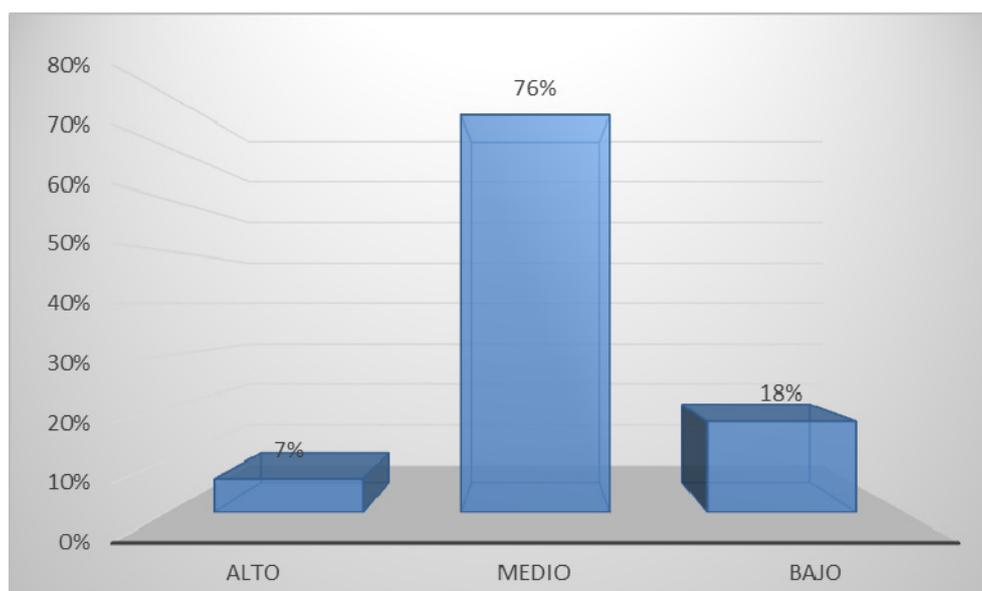


Figura 17. Nivel de servicio ofrecido en la actualidad

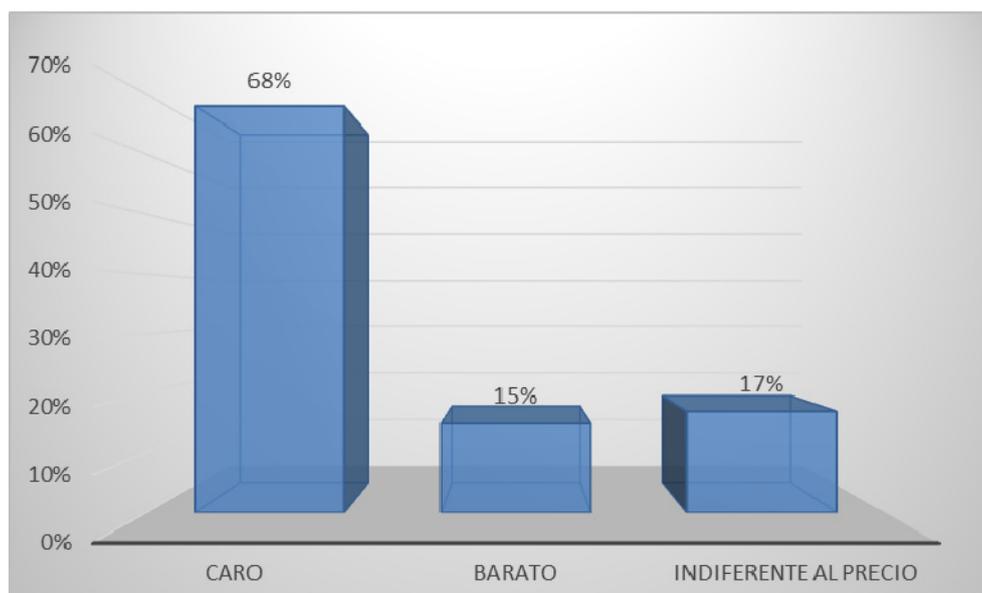


Figura 18. Percepción del precio actualmente

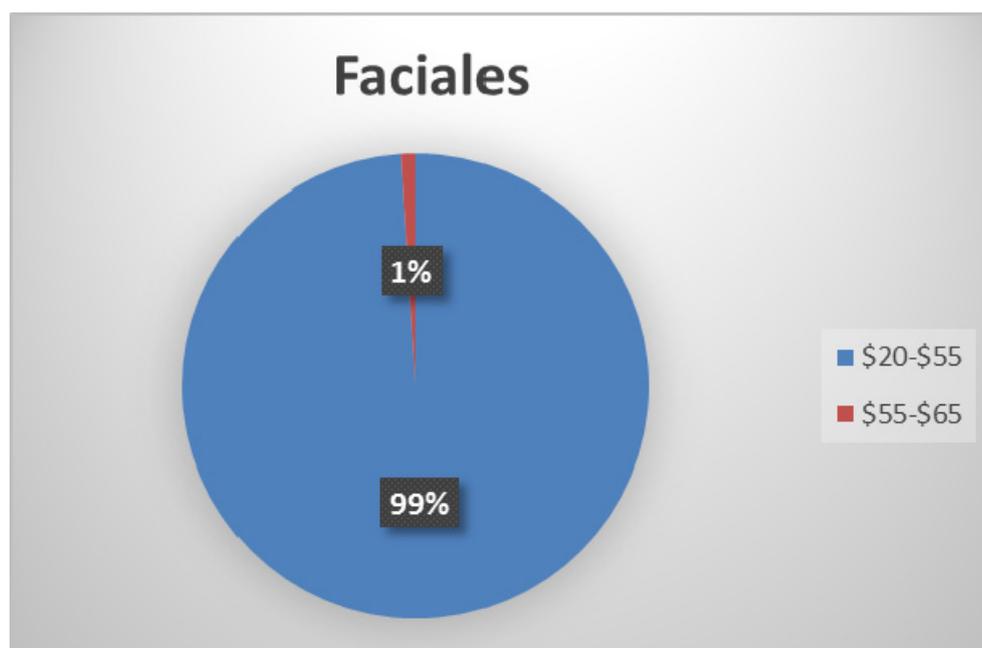
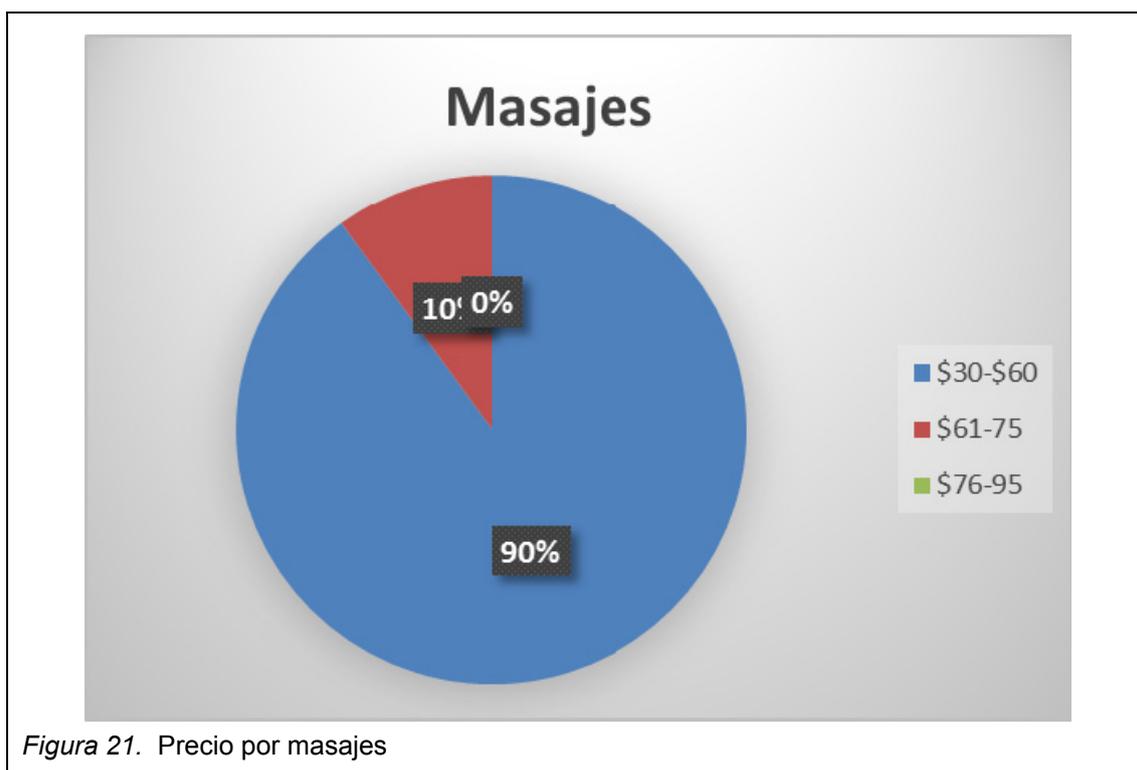
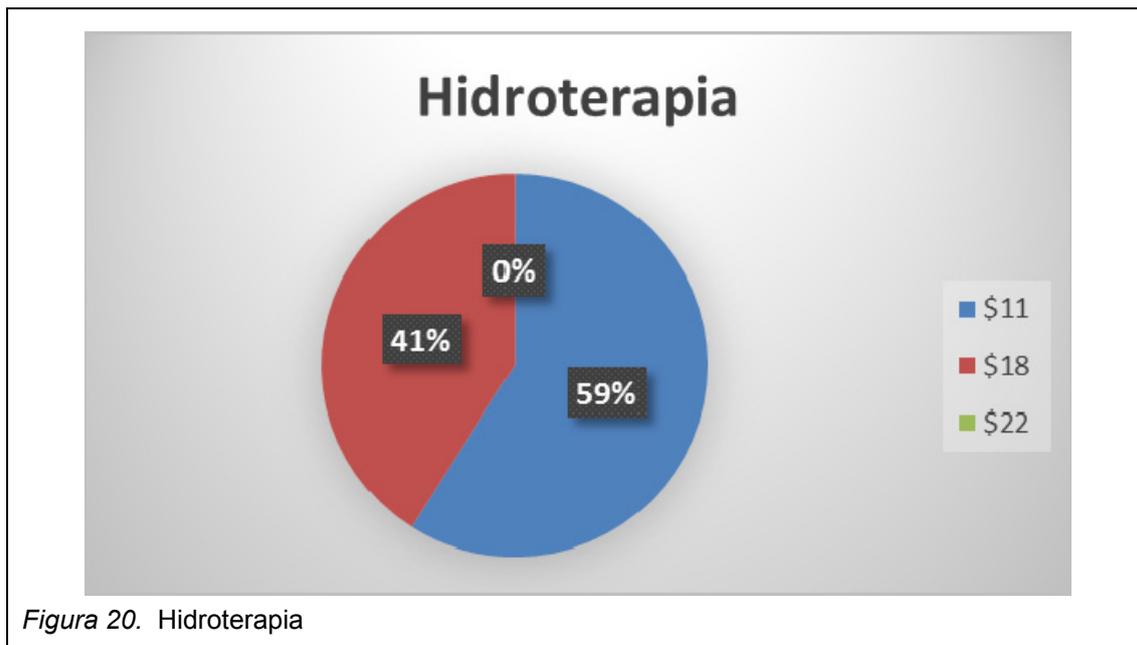


Figura 19. Precio a pagar por faciales



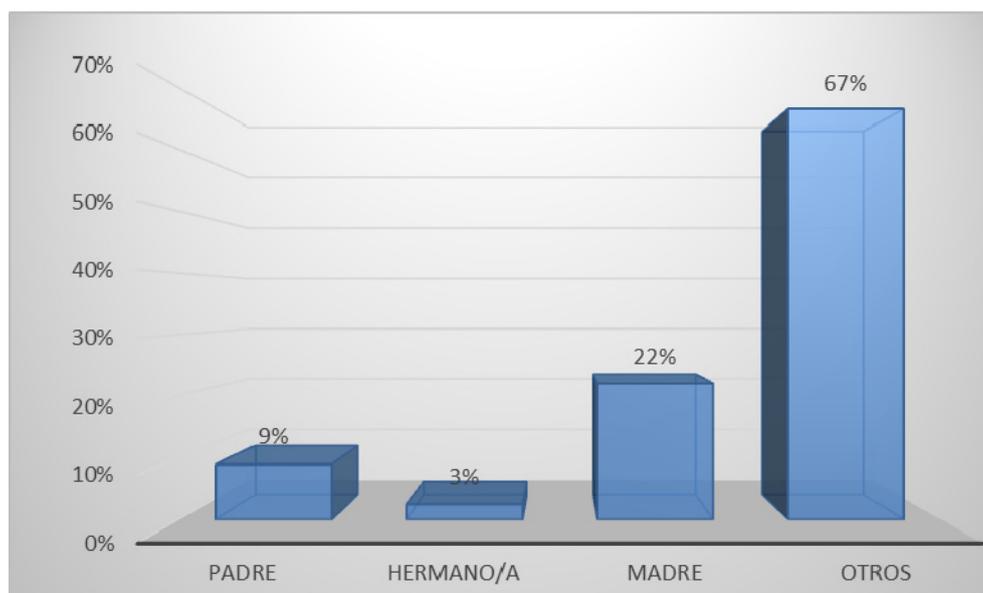


Figura 22. Quien contrata los servicios

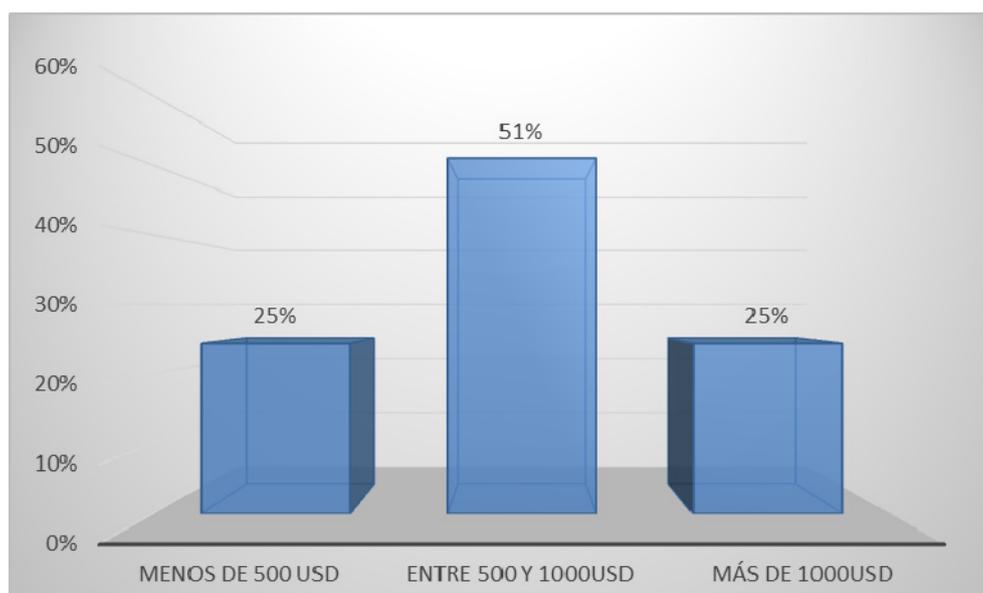


Figura 23. Ingreso de las personas

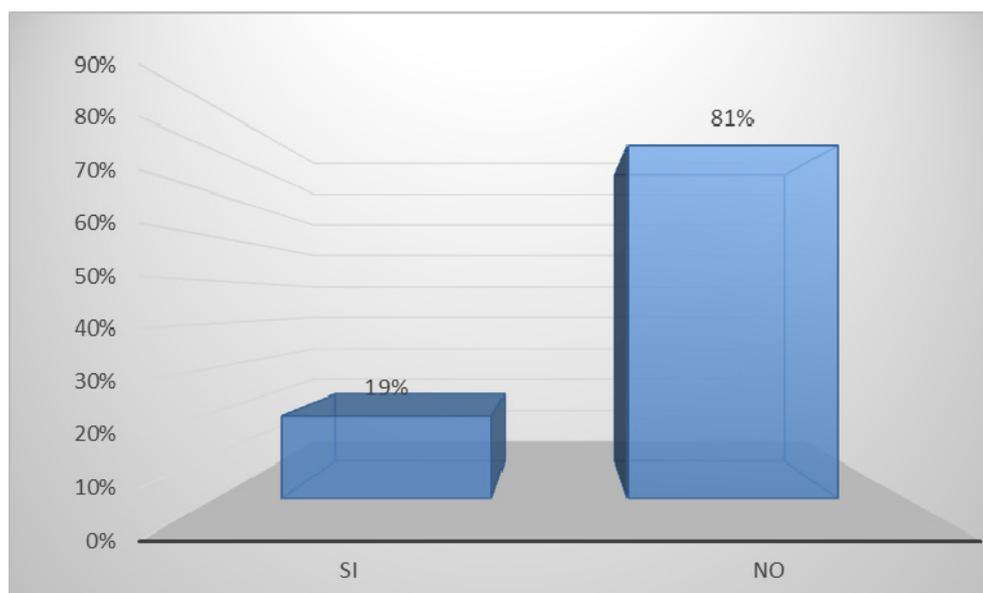


Figura 24. Satisfacción del cliente con los servicios actuales

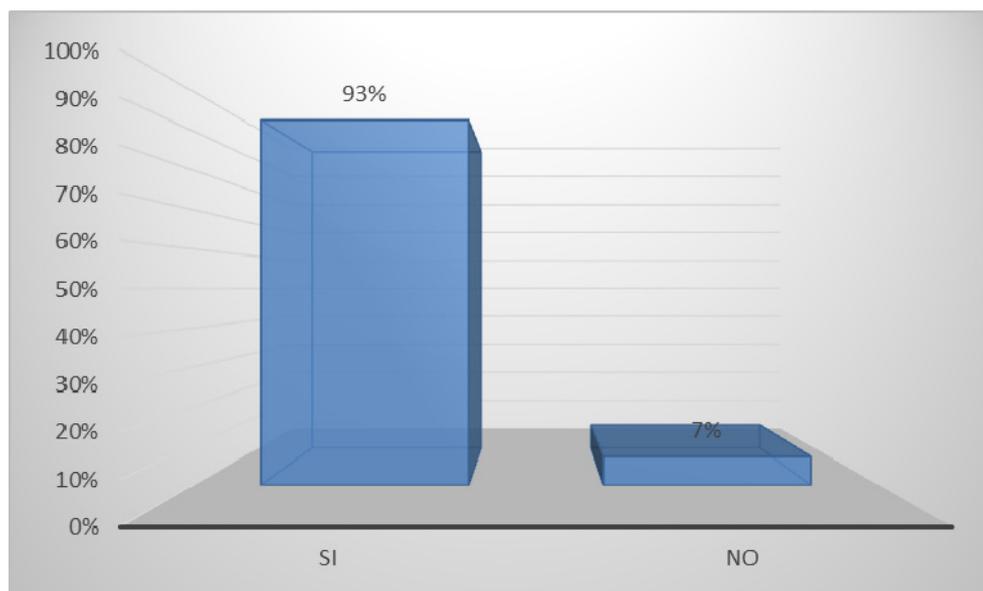


Figura 25. Apertura del spa

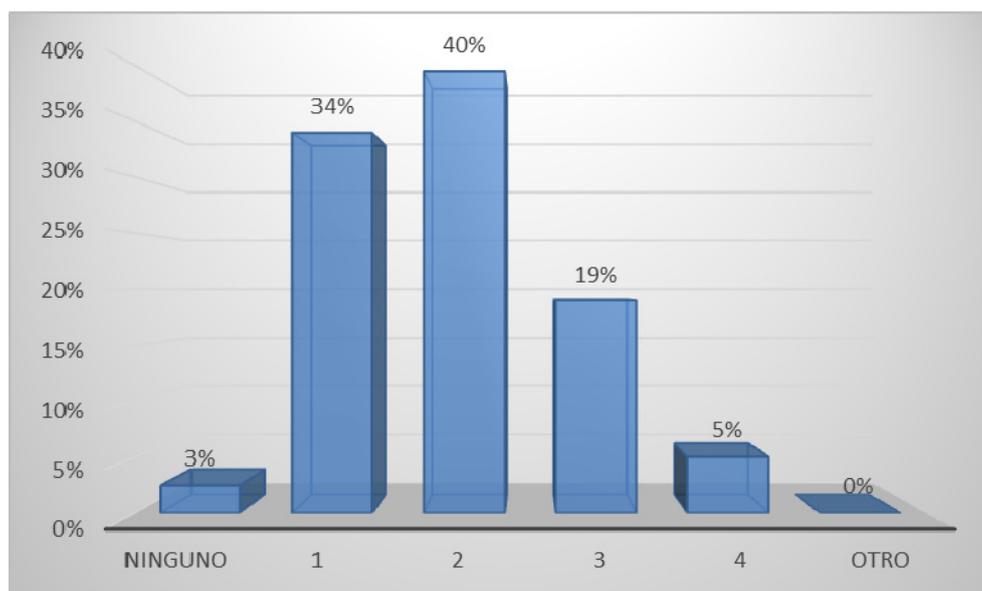


Figura 26. Personas que llevarían

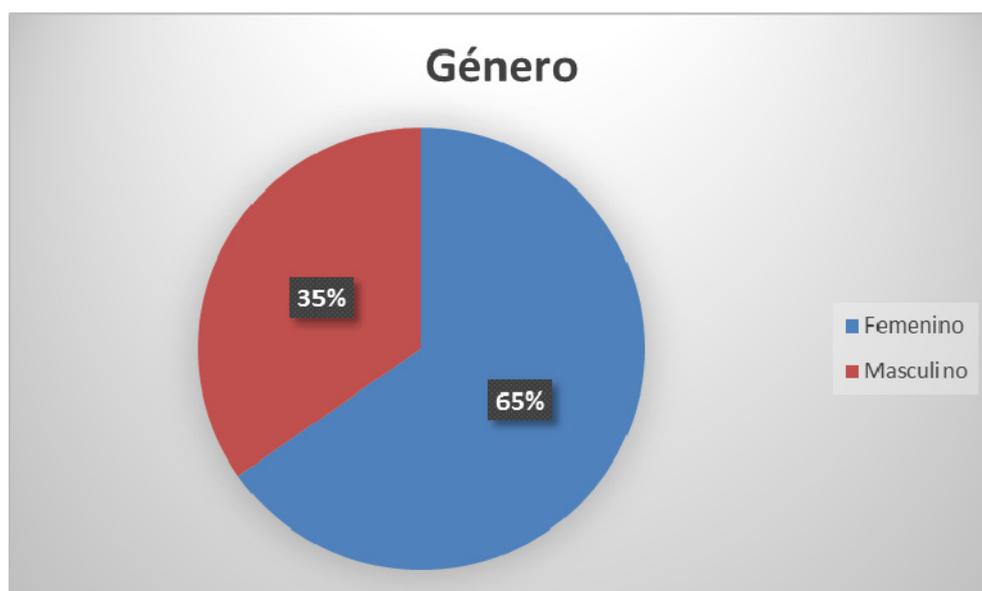


Figura 27. Género

### Conclusiones:

- De las personas encuestadas el 41% de las personas acudirían a un centro de spa entre jueves y viernes, el 25% asistiría de Lunes a Miércoles y el 31% los sábados.

- La frecuencia de visita a un spa según las personas encuestadas, el 35% iría anualmente y el 40% fuera mensual.
- El 64% de las personas encuestadas prefieren el horario de atención desde las nueve de la mañana hasta las siete de la noche, además los sábados el 62% de las personas preferirían el horario de atención de las nueve de la mañana hasta las tres de la tarde.
- El motivo principal para asistir a un centro de spa según las personas encuestadas es por el estrés con un 40% y en segundo lugar por apariencia personal con un 30%.
- El 59% de las personas encuestadas utilizan los medios de internet para enterarse de nuevos servicios, y un 12% utiliza la radio.
- De las personas encuestadas un 76% opina que el servicio otorgado en la actualidad por las peluquerías-spa es medio, además que el 68% tiene la percepción de que es caro.
- Según datos obtenidos en las encuestas el 99% de las personas estarían dispuestas a pagar de \$20-\$55 para los faciales, el 59% estaría dispuesto a pagar \$11 por hidromasajes, y para los masajes el 90% estaría dispuesto a pagar de \$30-\$60; así como el 51% de las persona dicen tener ingresos de 500 a 1000 USD
- El 60 % de las personas encuestadas contratarían el servicio de un spa, así como el 81% de las personas no se sienten conformes con el servicio otorgado en la actualidad.
- De las personas encuestadas el 65% era mujer y el 35% hombre.

## **4 PLAN DE MARKETING**

Este capítulo contiene para posicionamiento de marketing las estrategias de ingreso del servicio al mercado.

### **4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING**

Arata-Spa utilizará la estrategia de cadena de servicios-utilidades, que según Kotler & Armstrong es la estrategia en la cual la empresa concentra la atención tanto en los clientes como en sus empleados. (2008, p. 225)

Esta estrategia fue seleccionada debido a que los empleados que formen parte de Arata-spa serán los ejecutores del servicio y por lo tanto la selección de los mismos deberá ser cuidadosa en cuanto a sus capacidades y actitud, de igual manera los beneficios y trato que se ofrezcan al personal se verán reflejados en su productividad y energías al trabajar, logrando que el futuro cliente sienta el servicio de calidad, eficiente y eficaz con el fin de que se convierta en un cliente leal y satisfecho.

Se deberá hacer una planeación y análisis del mix de marketing dado que va de la mano con la estrategia general.

Según Kotler el mix de marketing es un conjunto de herramientas y variables que ayudan a una organización a cumplir con los objetivos propuestos, estas se enfocan en trabajar con los cuatro elementos conocidos como las cuatro P: Producto, plaza, precio y promoción. La persona encargada de desarrollar las estrategias es el área de marketing. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 52)

Con todo lo mencionado se logrará:

- Alcanzar un buen porcentaje de participación en el mercado
- Posicionar a la empresa
- Fidelizar a los clientes

Además, Arata-Spa usará otras estrategias de posicionamiento como:

### **A. Imagen**

El logotipo de Arata-Spa esta creado con una gama de colores delicados que transmiten limpieza, relajación, llamativo a la vista de nuestros consumidores y sobre todo que se quede en mente del mercado meta.

El slogan es: “Consíéntete hoy... tú lo mereces “



### **B. Marketing de Boca a Boca**

Arata-spa deberá lograr que los clientes queden satisfechos y felices para que después sean ellos los encargados de transmitir sus experiencias y recomendar el servicio a otras personas. (Moraño, 2010)

## 4.2 POLÍTICA DE PRECIOS

El precio de un bien es la cantidad de dinero que una persona está dispuesto a pagar por un bien o servicio. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 52)

Arata-Spa está enfocado a un nivel socio económico medio, medio alto y alto; y, en base a la estrategia de fijación de precios para la mezcla de servicios se aplicará la estrategia de fijación de precios para línea de servicios, que según Kotler es fijar los niveles del precio entre los diversos artículos de una línea de productos con base en las diferencias en el costo entre los productos, las evaluaciones que hacen los clientes de las diferentes características y precios de los competidores. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 276)

Con esta estrategia se pretende establecer precios competitivos en el mercado y no más bajos que la competencia, dado que al fijar precios bajos pueden ser llamativos a un inicio dado que el nivel de ventas crece con rapidez, pero por otro lado muchas veces los consumidores asocian precios bajos con servicios de mala calidad. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 276)

Por lo tanto analizando lo antes mencionado, además de los resultados de las encuestas realizadas a los potenciales clientes sobre el precio que estarían dispuestos a pagar por contratar los servicios sería:

**Tabla 6. Costos y Precio**

	<b>Costo USD</b>	<b>Precio USD</b>
<b>Masajes Especiales</b>	7,21	55
<b>Masajes Relajantes</b>	2,2	30
<b>Faciales</b>	6,41	25
<b>Otras terapias</b>	4,3	11
<b>Paquete 1</b>	11,51	60
<b>Paquete 2</b>	8,61	55

Tabla 7. Servicios de Arata Spa

Servicios
<b>Masajes Especiales</b>
Masaje de piedras calientes -60min
Envoltura de chocolate - 60 min
Vino terapia -60 min
Arte Japonés
Envoltura de Barro - 60 min
<b>Masajes Relajantes</b>
Corporal de relajación - 30min
Reflexología -30min
<b>Faciales</b>
Facial básico -60 min
Facial de extracción -60 min
<b>Otras terapias</b>
Hidromasajes - 20 min
<b>PAQUETES</b>
1)Masaje especial + hidromasaje
2)Masaje relajante + facial

Estos son los servicios principales con los que empezará Arata-Spa, sin embargo, no se descartará crear nuevos servicios y/o paquetes de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando.

#### 4.2.1.1 Metas

Según la investigación realizada el crecimiento de los futuros clientes de la empresa Arata-Spa es en 0,5% crecimiento anual.

### 4.3 TÁCTICAS DE VENTAS

Arata-Spa ofrecerá unas demostraciones de 10 minutos de relax en plaza del sol y en la playa santa marianita; además tendrá información en las redes sociales como instagram, Facebook y twitter.

#### **4.4 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍA**

Se realizará una selección de personal que estará a cargo de los servicios, siendo todos aquellos que conforman parte del negocio personas con educación, valores y sobre todo que sean carismáticas a la hora de dar atención al cliente y así hacerlos sentir que reciben una atención personalizada.

El cliente debe percibir la calidad del servicio en cuanto la atención personalizada desde su llegada, en el transcurso que pasa en el centro de spa hasta mucho más allá después se haya ido.

Los productos a utilizarse dentro de Arata-Spa serán garantizados para que se puedan utilizar en cualquier tipo de piel y con esto evitar algún daño en clientes con pieles sensibles o alérgicas.

La empresa se enfocará en la capacitación constante del personal con el propósito de que sepan vender bien el servicio en cuanto a satisfacción de los clientes y no simplemente ofrecerles un momento de relajación con algunos servicios, espacios o con aparatos.

#### **4.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

##### **4.5.1 Publicidad**

###### **4.5.1.1 Medios electrónicos**

- **Página Web**

La página web tendrá toda la información de la empresa: misión, visión, y los servicios a ofrecer. Será de un diseño atractivo y de fácil navegación.

Tendrá la opción de realizar citas o cancelarlas así como enviar sugerencias.

- **Redes sociales**

Se utilizara las páginas de Facebook, Instagram y Twitter en la cual se subirá información del spa, así como promociones al momento de haber una.

#### **4.5.1.2 Vallas Publicitarias**

Se contratarán los servicios de Indu Vallas para agregar una valla publicitaria en la calle más frecuentada por la gente Mantense.

#### **4.5.2 Relaciones públicas**

##### **4.5.2.1 Evento**

Para el lanzamiento de la empresa se realizara un evento en el cual se contratarán los servicios de la organizadora de eventos Jessica Acuña para organizar una velada en Arata-Spa.

##### **4.5.2.2 Radio**

Se contratarán los servicios de Costa Mar para publicar por un año una propaganda de un minuto sobre los servicios de Arata-Spa.

#### **4.5.3 Promoción de Ventas**

A las personas que estén conectadas con Arata-spa por medio de las redes sociales pueden tener acceso a cupones del 5% de descuento en los diferentes

servicios que serán publicados una vez cada tres meses en el primer año de apertura, además se realizarán paquetes de acuerdo a los días festivos.

#### 4.5.4 Plan de Medios

Tabla 8. Plan de Medios

Medio	Nombre	Tipo de publicación	Costo	Tiempo
Periodico	El Diario	1/4 de página full color	\$ 3.962,88	Sábados
Valla	Induvallas	Valla tubular con imágenes de alta resolución	\$ 8.500,00	Un año, incluye: impresión de la imagen, mantenimiento permanente de la estructura, imagen y sistema electrónico, seguro contra robo y daños, y permisos municipales y/o provinciales.
Radio	Costa Mar 102.5	Cuña de 40"	\$ 148,80	En horarios de 9:00 a 13:00 de lunes a viernes por un año.
Online	Página web	Página personal	\$ 800,00	Permanente, el valor de 800 dolares solo se pagará al inicio
Online	Facebook	Página personal	Gratuito	Permanente
Online	Twitter	Página personal	Gratuito	Permanente
Online	Instagram	Página personal	Gratuito	Permanente
Evento de lanzamiento	Arata-Spa	Inauguración	\$ 1.500,00	La velada contará con bocaditos, champagne, demostración de 10 min de un masaje, material publicitario, bebidas no alcohólicas, 3 meseros, 2 masajistas. Evento adecuado para unas 40 personas, la duración del evento será de 3 horas.

#### 4.6 CANAL DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución que se utilizará es de distribución directa. Es decir de productor al consumidor final. Esto se da porque Arata-Spa será un centro de spa y como el nombre lo indica, los clientes deberán asistir al lugar para poder adquirir los servicios.

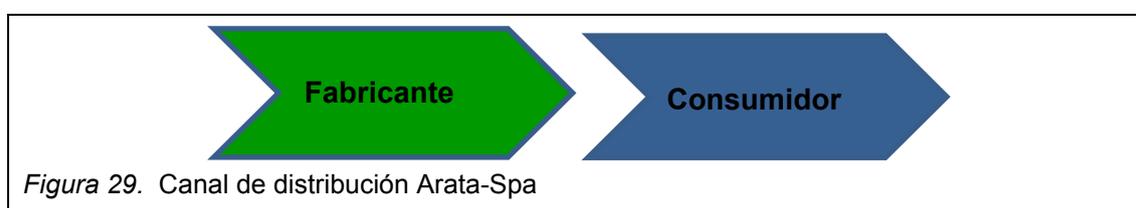


Figura 29. Canal de distribución Arata-Spa

## 4.7 PROYECCIÓN DE VENTAS

### 4.7.1 Supuestos

Se tomaron en cuenta los siguientes supuestos: realización de ventas a cinco años. En tres escenarios (optimista, pesimista y esperado), en dólares americanos y a precios constantes:

- La base de proyección de ventas se tomó utilizando la población de Manta (datos otorgados por el INEC) y el 60% que corresponde al porcentaje obtenido de las personas que si contratarían el servicio (encuestas realizadas en la ciudad de Manta).
- Para el escenario normal se tomó el 1,5% del mercado potencial creciendo hasta el 3,5% en el quinto año.
- Escenario optimista del 1,8% del mercado potencial creciendo al 4,1%.
- Escenario pesimista del 1,2% del mercado potencial creciendo al 2,9%.
- Las variaciones del escenario optimista y pesimista se tomaron de acuerdo al intervalo de sensibilidad del proyecto que va de -18% al 18%.

**Tabla 9. Ventas Proyectadas**

PROYECCION DE VENTAS USD ESCENARIO PESIMISTA					
	1	2	3	4	5
Masajes	57.865	80.977	106.214	133.599	163.399
Especiales	37.215	52.057	68.298	85.885	105.061
Relajantes	20.650	28.920	37.916	47.714	58.338
Faciales	41.325	57.841	75.860	95.428	116.705
Otras terapias	4.720	6.599	8.654	10.922	13.348
Paquetes	37.760	52.871	69.369	87.248	106.689
Masaje especial + hidromasaje	21.240	29.740	39.041	49.099	60.012
Masaje relajante + facial	16.520	23.131	30.328	38.149	46.676
<b>TOTAL</b>	<b>141.670</b>	<b>198.287</b>	<b>260.097</b>	<b>327.197</b>	<b>400.140</b>

PROYECCION DE VENTAS USD POR LINEA ESCENARIO NORMAL					
	1	2	3	4	5
Masajes	70.560	98.744	129.497	162.965	199.276
Especiales	45.360	63.495	83.265	104.781	128.106
Relajantes	25.200	35.249	46.232	58.184	71.170
Faciales	50.400	70.524	92.490	116.396	142.340
Otras terapias	5.750	8.061	10.581	13.301	16.256
Paquetes	46.080	64.491	84.562	106.406	130.140
Masaje especial + hidromasaje	25.920	36.276	47.566	59.853	73.204
Masaje relajante + facial	20.160	28.215	36.996	46.553	56.936
TOTAL	172.790	241.821	317.131	399.067	488.012

PROYECCION DE VENTAS USD ESCENARIO OPTIMISTA					
	1	2	3	4	5
Masajes	83.275	116.491	152.807	192.280	235.125
Especiales	53.550	74.887	98.233	123.627	151.152
Relajantes	29.725	41.604	54.574	68.654	83.973
Faciales	59.475	83.208	109.148	137.335	167.946
Otras terapias	6.790	9.524	12.465	15.702	19.210
Paquetes	54.365	76.075	99.804	125.575	153.550
Masaje especial + hidromasaje	30.600	42.812	56.140	70.658	86.395
Masaje relajante + facial	23.765	33.262	43.664	54.917	67.155
TOTAL	203.905	285.297	374.223	470.892	575.832

## 5 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En el siguiente capítulo se analizará el plan de operaciones para Arata-Spa, así como los requerimientos de equipos y muebles de oficina y la ubicación del centro de spa.

### 5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

En las empresas de servicio, las operaciones contribuyen al logro de la competitividad, dado a esto arata-spa se enfocará en brindar una *competencia distintiva*, enfocándose al cliente y a la gama de servicios ofrecidos, calidad que superará las expectativas de los clientes, uso de excelente tecnología, mano de obra capacitada y una gerencia que escucha y mejora. Además, Arata-spa busca asegurar la calidad en cada uno de los procesos. Según el libro de Gestión de la calidad esta palabra se define como “satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes a un precio igual o inferior a que ellos asignan a un producto o servicio en función del valor que han percibido y recibido” (Pérez, 2000, p. 33).

#### **Características Técnicas y funcionales.**

Los servicios de Arata-Spa son: masajes, faciales e hidromasajes. La forma de brindar estos servicios es mediante la ayuda de una persona profesional que da el servicio con ayuda diferentes componentes:

- **Masajes:** Para la realización de estos servicios se deberá contar con aceite o el producto principal de cada masaje, por ejemplo: envoltura de chocolate-consta de masajes relajantes con chocolate, posterior a esto unos 15 minutos más con una crema exfoliante de chocolate.
- **Faciales:** para la realización de los faciales se deberá agregar algunos productos que sirven para la limpieza de cara.

- **Hidromasajes:** El cliente ingresara a una cabina donde específicamente se encuentra un jacuzzi que ofrece masajes con agua, además de agregarse alguna esencia.

El procedimiento de cada servicio de masajes y faciales es con asistencia de un profesional que ayuda al relajamiento o limpieza de la cara con productos de calidad. Empero para el hidromasaje solo consta de ingresar al área del jacuzzi.

## 5.2 CICLO DE OPERACIONES

Tabla 10. Ciclo de Operaciones

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (Minutos)
A	Solicitud del servicio por parte del cliente -Contacto vía telefónica-	2
B	Recepción contesta dando saludo cordial y solicita datos del cliente	1
C	Cliente provee los datos	1
D	Recepción verifica datos del cliente	2
E	Cliente pregunta por la gama de servicios y disponibilidad	1
F	Recepcionista verifica agenda y detalla servicios y promociones en caso de existir alguno	3
G	Cliente selecciona día y hora	1
H	Recepción agrega en agenda hora y servicio escogido	1
I	Cliente confirma el servicio requerido y hora acordada	1
J	Demora del cliente hasta llegar al centro de spa	—
K	Llegada del cliente a las instalaciones (media hora antes)	2
L	Recepción verifica la cita acordada del cliente	1
M	Cliente contrata el servicio	1
N	Recepción da al cliente una cartilla para que llene	1
O	Cliente llena cartilla	2
P	Pago o firma - según sea el caso	2
Q	Realización del servicio	60
R	Tiempo de descansar después de haber recibido el servicio	30
S	Invitarlo a regresar y receptar sugerencias	1
T	Salida del cliente	1

### 5.2.1 Flujograma de procesos

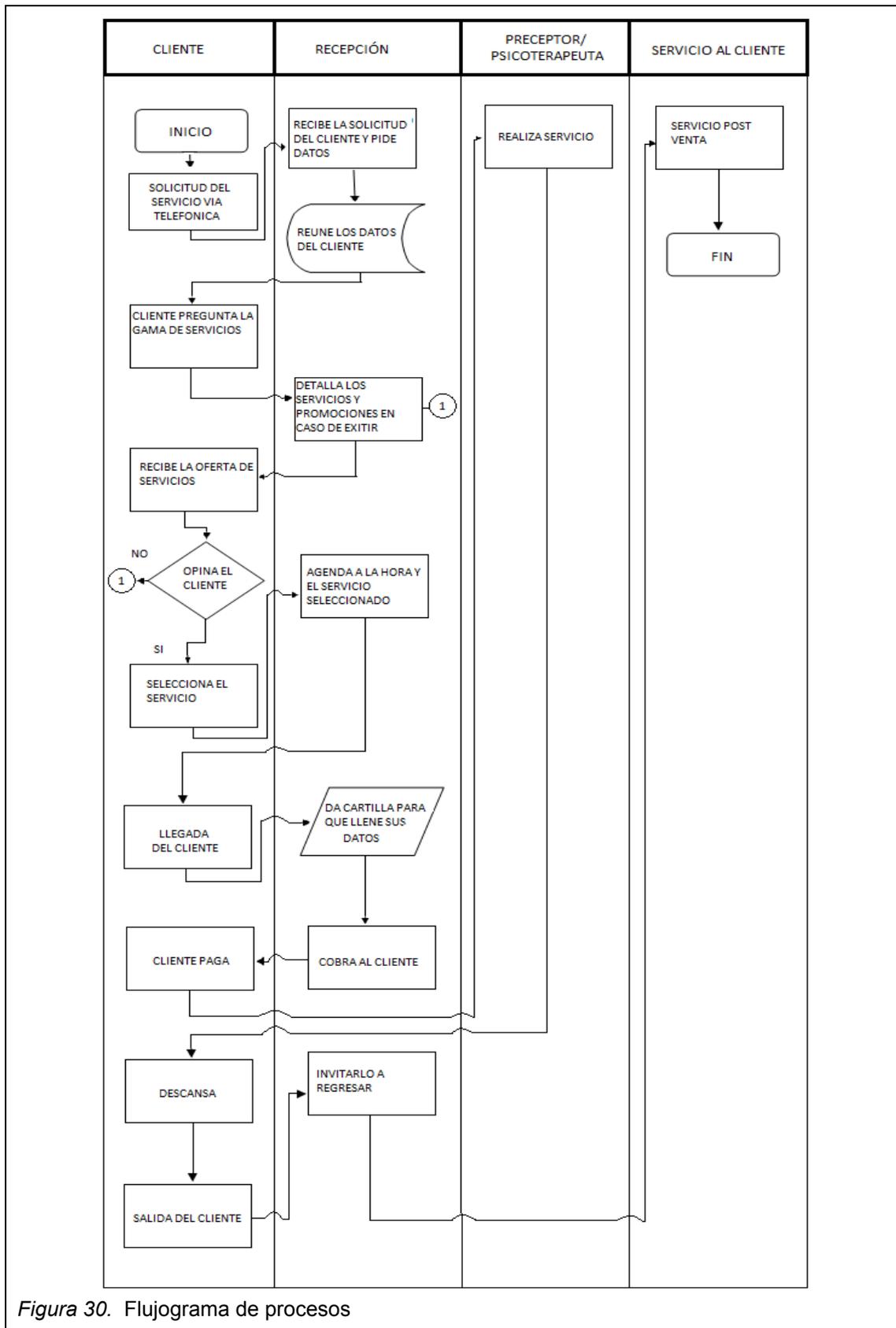


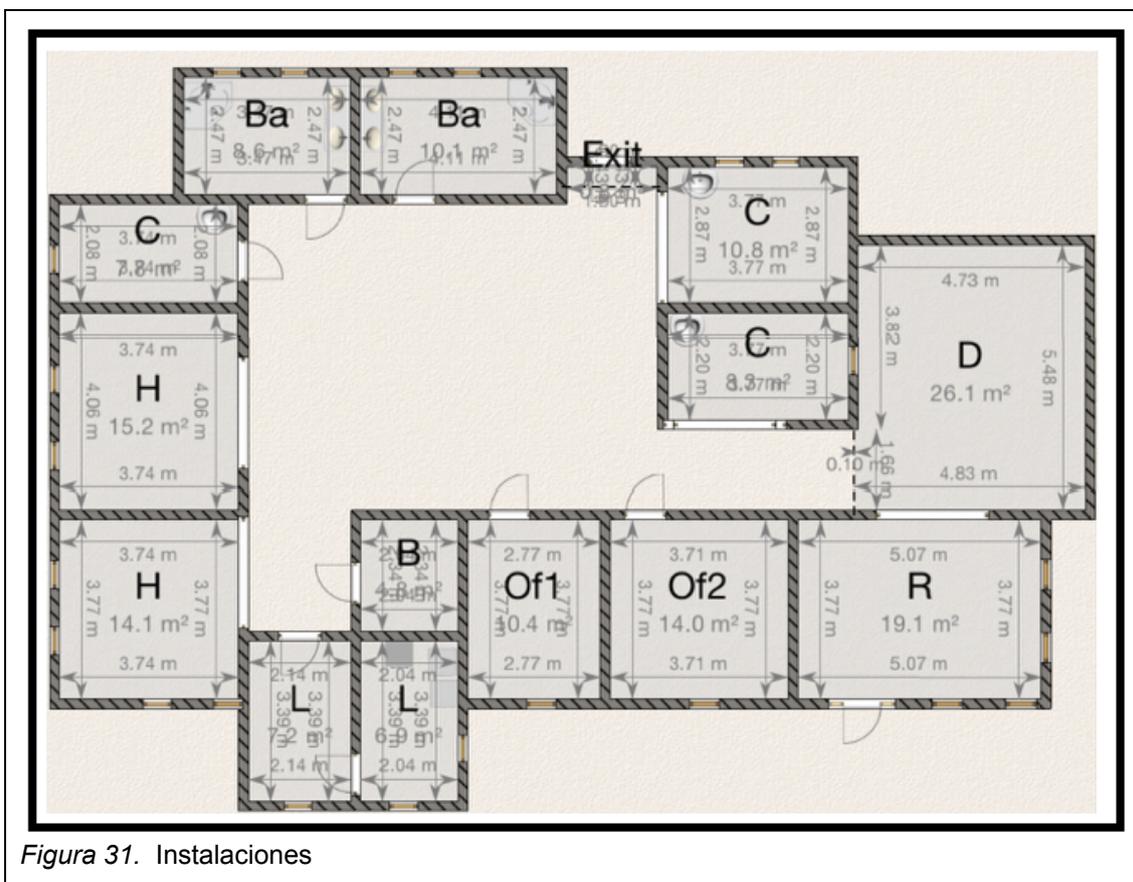
Figura 30. Flujograma de procesos

### 5.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Tabla 11. Equipos y Herramientas

<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
Camillas (Masajes y faciales)	3	200	600
Sillas giratorias de escrit	4	60	240
escritorios de trabajo	4	108	432
Muebles	3	600	1.800
Archivador	2	212	424
Extintores	2	20	40
Sillas estáticas	10	45	450
<b>EQUIPOS DE COMPUTACION</b>			
Computador	3	600	1.800
Software Administrativo	1	1.500	1.500
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			
Impresora	1	300	300
Sistema de Alarma	1	500	500
Teléfono	2	30	60
<b>MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>			
Esterilizador y			
Calendaror de Toallas	3	400	1.200
Máquina Vapor Ozono	2	300	600
Máquina Facial 7			
funciones	2	600	1.200
Generador eléctrico	1	2.500	2.500
Lavadora	1	400	400
Secadora	1	400	400
<b>MENAJE</b>			
Kit de piedras	2	80	160
Toallas blancas	240	9	2.160
Cobija Alcolchada	4	30	120
Cobija Térmica	4	50	200
Juego de Sábanas	15	20	300
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>			<b>17.386</b>

## 5.4 INSTALACIONES



Las instalaciones de Arata Spa están distribuidas de la siguiente manera:

- R: Recepción y área de espera
- D: Área de descanso
- Of 1 y Of 2: son las oficinas
- B: Bodega
- L: limpieza y cafetería
- H: Cuarto de hidromasajes
- C: Cabinas, lugar donde se realizan masajes y faciales
- Ba: Baños
- Exit: salida de emergencias

Este lugar constará con un área total de 150 metros cuadrados.

## 5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

Para determinar la localización geográfica de Arata-Spa se usará el método de calificación de factores que proporcionará objetividad al proceso de identificación de aspectos difíciles de evaluar. (Heizer. Render. P.323-324)

### Factores a considerarse

- Disponibilidad de servicios básicos
- Accesibilidad de transporte
- Costo del arriendo
- Cercanía al mercado local
- Ambiente

### Etapas

Macro-localización: Especificar la zona general en donde se instalará la empresa.

- Zona Geográfica: Ecuador
- Ciudad: Manta
- Sector: Sur

Micro-localización: selecciona un punto preciso, dentro de la macro-zona, en donde se ubicará definitivamente la empresa.

- Barrio Córdova = A
- Piedra Larga = B
- Vía a Barbasquillo – Ciudadela Umiña2 = C

Tabla 12. Localización geográfica

Factor Crítico para el éxito	Peso	Puntos (1 al 10) Opción de localización			Puntos Ponderados		
		A	B	C	A	B	C
Servicios Básicos	0,25	80	70	80	20	17,5	20
Transporte	0,05	80	70	80	4	3,5	4
Arriendo	0,25	80	60	80	20	15	20
Mercado Local	0,15	70	60	90	10,5	9	13,5
Ambiente	0,3	60	80	80	18	24	24
<b>Total</b>	1				72,5	69	81,5

De acuerdo con las calificaciones obtenidas, se concluye que la mejor zona para la localización del centro de spa de Arata-Spa es en el sector Vía Barbasquillo-ciudadela Umiña 2.

## 5.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

El servicio que brindará Arata-Spa involucra más trabajo técnico por parte de los profesionales que tener algún tipo de stock masivo de productos. Al igual que es necesario manejar un stock mínimo para estar a la vanguardia de cualquier acontecimiento con el fin de llevar un control oportuno de los insumos necesarios, se manejará el método de Kárdex electrónico, de esta manera se podrá operar con un inventario de producto controlado.

Se contará con una bodega donde se almacenarán los instrumentos e insumos que se necesitan tales como:

Tabla 13. Inventarios

Q	DESCRIPCIÓN
5	CAJA DE GORROS X 100
5	CAJA DE PANTIS DESECHABLES X 100
108	TOALLAS BLANCAS
18	JUEGOS DE SABANAS
6	ESPONJAS
16	SUERO COLÁGENO Y ELASTINA 70ml
16	MASCARILLA 250gr. 8,82 oz
16	LECHE DE LIMPIEZA 500ml
16	TÓNICO DE MANZANILLA 120 ml
12	PROTECTOR SOLAR 150 ML
12	EXFOLIANTE DE CARA 250 ml
12	EXFOLIANTE DE CUERPO 500gr
4	ACEITE PARA MASAJE 1000ml
20	CHOCOFANGO 200gr
20	BARRO
8	ACEITE PARA MASAJE SIN OLOR 1000ml

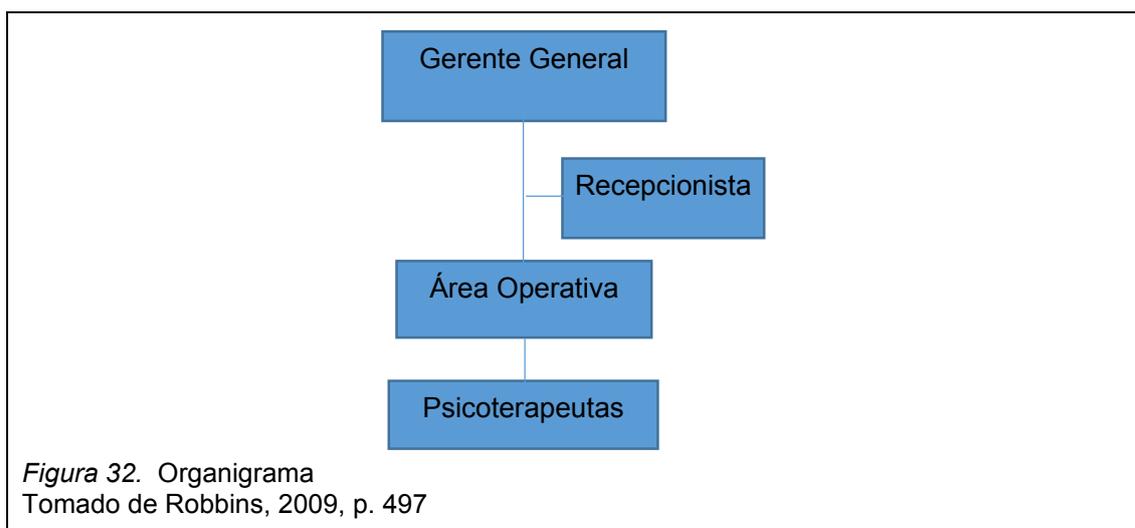
## 6 EQUIPO GERENCIAL

En este capítulo se hace referencia al equipo que estará encargado de ejecutar el plan de negocios, además se analizarán las políticas de empleo y beneficio de los empleados.

### 6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se define como el modo en el cual se dividen los trabajos de las actividades, delimitando cadena de mando, responsabilidades y formalizando a la organización. (Robbins, 2009, p. 497)

#### 6.1.1 Organigrama



### 6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

Arata-Spa dentro de su estructura administrativa contará con los siguientes niveles:

- Nivel Ejecutivo: Representado por el gerente general
- Nivel Administrativo: Está compuesto por las áreas de:
- Área operativa

El nivel operativo: Conformado por los asistentes de Arata-Spa: recepcionista y masajistas.

- **Gerente General**

**Objetivo general**

Sus funciones son organizar, controlar, dirigir, coordinar, planificar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado.

**Actividades:**

- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; así como también las funciones y los cargos.
- Controlar el cumplimiento de las funciones de cada departamento.
- Dirigir respecto a la selección, contratación, capacitación y ubicación de cada miembro de la empresa.
- Planificar los objetivos generales y específicos a corto y a largo plazo de la empresa.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, solucionar problemas, supervisar y ser un líder dentro de esta.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, contable, entre otros.
- Realizar planes de capacitación y evaluación del personal, al igual que motivar al personal para fomentar el trabajo en equipo y correcto servicio al cliente.

- **Operaciones**

**Objetivo General**

Responsable directo del personal de servicio; realiza el control de los servicios, control de inventario, cumplimiento y seguimiento de clientes.

**Actividades:**

- Realizar cronograma de actividades semanales de acuerdo a lo solicitado por los clientes.
- Vigilar el cumplimiento de los servicios a satisfacción de los clientes.
- Elaborar un cuadro de inventario de los materiales.
- Vigilar y solucionar problemas en cuanto algún daño de alguna maquinaria.
- Verificar la limpieza constante del centro de spa.

**Equipo de Trabajo**

El perfil de cada persona será detallada a continuación, solo cabe recalcar que el área de gerente general, jefe de operaciones, recepcionistas y las psicoterapeutas estará vigente desde la apertura de Arata-spa y los demás cargos como: marketing, guardianía, limpieza y contabilidad serán contratados por otras empresas.

Tabla 14. Equipo de Trabajo

GERENTE GENERAL	
EDUCACIÓN:	Ingeniero comercial y/o de adm. De empresas o Ing de Negocios internacionales
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS:	computación, administración, comercialización y ventas, ingles
HABILIDADES:	Habilidades para mando y dirección de personal.
JEFE DE OPERACIONES	
EDUCACIÓN:	Ingeniero en Administración de empresas, estudio de cosmetología
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS:	ingles
EXPERIENCIA:	De preferencia 2 años de experiencia como jefe de alguna sección en un servicio de mediana complejidad.
HABILIDADES:	Don de mando y liderazgo con personal de servicio.
PSICOTERAPEUTA	
EDUCACIÓN:	Que posea estudios en el área
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS.	ingles
EXPERIENCIA:	de preferencia 2 años de practica
HABILIDADES:	facilidad de relacionarse, excelente orientacion de servicio al cliente, comunicación efectiva
RECEPCIONISTA	
EDUCACIÓN:	Estudiante de Ingenieria Comercial, marketing . Carreras afines
EXPERIENCIA:	1 año en cargos similares
HABILIDADES:	Organización, comunicación efectiva, facilidad de relacionarse, creativo, destreza en el manejo de redes sociales, facilidad de palabra y carisma, excelente orientacion de servicio al cliente

### 6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, INVERSIONISTAS, Y ACCIONISTAS

Los contratos de Arata-Spa se enmarcan dentro de la normativa y la legalidad establecida en la ley de acuerdo al código de trabajo del Ecuador como son: décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva, vacaciones, horas extras y aportación al seguro social. Todo el personal de la empresa recibirá los sueldos y salarios de acuerdo a las funciones y responsabilidades que desempeñen en la empresa.

Tabla 15. Rol de pagos Administrativos

No. P	NOMBRES	CEDULA	DIAS LABORADOS	# HORAS SUPLEM. Y EXTRAORDINARIA		INGRESOS							APORTE PATRONAL IESS(11.15%)	TOTAL INGRESOS +PROVISIO NES	TOTAL INGRESO ANUAL		
						SUELDO		H. SUPLEME. Y EXTRAS			TOTAL SUELDO MENSUAL	VACACIONES				Décimo	DECIMO
						BASICO	R.B.U	H.SUPLE M.	EXTRAS	Cuarto						TERCERO	
1	GERENTE GENERAL		30			800,00	800,00	-	-	800,00	33,33	29,50	66,67	89,20	1.018,70	12.224,40	
1	RECEPCIONISTA		30			450,00	450,00	-	-	450,00	18,75	29,50	37,50	50,18	585,93	7.031,10	
Totales						1.250,00	1.250,00	-	-	1.250,00	52,08	59,00	104,17	139,38	1.604,63	19.255,50	

Tabla 16. Rol de pagos operaciones

No. P	NOMBRES	CEDULA	DIAS LABORADOS	# HORAS SUPLEM. Y EXTRAORDINARIA		INGRESOS							APORTE PATRONAL IESS(11.15%)	TOTAL INGRESOS +PROVISIO NES	TOTAL INGRESO ANUAL		
						SUELDO		H. SUPLEME. Y EXTRAS			TOTAL SUELDO MENSUAL	VACACIONES				Décimo	DECIMO
						BASICO	R.B.U	H.SUPLE M.	EXTRAS	Cuarto						TERCERO	
2	MASAJISTAS		30			550,00	550,00	-	-	550,00	22,92	29,50	45,83	61,33	1.419,15	17.029,80	
1	JEFE DE OPERACIONES		30			800,00	800,00	-	-	800,00	33,33	29,50	66,67	89,20	1.018,70	12.224,40	
Totales						1.350,00	1.350,00	-	-	1.350,00	56,25	59,00	112,50	150,53	2.437,85	29.254,20	

## **6.4 POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS**

Los contratos laborales se regirán de acuerdo al cumplimiento del código del trabajo y a las disposiciones del ministerio de Relaciones Laborales, cumpliendo de esta manera con el código de trabajo. (Código del Trabajo, 2013)

### **Horarios de trabajo**

Se mantendrán dos horarios diferentes que varían de acuerdo al cargo y cumpliendo con 8 horas laborales.

- El departamento área administrativa mantendrá un horario de 9:00 am hasta las 18:00 pm
- Los psicoterapeutas entrarán de 9:00 am hasta las 19:00 pm. Existiendo dos horarios: psicoterapeuta 1 entra de 9 am a 6 pm y psicoterapeuta 2 de 3 pm a 7 pm, y esta última trabajaría los sábados de 9 am a 3 pm. (Los horarios incluyen una hora de almuerzo y son rotativos por semana).

### **Salario**

El salario mensual de los trabajadores estará sujeto a la ley del trabajo, establecido en base a la posición jerárquica y funciones establecidas de cada perfil.

### **Beneficios de Ley**

Afiliación al IESS, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, vacaciones, fondos de reserva a partir del segundo año, utilidades.

#### **6.4.1 Política de contratos**

- Pasar prueba de pictografía

Para la selección del personal se llevara a cabo una prueba de pictografía, dada por el señor Mario Báez.

- Contrato

Una vez aprobado el proceso de selección se elaborará un contrato fijo indefinido.

#### **6.4.2 Beneficios**

Es muy importante mantener un excelente clima laboral en donde los empleados se sientan comprometidos y a gusto además puedan ofrecer un excelente servicio para que lo perciban los futuros clientes. (Chiavenato, 2009, p. 365)

- Uniformes

Para mantener una excelente imagen dentro del spa se entregarán uniformes para el área administrativa y para las psicoterapeutas.

- Capacitaciones

Se establecerá un plan de capacitaciones cada año en temas técnicos y psicológicos que ayuden a conocer mejor al cliente.

## **6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES**

La empresa se encuentra conformada por dos accionistas, las mismas que formaran parte activa del centro de spa.

La participación de los accionistas y determinar los derechos y restricciones de los socios, Arata-spa seguirá con las normas establecidas en la Codificación de la ley de Compañías basados en los aspectos de una compañía limitada. (Superintendencia de Compañías, 1999). Ver Anexo 4.

Para que de la empresa se encuentre establecida en el mercado y este más sólida se reinvertirá los dividendos de los accionistas hasta el cuarto año de constitución.

## **6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS**

Es importante tomar en cuenta que al empezar un negocio se debe contar con la ayuda de otros profesionales para fortalecer debilidades, con esto incluir nuevos puntos de vista y estrategias que permitan el crecimiento de la empresa.

Con el tiempo y al ver las necesidades que va teniendo la empresa se contratará fijo el personal que sea necesario.

Mientras tanto se contratará la ayuda de:

- Servicios profesionales prestados de un Contador salario de \$ 300,00
- Persona encargada de marketing \$ 400
- Guardianía \$ 300
- Limpieza \$ 300

## 7 CRONOGRAMA GENERAL

En el siguiente capítulo se analizarán las actividades necesarias para poner en marcha un negocio.

### 7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

A continuación se detalla las actividades para el inicio de un nuevo centro de relajación Arata Spa.

**Tabla 17. Actividades**

	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>1</b>	Elaborar plan de negocio	240 días
<b>2</b>	Realización de Préstamo al banco	15 días
<b>3</b>	Constitución de la empresa y permisos pertinentes	30 días
<b>4</b>	Negociación contrato de arrendamiento	5 días
<b>5</b>	Remodelación de la empresa	180 días
<b>6</b>	Obtención de maquinarias	15 días
<b>7</b>	Selección del personal	5 días
<b>8</b>	Contratación de personal	5 días
<b>9</b>	Capacitación del personal	5 días
<b>10</b>	Negociación con proveedores	5 días
<b>11</b>	Adquisición de materia prima	5 días
<b>12</b>	Adquisición de muebles y equipos de oficina	5 días
<b>13</b>	Adquisición de una base de datos	1 día
<b>14</b>	Instalación y acomodación del área administrativa	5 días
<b>15</b>	Creación de página web y redes sociales	5 días
<b>16</b>	Publicidad y promoción	15 días
<b>17</b>	Inauguración y apertura del negocio	1 día

## 7.2 DIAGRAMA DE GRANTT

El diagrama de Gantt es una tabla donde se representan los tiempos utilizados en cada actividad o tarea al realizar el plan de negocio; es muy útil para mostrar la relación existente entre la carga de trabajo que tiene cada persona y el tiempo al que se le dedica a cada tarea. (Vallejo, 2012)

Tabla 18. Diagrama de Gantt

**CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN ARATA-SPA**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Ago 2014 a Marzo 2015	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7											
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
1	Elaborar plan de negocio	Grte Gral	█																																			
2	Realización de Prestamo al banco	Socio 1 y Grt Gral	█																																			
3	Constitución de la empresa y permisos pertinentes	Socio 1 y Grt Gral	█																																			
4	Negociación contrato de arrendamiento	Socio1 y Grte Gral					█																															
5	Remodelación de la empresa	Grte Gral y Arq.					█																															
6	Obtención de maquinarias	Grte Gral y Socio 1													█																							
7	Selección del personal	Socio 1																	█																			
8	Contratación de personal	Socio 1																					█															
9	Capacitación del personal	Socio 1																					█															
10	Negociación con proveedores	Grte Gral y socio 1																									█											
11	Adquisición de materia prima	Grte Gral																									█											
12	Adquisición de muebles y equipos de oficina	Grte Gral																									█											
13	Adquisición de una base de datos	Grte gral																									█											
14	Instalación y acomodación del área administrativa	Grte Gral																									█											
15	Creación de página web y redes sociales	Socio 1 y Grte Gral																									█											
16	Publicidad y promoción	Grte Gral y agente de mkt																									█											
17	Inauguración y apertura del negocio	Grt Gral y socio 1																													█							

### 7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

En el cronograma anterior existen actividades que podrían llevar a más de lo previsto debido a que su ejecución dependen de terceras personas, por lo que pueden afectar el plazo establecido de ejecución ya sea extendiendo los tiempo o incurriendo en mayores gastos. En los cuales se han detectado los siguientes:

**Tabla 19. Riesgos e imprevistos**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>IMPREVISTO</b>	<b>PLAN DE CONTINGENCIA</b>
Trámites del Banco	Demora por parte del ejecutivo del banco en analizar y aprobar la otorgación del crédito	Se iniciaría el trámite en dos entidades bancarias al mismo tiempo y con esto ver en cual existe mayor probabilidad de crédito
Trámites de contrato	Demora en la firma del contrato	se deberá establecer con el dueño y un abogado que se cumplan las fechas acordadas
Remodelación de empresa	Retrasos en el tema de realización de la obra por parte de los obreros	Fijar un contrato donde estipule que por cada día de atraso se cobrara una multa
Tramites de constitución y permisos de funcionamiento	Puede llevar más tiempo del esperado dado que dependen de empresas públicas para poder realizar los trámites requeridos	Hacer uso de las amistades de familiares para agilizar los trámites
Obtención de maquinarias y materia prima	Puede existir demora en la entrega	Firmar un contrato donde se penalice la falta de cumplimiento

## **8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS**

En el siguiente capítulo se detallarán los supuestos, problemas y riesgos críticos del presente plan de negocios.

### **8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS**

A continuación se detallan los supuestos del presente plan de negocio:

- Arata –Spa es un centro de spa para hombres y mujeres de 20 a 69 años de edad de un nivel socio económico medio, medio-alto y alto de la ciudad de Manta.
- El canal de distribución que se empleará será el canal directo (proveedor de servicio- cliente final)
- El inicio de las actividades se contará con dos psicoterapeutas y una recepcionista.
- Se pretende cubrir la demanda que se encuentra en la ciudad de Manta, el lugar de funcionamiento será en el sector vía Barbasquillo- ciudadela Umiña 2.
- Arata-spa será constituida como una compañía de sociedad limitada conformada por dos socios los cuales se encuentran en los campos profesionales de Negocios Internacionales y de psicoterapeuta.
- En base a la investigación de mercados cuantitativa se obtuvo que un 60% de las personas encuestadas tenían la disposición de asistir al centro de spa.

- Se pretende cubrir la demanda del mercado en Manta con un total de 3.839 personas en el primer año para lo que se espera atender a 18 personas diarias, con un supuesto de incremento del 0,5% de la demanda de mercado anual.

## 8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

Tabla 20. Posibles riesgos

RIESGO	ACCIONES
Cambios en la preferencia del mercado	En el caso de que suceda esto, la empresa deberá adaptarse a las nuevas tendencias, ofrecer servicios distintos y brindar variedad en cuanto al servicio con el fin de que el cliente no entre en una monotonía /o rutina.
Alza de precios en los insumos de relajación	Con el fin de evitar cualquier contra tiempo se mantendrá un stock en bodega.
Reacción de la competencia	Ofrecer mejores paquetes de servicios, realizar sorteos, en fin contra-atacar las estrategias de la competencia con la finalidad de fidelizar al cliente y atraer nuevos.
Demanda superior a la proyectada	Si se excede la demanda esperada se deberá ampliar las instalaciones y contratar más personal; además hacer un análisis para determinar si se cambiaría el horario, es decir abrir más tiempo el negocio.
Demanda menor a la proyectada	En el caso de que la demanda sea menor, se deberá hacer más énfasis en la publicidad, es decir invertir más
Desperdicio de materia prima debido a su tiempo de vida útil	Buena planificación del departamento de operaciones para el uso apropiado de cada producto para realizar los servicios.
Atraso de llegada de la materia prima	Se deberá generar un documento de compromiso con los proveedores para que se realice la entrega en los tiempos acordados
Que se vaya el agua	Poseer dentro de las instalaciones un aljibe donde se pueda llamar a un tanquero para que provea agua
Que se vaya la luz	Poseer dentro de las instalaciones una planta generadora de luz para estos casos.

## **9 PLAN FINANCIERO**

En este capítulo se mostrará la evaluación financiera y su proyección, del proyecto de creación de Arata-spa en la ciudad de Manta.

### **9.1 INVERSIÓN INICIAL**

- Inversión inicial: Activos fijos 117.386,00 USD y gastos amortizables 12.100,00 USD. Ver anexo 5.
- El capital inicial de trabajo se calculó para tres meses: costos, gastos administrativos, gastos de ventas y pago de interés por préstamo dando un total de: 7.432,00 USD. Ver anexo 6.

### **9.2 FUENTE DE INGRESOS**

Se determinó que la fuente de ingresos de Arata-spa es de 172.790,00 USD de acuerdo al escenario esperado-apalancado. (Capítulo plan de marketing pág. 41).

### **9.3 GASTOS Y COSTOS FIJOS**

- Los gastos están representados por: sueldos, gastos generales, depreciaciones y amortizaciones. Ver anexo 7.
- Los costos fijos compuestos por: sueldo personal operativo y mantenimiento de maquinarias. Ver anexo 8.

### **9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO**

El margen de utilidad bruta en el primer año se estimará en 97.956,00 USD generando un margen operativo de 32.573,00 USD. Ver anexo 9.

## **9.5 ESTADOS DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO**

Se proyectó a cinco años en tres escenarios, con y sin apalancamiento. Para la realización del Estado de resultados se tomó como base la proyección de ventas para los ingresos, los costos de venta y los gastos ocasionados por las ventas. Ver anexo 9.

## **9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO**

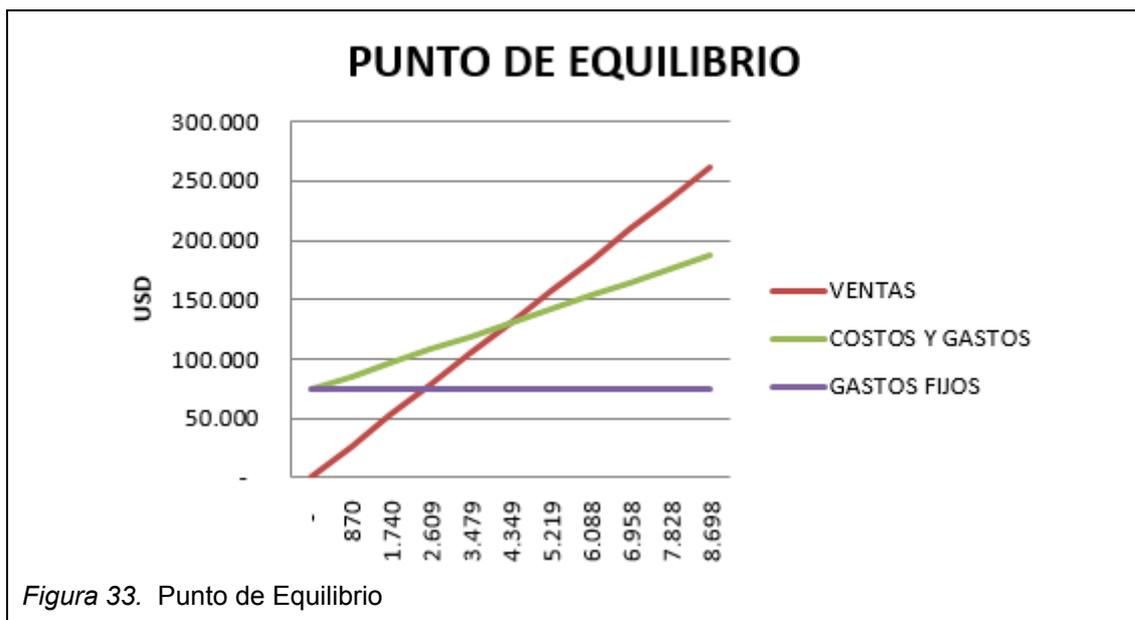
Las cuentas por cobrar que se reflejan en el balance general se determinaron en los tres escenarios, con y sin apalancar. Ver Anexo 10.

## **9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO**

Se proyectó a cinco años, en tres escenarios con y sin apalancamiento; además se usó una tasa de descuento del 14,71% para los flujos apalancados y una tasa del 17,42% para los flujos sin apalancamiento. Ver Anexo 11.

## **9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO**

El punto de equilibrio nos indica el número de unidades que se deben vender para que la empresa no tenga ni pérdidas ni ganancias. En el primer año para que Arata-spa consiga el punto de equilibrio deberá vender 4349 servicios con un total en dólares de \$ 130.479,00. Ver anexo 12.



## 9.9 ÍNDICES FINANCIEROS

- **Liquidez**

Tabla 21. Índices De Liquidez

		Anio 1	Anio 2	Anio 3	Anio 4	Anio 5
<b>Razón Corriente</b>	$= \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	7,25	14,09	21,78	30,59	23,89
<b>Prueba Ácida</b>	$= \frac{\text{Activos corrientes - Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	6,25	13,09	20,78	29,59	22,89

La empresa cuenta con buena liquidez, la misma que va incrementando de año a año. Lo cual significa que se pueden solventar los pasivos a corto plazo.

- **Rentabilidad**

**Tabla 22. Índices De Rentabilidad**

		Anio 1	Anio 2	Anio 3	Anio 4	Anio 5
<b>ROI</b>	=					
<b>ROA</b>	=					
<b>ROE</b>	=					

Los índices de rentabilidad reflejan que el capital social, patrimonio y activos de Arata-Spa tienen un buen uso dado al crecimiento de la empresa, además que cuenta con un buen retorno para los accionistas.

## 9.10 VALUACIÓN

Los resultados económicos del proyecto se encuentran divididos en los tres escenarios estudiados, donde el VAN son positivos con y sin financiamiento como se puede observar en la anexo 12. Esto significa que desde el punto de vista financiero el plan es viable en todos sus escenarios.

Además se puede observar en la tabla 23 que la TIR es mayor al costo de oportunidad calculado en los escenarios con y sin apalancamiento, lo cual determina la rentabilidad del proyecto. Ver anexo 13.

**Tabla 23. VAN**

<b>VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE NEGOCIOS</b>		
<b>Valorado USD</b>		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
<b>Tasa de descuento</b>	<b>14,71%</b>	<b>17,42%</b>
<b>Pesimista</b>	61.525	976
<b>Normal</b>	148.281	116.814
<b>Optimista</b>	178.943	236.763

Tabla 24. TIR

TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIOS		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Pesimista	26,31%	17,63%
Normal	41,24%	40,23%
Optimista	46,17%	60,85%

## 10 PROPUESTA DE NEGOCIO

En este capítulo se analizará el financiamiento deseado, la estructura de capital y el retorno que tendrá cada uno de los inversionistas.

### 10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

La inversión requerida es de 136.918,00 USD, que se distribuye en gastos amortizables, activos fijos y capital de trabajo.

### 10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

La estructura de capital de acuerdo al financiamiento está dividida en deuda 82.151,00 USD que equivale al 60% y capital propio 54.767,00 USD que corresponde al 40%. En cuyo valor se divide en mitad y mitad cada accionista.

### 10.3 CAPITALIZACIÓN

La empresa contará con dos socios que aportarán con el 40% de la inversión inicial, la cual se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 25. Estructura Capital

CAPITAL DE SOCIOS		
Accionistas	Monto	Porcentaje
Socio 1	\$ 27.383,50	50%
Socio 2	\$ 27.383,50	50%
<b>Total</b>	<b>\$ 54.767,00</b>	<b>100%</b>

### 10.4 USO DE FONDOS

El uso de fondos será de acuerdo a lo establecido en el cálculo de la inversión inicial. Es importante representar dicha información para que los resultados proyectados sean reales para el éxito del negocio.

## 10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

En la siguiente tabla se podrá observar que el TIR en los tres escenarios indica valores alentadores para los inversionistas por lo tanto dichos valores ayudan a generar confianza para realizar dicha inversión en el negocio. El plan de negocio da un retorno igual a la tasa esperada del inversionista.

Tabla 26. Retorno para el inversionista

VALOR PRESENTE NETO DE LOS INVERSIONISTAS		
Valorado USD		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
<b>Tasa de descuento</b>	<b>20,94%</b>	<b>17,42%</b>
Pesimista	60.661	976
Normal	134.003	116.814
Optimista	159.850	236.763

Tabla 27. Tasa interna de Retorno para el inversionista

TASA INTERNA DE RETORNO DE LOS INVERSIONISTAS		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Pesimista	44,59%	17,63%
Normal	71,94%	40,23%
Optimista	81,24%	60,85%

## 11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.1 CONCLUSIONES

- Las personas de la ciudad de Manta podrán disfrutar de un centro de spa para su relajamiento dado al estilo de vida lleno de estrés que llevan.
- En base a la investigación cuantitativa y cualitativa se identifica que existe una necesidad de un servicio otorgado en un lugar especializado para el relajamiento de las personas.
- Considerando los resultados obtenidos en las encuestas, la mayoría de las personas que participaron en dicha investigación confirmaron positivamente que harían uso del servicio lo que genera una oportunidad del negocio.
- Se aplicará la estrategia de diferenciación para poder ingresar al mercado dado que con esta estrategia se buscará que el cliente experimente el servicio otorgado y aprecie la diferencia en cuanto al servicio.
- Para implementar el plan de marketing se aplicará la estrategia de servicios-utilidades.
- El local de Arata-Spa estará ubicado al sur de Manta en el sector barrio Umiña dado que es un punto de concentración de los habitantes y un espacio de más tranquilidad.
- Para el equipamiento del spa se necesitara una inversión de 17.386,00 USD.
- Se brindará un servicio de calidad y diferenciador en el servicio para satisfacer las expectativas de los clientes y generar recompra.

- Los ciclos de operaciones diseñados para el funcionamiento de Arata-Spa permitirán ser eficientes.
- El equipo humano seleccionado para Arata-Spa se la realizará tomando en cuenta los perfiles descritos.
- El mejoramiento de las instalaciones en la que funcionará Arata-Spa es la actividad que más tiempo toma.
- Financieramente el plan de negocio es rentable, ya que presenta en estos los escenarios analizados una TIR y VAN positivos. Donde el 41,24% es la tasa interna de retorno en el escenario normal apalancado superando el costo de oportunidad que es el 17,42%.

## **11.2 RECOMENDACIONES**

- Se recomienda implantar la propuesta de negocio de la creación de la empresa Arata-Spa.
- Capacitar constantemente al personal de trabajo y crear un ambiente laboral en el cual se sientan motivados y a gusto desempeñando sus funciones y así brindar una excelente calidad de atención al cliente.
- Realizar una investigación de mercados anual para estar al corriente de nuevos gustos, preferencias de los clientes así como de la tendencia que se puedan presentar.
- Elaborar y hacer conocer al personal un Manual de Código de Ética, en el que se encuentren detallados los principios y valores que caracterizan a la empresa.

- Estar siempre dispuestos a escuchar las inquietudes y quejas que puedan presentar los clientes con la finalidad de corregir y ser cada día mejor con el propósito de sobrepasar las expectativas de los clientes.
- Mantenerse al tanto de la competencia y así estar preparados para contraatacar en el caso que sea necesario por medio de estrategias de marketing o innovación de servicios.

## REFERENCIAS

- América Economía. (2014). *Conozca las últimas tendencias en la industria de belleza y cuidado personal en A. Latina*. Recuperado el 11 de septiembre del 2014, de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-las-ultimas-tendencias-en-la-industria-de-belleza-y-cuidado-personal-en->.
- AQUA Spa Center. (2014). *Qué es el Spa*. Recuperado el 3 de agosto del 2014, de [http://www.aquaspacenter.com/index\\_aqua.html](http://www.aquaspacenter.com/index_aqua.html).
- AQUA. (2011). *La historia del spa*. Recuperado el 3 de agosto del 2014, de [http://www.aqua-urbanspa.com/index.php?route=information/information&information\\_id=8](http://www.aqua-urbanspa.com/index.php?route=information/information&information_id=8).
- Banco Central del Ecuador - BCE. (2014). *Deuda*. Recuperado el 17 de diciembre del 2014, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1>
- Banco Central del Ecuador - BCE. (2014). *Inflación*. Recuperado el 25 de Febrero del 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>.
- Banco Central del Ecuador – BCE. (2014). *Información Estadística Mensual*. Recuperado el 16 de Junio del 2015 <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador - BCE. (2014). *Riesgo País*. Recuperado el 15 de diciembre del 2014, de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais).
- Banco Mundial. (2014). *Datos: Población Total*. Recuperado el 14 de septiembre del 2014, <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL/countries/EC?display=graph>.
- CEPR. (2011). *Ecuador: el crecimiento acelera, impulsado por la construcción*. Recuperado el 5 de enero del 2015, de <http://www.cepr.net/index.php/other-languages/spanish-data-bytes/ecuador-el-crecimeinto-acelera-impulsado-por-la-construccion>.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México D.F., México: McGraw-Hill Educación.
- Contreras, J. (2000). *Estrategias para competir en industrias fragmentadas*. Recuperado el 10 de septiembre del 2014, de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap63.htm>.

- Costamar. (2012). *Tarifas*. Recuperado el 25 de septiembre del 2014, de <http://costamarfm.com/radio/index.php/tarifas>.
- Diario El Universo. (2013). *Ecuador reduce su tasa de desempleo urbano, según OIT*. Recuperado el 14 de septiembre del 2014, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/12/26/nota/1958646/ecuador-reduce-su-tasa-desempleo-urbano-segun-oit>.
- El Financiero. (2012). *El crecimiento de Ecuador Oscilará entre un 5 y 5,5% en el 2012*. Recuperado el 20 de septiembre del 2014, [http://www.elfinanciero.com/economia/tema\\_05\\_2012/economia\\_01\\_2012.pdf](http://www.elfinanciero.com/economia/tema_05_2012/economia_01_2012.pdf).
- Explored. (2011). *Datos preliminares del censo 2010*. Recuperado el 20 de septiembre del 2014, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/poblacion-aumenta-en-1-52-al-ano-455656.html>.
- Ferrel, O. & Hartline, J. (2012). *Estrategia de marketing*. México D.F., México: Artgraph.
- Ferrer, J. (2010). *Tipo de Muestreo*. Recuperado el 1 de Junio del 2015, de <http://metodologia02.blogspot.com/p/tipos-de-muestreo.html>
- GestioPolis. (2002). *Definiciones y concepto de Canal*. Recuperado el 25 de septiembre del 2014, de <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/distbn.htm>.
- Golf & SPA. (2014). *Historia de los SPA*. Recuperado el 3 de agosto del 2014, de <http://www.golfandspa.com.mx/esp/idt/23/spa/>.
- Heizer; J. & Render; B. (2009): *Principios de Administración de Operaciones*. México D.F., México: Pearson educación.
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de ingresos y gastos de los hogares urbanos y rurales 2011-2012*. Recuperado el 16 de Junio del 2015 de [http://www.inec.gob.ec/Enighur\\_/Analisis\\_ENIGHUR%202011-2012\\_rev.pdf](http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf)
- INEC. (2013). *Directorio de empresas*. Recuperado el 22 de Junio del 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- INEC. (2013). *Precios 2013*. Recuperado el 16 de Junio del 2015 de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=1699&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1699&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)
- Innatia. (2011). *Crema para masajes*. Recuperado el 25 de septiembre del 2014, de <http://www.innatia.com/s/c-tipos-de-masajes/a-crema-para-masajes.html>.

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2010). *Empleo (Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo – ENEMDU)*. Recuperado el 20 de septiembre del 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-encuesta-nacional-de-empleo-desempleo-y-subempleo-enemdu/>.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2014). *Ecuador tiene 14.306.876 de habitantes*. Recuperado el 11 de febrero del 2015, de [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=25%3Ael-ecuador-tiene-14306876-habitantes&catid=63%3Anoticias-general&lang=es](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=25%3Ael-ecuador-tiene-14306876-habitantes&catid=63%3Anoticias-general&lang=es)
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México D.F., México: Pearson Educación S.A.
- La Barra. (2013). *El sector hotelero en el Ecuador oportunidades de crecimiento*. : Recuperado el 11 de septiembre del 2014, de [http://www.labarra.ec/noticias/id\\_n9/El\\_sector\\_hotelero\\_en\\_Ecuador\\_opor tunidades\\_de\\_crecimiento](http://www.labarra.ec/noticias/id_n9/El_sector_hotelero_en_Ecuador_opor_tunidades_de_crecimiento).
- Lehman, D. (2008). *Administración de Productos*. México D.F., México: McGraw-Hill
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México D.F., México: Pearson.
- Ministerio de Turismo – Mintur. (2013). *Boletín de estadísticas Turísticas 2009-2013*. Recuperado el 1 de Junio del 2015, de <http://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/BoletinesEstadisticos/Anuario/Boletines-estadisticos-anuario-de-estadisticas-turisticas.pdf>.
- Ministerio de Turismo – Mintur. (2014). *Resumen 2014: Turismo Ecuatoriano en su mejor momento*. Recuperado el 1 de mayo del 2015, de <http://www.turismo.gob.ec/resumen-2014-turismo-ecuatoriano-en-su-mejor-momento/>.
- Moraño, X. (2010). *Marketing y Consumo: Estrategias de posicionamiento*. Recuperado el 28 de enero del 2015, de <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>.
- Ordóñez, J. (2011). *Los servicios en Ecuador: crecimiento e importancia*. Recuperado el 11 de septiembre del 2014, de <http://www.utpl.edu.ec/comunicacion/wp-content/uploads/2012/12/utpl-Informe-de-coyuntura-economica-N-7-ano-2011.pdf>
- Pérez, J. (2000). *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. Madrid, España: ESIC.
- Quieru. (2010). *El spa contra el estrés*. Recuperado el 26 de septiembre del 2014, de <http://blog.quieru.com/2010/01/21/el-spa-como-experiencia-contra-el-estres-015053.html>.

- Revista EKOS. (2013). *Franquicias, un negocio rentable*. Recuperado el 11 de septiembre del 2014, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2119>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Romeo, M. (2014). *Spa...el tren del bienestar y las sensaciones*. Recuperado el 28 de septiembre del 2014, de <http://centroshidrotermales.es/filed.php?fn=477-PDF.pdf>
- Saludalia. (2000). *Aprenda a relajarse usted mismo*. Recuperado el 26 de septiembre del 2014, de <http://www.saludalia.com/vivir-sano/aprenda-a-relajarse-usted-mismo>.
- Sonal Uberoi. (2011). *La historia de los spas. Un viaje en el tiempo*. Recuperado el 3 de agosto del 2014, de <http://sonaluberoi.com/2011/09/12/la-historia-de-los-spas-un-pequeno-viaje-en-el-tiempo/>.
- Superintendencia de Compañías. (2010). *Directorio de empresas*. Recuperado el 25 de Julio del 2015 [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio\\_Companias\\_NETEZZA%27%5d&ui.name=Directorio\\_Companias\\_NETEZZA&run.outputFormat=&run.prompt=true](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio_Companias_NETEZZA%27%5d&ui.name=Directorio_Companias_NETEZZA&run.outputFormat=&run.prompt=true)
- Thompson, I. (2006). *El Ciclo de Vida del Producto*. Recuperado el 5 de enero del 2015, de <http://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html>.
- Thompson, I. (2007). *Tipos de canales de distribución*. Recuperado el 20 de enero del 2015, de <http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>.
- Vallejo, C. (2012). *Aprendizaje por proyectos y tics: Diagrama de Grantt*. Recuperado el 28 de Enero del 2015 de <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es/component/content/article/1057-aprendizaje-por-proyectos-y-tic?start=3>.
- Vela, C. (2012). *A orillas del mar de Manta*. Recuperado el 3 de agosto del 2014, de <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=835>.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### **Entrevista #1** Cosmetóloga Sonia Loor

Fecha: 25 de Agosto del 2014

Hora: 17:00

Lugar: Ave. Flavio Reyes alado y calle 28. (ESTÉTICA SOL)

#### **1. Introducción:**

Se realizó una descripción general del plan y además se explicó el motivo por el cual la Sra. Sonia Loor fue seleccionada para la entrevista.

#### **2. Características de la entrevista:**

Se dio la duración aproximada de la entrevista, la estructura y confidencialidad de la misma.

#### **3. Preguntas:**

- ¿Consideraría usted una buena idea establecer un centro de spa en la ciudad de Manta?
- ¿Existe alguna barrera para establecer este tipo de negocio?
- ¿Cómo calificaría al personal que en la actualidad trabaja en los centros donde ofrecen masajes?
- ¿Cuáles son las maquinarias a usarse y con qué facilidad se consiguen?
- ¿Con que frecuencia las personas adquieren estos servicios?
- ¿Cuál es la forma de pago más utilizada por las personas?
- ¿Cómo debería ser el ambiente ideal para un spa?
- ¿Cuánto utiliza de cada producto para una persona?
- ¿Qué días son los más frecuentados para realizarse estos servicios?
- ¿Cuál sería el aspecto fundamental que una empresa debe brindar a los clientes?

## **ENTREVISTA # 2** Terapeuta Patricia Luna

Fecha: 10 de Agosto del 2014.

Hora: 15:00

Lugar: Calle Gaspar de Villarroel y Abascal. (BODY STETIC)

### **1. Introducción:**

Se realizó una descripción general del plan y además se explicó el motivo por el cual Patricia Luna fue seleccionada para la entrevista.

### **2. Características de la entrevista:**

Se dio la duración aproximada de la entrevista, la estructura y confidencialidad de la misma.

### **3. Preguntas:**

- ¿Con que frecuencia las personas adquieren estos servicios?
- ¿Cuál es la forma de pago más utilizada por las personas?
- ¿Qué días son los más frecuentados para realizarse estos servicios?
- ¿Cuáles son los horarios de atención?
- ¿A un centro de spa quienes entre (hombre o mujeres) frecuentan más estos lugares?

## ANEXO 2

### ENCUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE SPA EN LA CIUDAD DE MANTA

<b>Nombre:</b> <b>Género:</b> Femenino___ Masculino___	<b>Teléfono:</b> <b>E-mail:</b>

La encuesta que realizará a continuación será utilizada como una herramienta cuantitativa de la Investigación de mercados de un plan de negocio de un centro de SPA. Tendrá una duración aproximadamente de 3 minutos. Los datos recolectados serán confidenciales y utilizados únicamente para fines académicos. Gracias por su tiempo y colaboración

#### 1. Con que frecuencia acude a un centro de spa? (escoja una opción)

- Una vez al mes  Entre 2 y 3 veces al mes   
Entre 3 y 5 veces al mes  Más de 5 veces al mes

#### 2.Cuál es su disponibilidad de tiempo para acudir a un spa?(escoja una sola opción)

- Lunes a miércoles  sábados   
Jueves, viernes  Domingo

#### 3. Con que frecuencia visitaría un centro de spa? (escoja una opción)

- Semanal  Semestral   
Quincenal  Anual   
Mensual  Otra

Cual? \_\_\_\_\_

#### 4. En cual horario preferiría asistir al centro de spa? (Escoja una opción en cada grupo)

- | <u>De lunes a Viernes</u>                           | <u>Sábados o domingos</u>            |
|---|--------------------------------------|
| 8:00- 11:00; 14:00- 19:00 <input type="checkbox"/>  | 9:00-12:00 <input type="checkbox"/>  |
| 9:00 – 12:00; 15:00- 20:00 <input type="checkbox"/> | 9:00-15:00 <input type="checkbox"/>  |
|   | 12:00-18:00 <input type="checkbox"/> |

**5. Cuáles sería la razón principal que lo lleve a asistir a un centro de spa? (escoja una opción)**

Estrés del trabajo/ casa \_\_\_\_\_ Por salir de la rutina \_\_\_\_\_  
 Hobby \_\_\_\_\_ Apariencia personal \_\_\_\_\_  
 Otro \_\_\_\_\_

**6. Como desea enterarse de los servicios ofrecidos por el centro de SPA? (escoja una opción)**

Internet  Televisión   
 Catálogos  Radio   
 Prensa escrita  Vallas Publicitarias   
 Otro \_\_\_\_\_

**7. Según su criterio, en qué nivel se encuentran los servicios ofrecidos por las peluquerías-spas existentes?**

Alto  Medio  Bajo

**8. Qué opina usted acerca del precio que tienen las peluquerías-spa existentes? (escoja una opción)**

Caro  Indiferente al precio   
 Barato  Otro   
 /Cual \_\_\_\_\_

**9. Cuanto estaría dispuesto a pagar por los siguientes servicios? (Escoja una opción en cada grupo)**

<b>Masajes</b>	\$ 30- \$55__
Masaje de piedras calientes -60min	\$ 56- \$75__
Corporal de relajación - 60min	\$ 76-\$95 __
Corporal profundo -60min	
Reflexología -35 min	
Espalda y reflexología- 60 min	
<b>Masajes bajo recomendación médica</b>	
Cuello tenso- 45 min	
Espalda contracturada -60 min	

Piernas y rodillas cansadas- 45 min	
Envoltura de chocolate - 60 min	
Vino terapia -60 min	
<b>Faciales</b>	
Facial básico -60 min	\$20-\$35___ \$36-\$45___
Facial de extracción -60 min	
<b>Otras terapias</b>	
Hidroterapia - 20 min	\$11___ \$15___ \$22___

**10. Quien contrata los servicios de spa en su hogar?**

Padre  Madre   
Hermano/a  Otros,   
Quienes? \_\_\_\_\_

**11.Cuál es su nivel de ingreso mensual?**

Menos de 500 USD \_\_\_ Entre 500 y 1000 USD \_\_\_  
Más de 1000 USD \_\_\_

**12. Los lugares de “spa” existentes en la ciudad de manta brindan los servicios que usted busca?**

Si \_\_\_ No \_\_\_

**13. Considera necesaria la apertura de un centro de spa como tal en la ciudad de Manta?**

Si \_\_\_ No \_\_\_

**14. Cuantos miembros de su familia asistirían al centro de Spa?**

Ninguno \_\_\_ 1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ otro/cuantos? \_\_\_\_\_

**Gracias por su ayuda!**

**ANEXO 3**  
**PREGUNTAS GRUPO FOCAL**

EXPLORATORIO	¿Qué lugares frecuentan para su relajación?
	¿Se traslada usted a otra ciudad en busca de servicios que le permitan relajarse?
SERVICIO	¿Ha asistido a un centro de spa alguna vez?
	¿Qué opina usted sobre la creación de un centro de spa en Manta?
	¿Qué servicios extras le gustaría que tenga el spa?
PRECIO	¿Estaría dispuesto a pagar más si el servicio sería de óptima calidad?
PROMOCIÓN	¿Mediante qué medios le gustaría recibir información del servicio?
PLAZA	¿En qué lugar de la ciudad usted quisiera que este ubicado el centro de spa?

# ANEXO 4

## LEY DE COMPAÑÍAS

### H. CONGRESO NACIONAL

#### LA COMISIÓN DE LEGISLACIÓN Y CODIFICACIÓN

En ejercicio de la facultad que le confiere el numeral 2 del artículo 139 de la Constitución Política de la República,

Resuelve:

Expedir la siguiente codificación de la LEY DE COMPAÑÍAS

#### **Sección V**

#### **DE LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

##### **1. DISPOSICIONES GENERALES**

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañados de una expresión peculiar.

Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Finanzas para la recaudación correspondiente.

En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. 113.

Nota:

El Art. 16 lit. d) del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva cambió la denominación del Ministerio de Finanzas y Crédito Público por la de Ministerio de Economía y Finanzas.

Art. 93.- La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirlos, no adquieren la calidad de comerciantes.

La compañía se constituirá de conformidad a las disposiciones de la presente Sección.

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de

operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

Art. 95.- La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince; si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Art. 96.- El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.

Art. 97.- Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

##### **2. DE LAS PERSONAS QUE PUEDEN ASOCIARSE**

Art. 98.- Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar. El menor emancipado, autorizado para comerciar, no necesitará autorización especial para participar en la formación de esta especie de compañías.

Art. 99.- No obstante las amplias facultades que esta Ley concede a las personas para constituir compañías de responsabilidad limitada, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges.

Art. 100.- Las personas jurídicas, con excepción de los bancos, compañías de seguro, capitalización y ahorro y de las compañías anónimas extranjeras, pueden ser socios de las compañías de responsabilidad limitada, en cuyo caso se hará constar, en la nómina de los socios, la denominación o razón social de la persona jurídica asociada.

Art. 101.- Las personas comprendidas en el Art. 7 del Código de Comercio no podrán asociarse en esta clase de compañías.

##### **3. DEL CAPITAL**

Art. 102.- (Reformado por el lit. g) del Art. 99 de la Ley 2000-4, R.O. 34-S, 13-III-2000).- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

Nota:

La Resolución No. 99.1.1.1.3.008 de carácter general de la Superintendencia de Compañías establece el monto mínimo de capital suscrito en diez millones de sucres.

Art. 103.- Los aportes en numerario se depositarán en una cuenta especial de "Integración de Capital", que será abierta en un banco a nombre de la compañía en formación. Los certificados de depósito de tales

aportes se protocolizarán con la escritura correspondiente. Constituida la compañía el banco depositario pondrá los valores en cuenta a disposición de los administradores.

Art. 104.- Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio en favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas.

Estas serán avaluadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato. Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.

Art. 105.- La constitución del capital o su aumento no podrá llevarse a cabo mediante suscripción pública.

Art. 106.- Las participaciones que comprenden los aportes de capital de esta compañía serán iguales, acumulativas e indivisibles. No se admitirá la cláusula de interés fijo.

La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que constará, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le correspondan.

Art. 107.- La participación de cada socio es transmisible por herencia. Si los herederos fueren varios, estarán representados en la compañía por la persona que designaren. Igualmente, las partes sociales son indivisibles.

Art. 108.- No se admitirán prestaciones accesorias ni aportaciones suplementarias, sino en el caso y en la proporción que lo establezca el contrato social.

Art. 109.- La compañía formará un fondo de reserva hasta que éste alcance por lo menos al veinte por ciento del capital social.

En cada anualidad la compañía segregará, de las utilidades líquidas y realizadas, un cinco por ciento para este objeto.

Art. 110.- Si se acordare el aumento del capital social, los socios tendrán derecho de preferencia para suscribirlo en proporción a sus aportes sociales, a no ser que conste lo contrario del contrato social o de las resoluciones adoptadas para aumentar el capital.

Art. 111.- En esta compañía no se tomarán resoluciones encaminadas a reducir el capital social si ello implicara la devolución a los socios de parte de las aportaciones hechas y pagadas, excepto en el caso de exclusión del socio, previa la liquidación de su aporte.

Art. 112.- La amortización de las partes sociales será permitida solamente en la forma que se establezca en el contrato social, siempre que, para el efecto, se cuente con utilidades líquidas disponibles para el pago de dividendos.

Art. 113.- La participación que tiene el socio en la compañía de responsabilidad limitada es transferible por acto entre vivos, en beneficio de otro u otros socios de la compañía o de terceros, si se obtuviere el consentimiento unánime del capital social.

La cesión se hará por escritura pública. El notario incorporará al protocolo o insertará en la escritura el certificado del representante de la sociedad que acredite el cumplimiento del requisito referido en el inciso anterior. En el libro respectivo de la compañía se inscribirá la cesión y, practicada ésta, se anulará el

certificado de aportación correspondiente, extendiéndose uno nuevo a favor del cesionario.

De la escritura de cesión se sentará razón al margen de la inscripción referente a la constitución de la sociedad, así como al margen de la matriz de la escritura de constitución en el respectivo protocolo del notario.

#### **4. DERECHOS, OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS SOCIOS**

Art. 114.- El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones legales. No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos:

a) A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho de un voto;

b) A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias;

c) A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en esta Ley se expresan;

d) A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe; pero, si las cantidades percibidas en este concepto no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía;

e) A no ser obligados al aumento de su participación social.

Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales, si es que en el contrato constitutivo o en las resoluciones de la junta general de socios no se conviniere otra cosa;

f) A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho, el cual se ejercerá a prorrata de las participaciones que tuviere;

g) A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes. Este derecho se ejercerá sólo cuando causas graves lo hagan indispensables. Se considerarán como tales el faltar gravemente a su deber, realizar a sabiendas actos ilegales, no cumplir las obligaciones establecidas por el Art. 124, o la incapacidad de administrar en debida forma;

h) A recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarios a la ley o a los estatutos.

En este caso se estará a lo dispuesto en los Arts. 249 y 250, en lo que fueren aplicables;

i) A pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la presente Ley. Este derecho lo ejercerán cuando las aportaciones de los solicitantes representen no menos de la décima parte del capital social; y,

j) A ejercer en contra de los gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio

social. Esta acción no podrá ejercitarla si la junta general aprobó las cuentas de los gerentes o administradores.

Art. 115.- Son obligaciones de los socios:

a) Pagar a la compañía la participación suscrita. Si no lo hicieren dentro del plazo estipulado en el contrato, o en su defecto del previsto en la Ley, la compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada, deducir las acciones establecidas en el artículo 219 de esta Ley;

b) Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social;

c) Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración;

d) Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados;

e) Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios;

f) Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social; y,

g) Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social.

La responsabilidad de los socios se limitará al valor de sus participaciones sociales, al de las prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias, en la proporción que se hubiere establecido en el contrato social. Las aportaciones suplementarias no afectan a la responsabilidad de los socios ante terceros, sino desde el momento en que la compañía, por resolución inscrita y publicada, haya decidido su pago. No cumplidos estos requisitos, ella no es exigible, ni aún en el caso de liquidación o quiebra de la compañía.

## 5. DE LA ADMINISTRACIÓN

Art. 116.- La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.

Art. 117.- Salvo disposición en contrario de la ley o del contrato, las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de los socios presentes. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

Art. 118.- Son atribuciones de la junta general:

a) Designar y remover administradores y gerentes;

b) Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo;

c) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes;

d) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades;

e) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales;

f) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios;

g) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social;

h) Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía;

i) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía;

j) Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de esta Ley;

k) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes.

En caso de negativa de la junta general, una minoría representativa de por lo menos un veinte por ciento del capital social, podrá recurrir al juez para entablar las acciones indicadas en esta letra; y,

l) Las demás que no estuvieren otorgadas en esta Ley o en el contrato social a los gerentes, administradores u otro organismo.

Art. 119.- Las juntas generales son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del administrador o del gerente.

Las ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía; las extraordinarias, en cualquier época en que fueren convocadas. En las juntas generales sólo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria, bajo pena de nulidad. Las juntas generales serán convocadas por la prensa en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, al fijado para la reunión, o por los medios previstos en el contrato. Es aplicable a estas compañías lo establecido en el Art. 238.

Art. 120.- El o los socios que representen por lo menos el 10% del capital social podrán ejercer ante el Superintendente de Compañías el derecho concedido en el Art. 213. Si el contrato social estableciese un consejo de vigilancia, éste podrá convocar a reuniones de junta general en ausencia o por omisión del gerente o administrador, y en caso de urgencia.

Art. 121.- A las juntas generales concurrirán los socios personalmente o por medio de representante, en cuyo caso la representación se conferirá por escrito y con carácter especial para cada junta, a no ser que el representante ostente poder general, legalmente conferido.

Art. 122.- El acta de las deliberaciones y acuerdo de las juntas generales llevará las firmas del presidente y del secretario de la junta.

Se formará un expediente de cada junta. El expediente contendrá la copia del acta y de los documentos que justifiquen que las convocatorias han sido hechas en la forma señalada en la ley y en los estatutos. Se incorporarán también a dicho expediente todos aquellos documentos que hubieren sido conocidos por la junta.

Las actas podrán extenderse a máquina, en hojas debidamente foliadas, o ser asentadas en un libro destinado para el efecto.

Art. 123.- Los administradores o gerentes se sujetarán en su gestión a las facultades que les otorgue el contrato social y, en caso de no señalárseles, a las resoluciones de los socios tomadas en junta general. A falta de estipulación contractual o de resolución de la junta general, se entenderá que se hallan facultados para representar a la compañía judicial y extrajudicialmente y para realizar toda clase de gestiones, actos y contratos, con excepción de aquellos que fueren extraños al contrato social, de aquellos que pudieren impedir que posteriormente la compañía cumpla sus fines y de todo lo que implique reforma del contrato social.

Art. 124.- Los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse de la terminación del respectivo ejercicio económico; deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía y cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general.

Art. 125.- Los administradores o gerentes, estarán obligados a proceder con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente.

Los que faltaren a sus obligaciones son responsables, solidariamente si fueren varios, ante la compañía y terceros por el perjuicio causado.

Su responsabilidad cesará cuando hubieren procedido conforme a una resolución tomada por la junta general, siempre que oportunamente hubieren observado a la junta sobre la resolución tomada.

Art. 126.- Los administradores o gerentes que incurrieren en las siguientes faltas responderán civilmente por ellas, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pudieren tener:

a) Consignar, a sabiendas, datos inexactos en los documentos de la compañía que, conforme a la ley, deban inscribirse en el Registro Mercantil; o dar datos falsos respecto al pago de las aportaciones sociales y al capital de la compañía;

b) Proporcionar datos falsos relativos al pago de las garantías sociales, para alcanzar la inscripción en el Registro Mercantil de las escrituras de disminución del capital, aun cuando la inscripción hubiere sido autorizada por el Superintendente de Compañías;

c) Formar y presentar balances e inventarios falsos; y,

d) Ocultar o permitir la ocultación de bienes de la compañía.

Art. 127.- La responsabilidad de los socios administradores de la compañía se extinguirá en conformidad con las disposiciones contenidas en los Arts. 264 y 265 y en la Sección VI de esta Ley.

Art. 128.- Sin perjuicio de la responsabilidad penal a que hubiere lugar, los administradores o gerentes responderán especialmente ante la compañía por los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades, negligencia grave o incumplimiento de la ley o del contrato social. Igualmente responderán frente a los acreedores de la compañía y a los socios de ésta, cuando hubieren lesionado directamente los intereses de cualquiera de ellos.

Si hubieren propuesto la distribución de dividendos ficticios, no hubieren hecho inventarios o presentaren inventarios fraudulentos, responderán ante la compañía y terceros por el delito de estafa.

Art. 129.- Si hubieren más de dos gerentes o administradores, las resoluciones de éstos se tomarán por mayoría de votos, a no ser que en el contrato social se establezca obligatoriedad de obrar conjuntamente, en cuyo caso se requerirá unanimidad para las resoluciones.

Art. 130.- Los administradores o gerentes no podrán dedicarse, por cuenta propia o ajena, al mismo género de comercio que constituye el objeto de la compañía, salvo autorización expresa de la junta general.

Se aplicará a los administradores de estas compañías, la prohibición contenida en el inciso segundo del Art. 261.

Art. 131.- Es obligación de los administradores o gerentes inscribir en el mes de enero de cada año, en el Registro Mercantil del cantón, una lista completa de los socios de la compañía, con indicación del nombre, apellido, domicilio y monto del capital aportado. Si no hubiere acaecido alteración alguna en la nómina de los socios y en la cuantía de las aportaciones desde la presentación de la última lista, bastará presentar una declaración en tal sentido.

Art. 132.- Son aplicables a los gerentes o administradores las disposiciones constantes en los Arts. 129 al 133 inclusive, del Código de Comercio.

Art. 133.- El administrador no podrá separarse de sus funciones mientras no sea legalmente reemplazado. La renuncia que de su cargo presentare el administrador, surte efectos, sin necesidad de aceptación, desde la fecha en que es conocida por la Junta General de socios. Si se tratare de administrador único, no podrá separarse de su cargo hasta ser legalmente reemplazado, a menos que hayan transcurrido treinta días desde la fecha en que la presentó.

La junta general podrá remover a los administradores o a los gerentes por las causas determinadas en el contrato social o por incumplimiento de las obligaciones señaladas en los Arts. 124, 125 y 131. La resolución será tomada por una mayoría que represente, por lo menos, las dos terceras partes del capital pagado concurrente a la sesión. En el caso del Art. 128 la junta general deberá remover a los administradores o a los gerentes.

Si en virtud de denuncia de cualquiera de los socios la compañía no tomare medidas tendientes a corregir la mala administración, el socio o socios que representen por lo menos el diez por ciento del capital social podrán, libremente, solicitar la remoción del administrador o de los gerentes a un juez de lo civil. Éste procederá ciñéndose a las disposiciones pertinentes para la remoción de los gerentes o de los administradores de las compañías anónimas.

Art. 134.- Toda acción contra los gerentes o administradores prescribirá en el plazo de tres meses cuando se trate de solicitar la remoción de dichos funcionarios.

Art. 135.- En las compañías en las que el número de socios exceda de diez podrá designarse una comisión de vigilancia, cuyas obligaciones fundamentales serán velar por el cumplimiento, por parte de los administradores o gerentes, del contrato social y la recta gestión de los negocios.

La comisión de vigilancia estará integrada por tres miembros, socios o no, que no serán responsables de las gestiones realizadas por los administradores o gerentes, pero sí de sus faltas personales en la ejecución del mandato.

## 6. DE LA FORMA DEL CONTRATO

Art. 136.- La escritura pública de la formación de una compañía de responsabilidad limitada será aprobada por el Superintendente de Compañías, el que ordenará la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura, conferido por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y dispondrá la inscripción de ella en el Registro Mercantil. El extracto de la escritura contendrá los datos señalados en los numerales 1, 2, 3, 4, 5, y 6, del Art. 137 de esta Ley, y además la indicación del valor pagado del capital suscrito, la forma en que se hubiere organizado la representación legal, con la designación del nombre del representante, caso de haber sido designado en la escritura constitutiva y el domicilio de la compañía.

De la resolución del Superintendente de Compañías que niegue la aprobación, se podrá recurrir ante el respectivo Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

Art. 137.- La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por sí o por medio de apoderado. En la escritura se expresará:

- 1.- Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;
- 2.- La denominación objetiva o la razón social de la compañía;
- 3.- El objeto social, debidamente concretado;
- 4.- La duración de la compañía;
- 5.- El domicilio de la compañía;
- 6.- El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;
- 7.- La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo;
- 8.- La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización, y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;
- 9.- La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituirarla; y,
- 10.- Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta Ley.

Art. 138.- La aprobación de la escritura de constitución de la compañía será pedida al Superintendente de Compañías por los administradores o gerentes o por la persona en ella designada. Si éstos no lo hicieren dentro de los treinta días de suscrito el contrato, lo hará cualquiera de los socios a costa del responsable de la omisión.

Art. 139.- Los administradores o los gerentes podrán ser designados en el contrato constitutivo o por resolución de la junta general. Esta designación podrá recaer en cualquier persona, socio o no, de la compañía.

En caso de remoción del administrador o del gerente designado en el contrato constitutivo o posteriormente,

para que surta efecto la remoción bastará la inscripción del documento respectivo en el Registro Mercantil.

Art. 140.- El pago de las aportaciones por la suscripción de nuevas participaciones podrá realizarse:

- 1.- En numerario;
- 2.- En especie, si la junta general hubiere resuelto aceptarla y se hubiere realizado el avalúo por los socios, o los peritos, conforme lo dispuesto en el Art. 104 de esta Ley;
- 3.- Por compensación de créditos;
- 4.- Por capitalización de reservas o de utilidades; y,
- 5.- Por la reserva o superávit proveniente de revalorización de activos, con arreglo al reglamento que expedirá la Superintendencia de Compañías.

La junta general que acordare el aumento de capital establecerá las bases de las operaciones que quedan enumeradas.

En cuanto a la forma de pago del aumento de capital, se estará a lo dispuesto en el segundo inciso del Art. 102 de esta Ley.

Art. 141.- Cuando por disposición contractual se designen funcionarios de fiscalización en esta especie de compañía, se aplicarán las disposiciones del Capítulo 9, Sección VI.

Art. 142.- En lo no previsto por esta Sección, se aplicarán las disposiciones contenidas en la Sección VI en cuanto no se opongan a la naturaleza de la Compañía de responsabilidad limitada.

### Sección VI

#### DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA

##### 1. CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no.

La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima", o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determina la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en

tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Salud para la recaudación correspondiente.

## 2. DE LA CAPACIDAD

Art. 145.- Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

## 3. DE LA FUNDACIÓN DE LA COMPAÑÍA

Art. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

Art. 147.- Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero.

Las compañías anónimas en que participen instituciones de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública constituirse o subsistir con uno o más accionistas.

La Superintendencia de Compañías, para aprobar la constitución de una compañía, comprobará la suscripción de las acciones por parte de los socios que no hayan concurrido al otorgamiento de la escritura pública.

El certificado bancario de depósito de la parte pagada del capital social se protocolizará junto con la escritura de constitución.

Art. 148.- La compañía puede constituirse en un solo acto (constitución simultánea) por convenio entre los que otorguen la escritura; o en forma sucesiva, por suscripción pública de acciones.

Art. 149.- Serán fundadores, en el caso de constitución simultánea, las personas que suscriban acciones y otorguen la escritura de constitución; serán promotores, en el caso de constitución sucesiva, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción.

Art. 150.- La escritura de fundación contendrá:

- 1.- El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
- 2.- El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
- 3.- El objeto social, debidamente concretado;
- 4.- Su denominación y duración;
- 5.- El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
- 6.- La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
- 7.- El domicilio de la compañía;

8.- La forma de administración y las facultades de los administradores;

9.- La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;

10.- La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;

11.- Las normas de reparto de utilidades;

12.- La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,

13.- La forma de proceder a la designación de liquidadores.

Art. 151.- Otorgada la escritura de constitución de la compañía, se presentará al Superintendente de Compañías tres copias notariales solicitándole, con firma de abogado, la aprobación de la constitución.

La Superintendencia la aprobará, si se hubiere cumplido todos los requisitos legales y dispondrá su inscripción en el Registro Mercantil y la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura y de la razón de su aprobación.

La resolución en que se niegue la aprobación para la constitución de una compañía anónima debe ser motivada y de ella se podrá recurrir ante el respectivo Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

Art. 152.- El extracto de la escritura será elaborado por la Superintendencia de Compañías y contendrá los datos que se establezcan en el reglamento que formulará para el efecto.

Art. 153.- Para la constitución de la compañía anónima por suscripción pública, sus promotores elevarán a escritura pública el convenio de llevar adelante la promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse. La escritura contendrá además:

- a) El nombre, apellido, nacionalidad y domicilio de los promotores;
- b) La denominación, objeto y capital social;
- c) Los derechos y ventajas particulares reservados a los promotores;
- d) El número de acciones en que el capital estuviere dividido, la clase y valor nominal de cada acción, su categoría y series;
- e) El plazo y condición de suscripción de las acciones;
- f) El nombre de la institución bancaria o financiera depositaria de las cantidades a pagarse en concepto de la suscripción;
- g) El plazo dentro del cual se otorgará la escritura de fundación; y,
- h) El domicilio de la compañía.

Art. 154.- Los suscriptores no podrán modificar el estatuto ni las condiciones de promoción antes de la autorización de la escritura definitiva.

Art. 155.- La escritura pública que contenga el convenio de promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse serán aprobados por la Superintendencia de Compañías, inscritos y publicados en la forma determinada en los Arts. 151 y 152 de esta Ley.

Art. 156.- Suscrito el capital social un notario dará fe del hecho firmando en el duplicado de los boletines de suscripción.

Los promotores convocarán por la prensa, con no menos de ocho ni más de quince días de anticipación, a la junta general constitutiva, una vez transcurrido el plazo para el pago de la parte de las acciones que debe ser cubierto para la constitución de la compañía.

Dicha junta general se ocupará de:

- a) Comprobar el depósito bancario de las partes pagadas del capital suscrito;
- b) Examinar y, en su caso, comprobar el avalúo de los bienes distintos del numerario que uno o más socios se hubieren obligado a aportar. Los suscriptores no tendrán derecho a votar con relación a sus respectivas aportaciones en especie;
- c) Deliberar acerca de los derechos y ventajas reservados a los promotores;
- d) Acordar el nombramiento de los administradores si conforme al contrato de promoción deben ser designados en el acto constitutivo; y,
- e) Designar las personas que deberán otorgar la escritura de constitución definitiva de la compañía.

Art. 157.- En las juntas generales para la constitución de la compañía cada suscriptor tendrá derecho a tantos votos como acciones hayan de corresponderle con arreglo a su aportación. Los acuerdos se tomarán por una mayoría integrada, por lo menos, por la cuarta parte de los suscriptores concurrentes a la junta, que representen como mínimo la cuarta parte del capital suscrito.

Art. 158.- Dentro de los treinta días posteriores a la reunión de la junta general, las personas que hayan sido designadas otorgarán la escritura pública de constitución conforme a lo dispuesto en el Art. 150.

Si dentro del término indicado no se celebrare la escritura de constitución, una nueva junta general designará las personas que deban otorgarla, asimismo dentro del término referido en el inciso anterior y, si dentro de este nuevo término no se celebrare dicha escritura, las personas designadas para el efecto serán sancionadas por la Superintendencia de Compañías, a solicitud de parte interesada, con una pena igual al máximo del interés convencional señalado por la Ley, computado sobre el valor del capital social y durante todo el tiempo en que hubiere permanecido omiso en el cumplimiento de su obligación; al reintegro inmediato del dinero recibido y al pago de daños y perjuicios.

Art. 159.- Es nula la compañía y no produce efecto ni aún entre los asociados si se hubiere infringido en su constitución cualquiera de las prescripciones de los Arts. 147, 151 y 162. En el caso de constitución por suscripción pública también producirá nulidad la inobservancia de cualquiera de las disposiciones de los Arts. 153, 155 y 156. Los asociados no podrán oponer esta nulidad a terceros.

#### **4. DEL CAPITAL Y DE LAS ACCIONES**

Art. 160.- La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías.

Todo aumento de capital autorizado será resuelto por la junta general de accionistas y, luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente. Una vez que la escritura pública de aumento de capital autorizado se halle inscrita en el registro mercantil, los aumentos de capital suscrito y pagado hasta completar el capital autorizado no causarán impuestos ni derechos de inscripción, ni requerirán ningún tipo de autorización o trámite por parte de la Superintendencia de Compañías, sin que se requiera el cumplimiento de las formalidades establecidas en el artículo 33 de esta Ley, hecho que en todo caso deberá ser informado a la Superintendencia de Compañías.

Art. 161.- Para la constitución del capital suscrito las aportaciones pueden ser en dinero o no, y en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles. No se puede aportar cosa mueble o inmueble que no corresponda al género de comercio de la compañía.

Art. 162.- En los casos en que la aportación no fuere en numerario, en la escritura se hará constar el bien en que consista tal aportación, su valor y la transferencia de dominio que del mismo se haga a la compañía, así como las acciones a cambio de las especies aportadas.

Los bienes aportados serán valuados y los informes, debidamente fundamentados, se incorporarán al contrato.

En la constitución sucesiva los avalúos serán hechos por peritos designados por los promotores. Cuando se decida aceptar aportes en especie será indispensable contar con la mayoría de accionistas.

En la constitución simultánea las especies aportadas serán valuadas por los fundadores o por peritos por ellos designados. Los fundadores responderán solidariamente frente a la compañía y con relación a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.

En la designación de los peritos y en la aprobación de los avalúos no podrán tomar parte los aportantes.

Las disposiciones de este artículo, relativas a la verificación del aporte que no consista en numerario, no son aplicables cuando la compañía esté formada sólo por los propietarios de ese aporte.

Art. 163.- Los suscriptores harán sus aportes en dinero, mediante depósito en cuenta especial, a nombre de la compañía en promoción, bajo la designación especial de "Cuenta de Integración de Capital", la que será abierta en los bancos u otras instituciones de crédito determinados por los promotores en la escritura correspondiente.

Constituida la compañía, el banco depositario entregará el capital así integrado a los administradores que fueren designados. Si la total integración se hiciera una vez constituida definitivamente la compañía, la entrega la harán los socios suscriptores directamente a la misma.

Art. 164.- La compañía no podrá emitir acciones por un precio inferior a su valor nominal ni por un monto que exceda del capital aportado.

La emisión que viole esta norma será nula.

Art. 165.- El contrato de formación de la compañía determinará la forma de emisión y suscripción de las acciones.

La suscripción de acciones es un contrato por el que el suscribiente se compromete para con la compañía a pagar un aporte y ser miembro de la misma,

sujetándose a las normas del estatuto y reglamentos, y aquélla a realizar todos los actos necesarios para la constitución definitiva de la compañía, a reconocerle la calidad de accionista y a entregarle el título correspondiente a cada acción suscrita.

Este contrato se perfecciona por el hecho de la suscripción por parte del suscriptor, sin que pueda sujetarse a condición o modalidad que, de existir, se tendrán por no escritas.

Art. 166.- La suscripción se hará constar en boletines extendidos por duplicado, que contendrán:

- 1.- El nombre de la compañía para cuyo capital se hace la suscripción;
- 2.- El número de registro del contrato social;
- 3.- El nombre, apellido, estado civil y domicilio del suscriptor;
- 4.- El número de acciones que suscribe, su clase y su valor;
- 5.- La suma pagada a la fecha de suscripción, forma y términos en que serán solucionados los dividendos para integrar el valor de la acción;
- 6.- La determinación de los bienes en el caso de que la acción haya de pagarse con éstos y no con numerario;
- 7.- La declaración expresa de que el suscriptor conoce los estatutos y los acepta; y,
- 8.- La fecha de suscripción y la firma del suscriptor y del gerente o promotor autorizado.

Art. 167.- Los promotores y fundadores, así como los administradores de la compañía, están obligados a canjear al suscriptor el certificado de depósito bancario con un certificado provisional por las cantidades que fueren pagadas a cuenta de las acciones suscritas, certificados o resguardos que podrán amparar una o varias acciones.

Estos certificados provisionales o resguardos expresarán:

- 1.- El nombre y apellido, nacionalidad y domicilio del suscriptor;
- 2.- La fecha del contrato social y el nombre de la compañía;
- 3.- El valor pagado y el número de acciones suscritas; y,
- 4.- La indicación, en forma ostensible, de "provisionales".

Estos certificados podrán ser inscritos y negociados en las bolsas de valores del país, para lo cual deberá claramente expresar el capital suscrito que represente y el plazo para su pago, el cual en todo caso no podrá exceder de dos años contados desde su emisión.

Para los certificados que se negocien en bolsa, no se aplicará lo dispuesto en la segunda frase del artículo 218 de esta Ley.

Art. 168.- Las acciones serán nominativas.

La compañía no puede emitir títulos definitivos de las acciones que no estén totalmente pagadas.

Las acciones cuyo valor ha sido totalmente pagado se llaman liberadas.

Art. 169.- Es nula la emisión de certificados de acciones o de acciones que no representen un

efectivo aporte patrimonial o que se hubieren hecho antes de la inscripción del contrato de compañía.

Art. 170.- Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto.

Las acciones ordinarias confieren todos los derechos fundamentales que en la ley se reconoce a los accionistas.

Las acciones preferidas no tendrán derecho a voto, pero podrán conferir derechos especiales en cuanto al pago de dividendos y en la liquidación de la compañía.

Será nula toda preferencia que tienda al pago de intereses o dividendos fijos, a excepción de dividendos acumulativos.

Art. 171.- El monto de las acciones preferidas no podrá exceder del cincuenta por ciento del capital suscrito de la compañía.

Art. 172.- Es prohibido a la compañía constituir o aumentar el capital mediante aportaciones recíprocas en acciones de propia emisión, aun cuando lo hagan por interpuesta persona.

Art. 173.- Los títulos correspondientes a las acciones suscritas en el acto de constitución de la compañía, serán expedidos dentro de los sesenta días siguientes a la inscripción del contrato en el Registro Mercantil. En la constitución sucesiva de una compañía, los títulos se expedirán dentro de los ciento ochenta días siguientes a la inscripción en el Registro Mercantil de la escritura de constitución definitiva.

Antes de obtener la aprobación definitiva de la Superintendencia de Compañías para la constitución de la compañía, solamente se otorgarán certificados provisionales o resguardos. Los títulos de acción conferidos antes de la inscripción de la escritura de constitución o del contrato en que se aumente el capital son nulos.

Art. 174.- Si en el acto constitutivo no se hubiere reglamentado la emisión de acciones, lo hará la junta general de accionistas o el órgano competente. En todo caso, el reglamento expresará: el número y clase de acciones que se emitan; el precio de cada acción; la forma y plazo en que debe cubrirse el valor de las acciones y las demás estipulaciones que se estimaren necesarias. Si el pago se hiciera a plazos, se pagará por lo menos la cuarta parte del valor de la acción al momento de suscribirla. Si el aporte fuere en bienes que no consistan en dinero, se estará, en cuanto a la entrega, a lo estipulado en el contrato social.

Art. 175.- Siempre que se haya pagado el cincuenta por ciento, por lo menos, del capital inicial o del aumento anterior, la compañía podrá acordar un aumento del capital social. Los accionistas que estuvieren en mora del pago de la suscripción anterior no podrán ejercer el derecho preferente previsto en el Art. 181, mientras no hayan pagado lo que estuvieren adeudando por tal concepto.

Art. 176.- Los títulos de acción estarán escritos en idioma castellano y contendrán las siguientes declaraciones:

- 1.- El nombre y domicilio principal de la compañía;
- 2.- Las cifras representativas del capital autorizado, capital suscrito y el número de acciones en que se divide el capital suscrito;
- 3.- El número de orden de la acción y del título, si éste representa varias acciones, y la clase a que pertenece;

4.- La fecha de la escritura de constitución de la compañía, la notaría en que se la otorgó y la fecha de inscripción en el Registro Mercantil, con la indicación del tomo, folio y número;

5.- La indicación del nombre del propietario de las acciones;

6.- Si la acción es ordinaria o preferida y, en este caso, el objeto de la preferencia;

7.- La fecha de la expedición del título; y,

8.- La firma de la persona o personas autorizadas.

Art. 177.- Los títulos y certificados de acciones se extenderán en libros talonarios correlativamente numerados. Entregado el título o el certificado al accionista, éste suscribirá el correspondiente talonario. Los títulos y certificados nominativos se inscribirán, además, en el Libro de Acciones y Accionistas, en el que se anotarán las sucesivas transferencias, la constitución de derechos reales y las demás modificaciones que ocurran respecto al derecho sobre las acciones.

Art. 178.- La acción confiere a su titular legítimo la calidad de accionista y le atribuye, como mínimo, los derechos fundamentales que de ella se derivan y se establecen en esta Ley.

Art. 179.- La acción es indivisible. En consecuencia, cuando haya varios propietarios de una misma acción, nombrarán un apoderado o en su falta un administrador común; y, si no se pusieren de acuerdo, el nombramiento será hecho por el juez a petición de cualquiera de ellos.

Los copropietarios responderán solidariamente frente a la compañía de cuantas obligaciones se deriven de la condición de accionista.

Art. 180.- En el caso de usufructo de acciones la calidad de accionista reside en el nudo propietario; pero el usufructuario tendrá derecho a participar en las ganancias sociales obtenidas durante el período de usufructo y que se repartan dentro del mismo. El ejercicio de los demás derechos de accionista corresponde, salvo disposición contraria del contrato social, al nudo propietario.

Cuando el usufructo recayere sobre acciones no liberadas, el usufructuario que desee conservar su derecho deberá efectuar el pago de los dividendos pasivos, sin perjuicio de repetir contra el nudo propietario al término del usufructo. Si el usufructuario no cumpliere esa obligación, la compañía deberá admitir el pago hecho por el nudo propietario.

Art. 181.- Los accionistas tendrán derecho preferente, en proporción a sus acciones, para suscribir las que se emitan en cada caso de aumento de capital suscrito. Este derecho se ejercerá dentro de los treinta días siguientes a la publicación por la prensa del aviso del respectivo acuerdo de la junta general, salvo lo dispuesto en el Art. 175.

El derecho preferente para la suscripción de acciones podrá ser incorporado en un valor denominado certificado de preferencia. Dicho certificado podrá ser negociado libremente, en bolsa o fuera de ella.

Dichos certificados darán derecho a sus titulares o adquirentes a suscribir las acciones determinadas en el certificado, en las mismas condiciones que señala la Ley, con el estatuto y las resoluciones de la compañía, dentro del plazo de vigencia.

Los certificados deberán ser puestos a disposición de los accionistas que consten en el libro de acciones y

accionistas dentro de los quince días hábiles siguientes a la fecha del acuerdo de aumento de capital.

Art. 182.- La compañía podrá acordar el aumento del capital social mediante emisión de nuevas acciones o por elevación del valor de las ya emitidas.

Art. 183.- El pago de las aportaciones que deban hacerse por la suscripción de las nuevas acciones podrá realizarse:

1.- En numerario, o en especie, si la junta general hubiere aprobado aceptarla y hubieren sido legalmente aprobados los avalúos conforme a lo dispuesto en los Arts. 156, 157 y 205;

2.- Por compensación de créditos;

3.- Por capitalización de reservas o de utilidades; y,

4.- Por la reserva o superávit proveniente de la revalorización de activos, con arreglo al reglamento que expedirá la Superintendencia de Compañías.

Para que se proceda al aumento de capital deberá pagarse, al realizar dicho aumento, por lo menos el 25% del valor del mismo.

La junta general que acordare el aumento de capital establecerá las bases de las operaciones que quedan enumeradas.

Art. 184.- El aumento de capital por elevación del valor de las acciones requiere el consentimiento unánime de los accionistas si han de hacerse nuevas aportaciones en numerario o en especie. Se requerirá unanimidad de la junta si el aumento se hace por capitalización de utilidades. Pero, si las nuevas aportaciones se hicieren por capitalización de reserva o por compensación de créditos, se acordarán por mayoría de votos.

Art. 185.- Cuando las nuevas acciones sean ofrecidas a la suscripción pública, los administradores de la compañía publicarán, por la prensa, el aviso de promoción que contendrá:

1.- La serie y clase de acciones existentes;

2.- El nombre del o de los representantes autorizados;

3.- El derecho preferente de suscripción de los anteriores accionistas;

4.- El resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias aprobada en el último balance;

5.- El contenido del acuerdo de emisión de las nuevas acciones y, en especial, la cifra del aumento, el valor nominal de cada acción y su tipo de emisión, así como los derechos atribuidos a las acciones preferentes, si las hubiere. En caso de que se determinare que debe hacerse un aporte al fondo de reserva, deberá expresarse; y,

6.- El plazo de suscripción y pago de las acciones.

Art. 186.- En los estatutos de la compañía se podrá acordar la emisión de acciones preferidas y los derechos que éstas confieren. Pero el cambio de tipo de las acciones implicará reforma del contrato social.

Art. 187.- Se considerará como dueño de las acciones a quien aparezca como tal en el Libro de Acciones y Accionistas.

Art. 188.- La propiedad de las acciones se transfiere mediante nota de cesión firmada por quien la transfiere o la persona o casa de valores que lo represente. La cesión deberá hacerse constar en el título correspondiente o en una hoja adherida al

mismo; sin embargo, para los títulos que estuvieren entregados en custodia en un depósito centralizado de compensación y liquidación, la cesión podrá hacerse de conformidad con los mecanismos que se establezcan para tales depósitos centralizados.

Art. 189.- La transferencia del dominio de acciones no surtirá efecto contra la compañía ni contra terceros, sino desde la fecha de su inscripción en el Libro de Acciones y Accionistas.

Esta inscripción se efectuará válidamente con la sola firma del representante legal de la compañía, a la presentación y entrega de una comunicación firmada conjuntamente por cedente y cesionario; o de comunicaciones separadas suscritas por cada uno de ellos, que den a conocer la transferencia; o del título objeto de la cesión. Dichas comunicaciones o el título, según fuere del caso; se archivarán en la compañía. De haberse optado por la presentación y entrega del título objeto de la cesión, éste será anulado y en su lugar se emitirá un nuevo título a nombre del adquirente.

En el caso de acciones inscritas en una bolsa de valores o inmovilizadas en el depósito centralizado de compensación y liquidación de valores, la inscripción en el libro de acciones y accionistas será efectuada por el depósito centralizado, con la sola presentación del formulario de cesión firmado por la casa de valores que actúa como agente. El depósito centralizado mantendrá los archivos y registros de las transferencias y notificará trimestralmente a la compañía, para la cual llevará el libro de acciones y accionistas, la nómina de sus accionistas. Además, a solicitud hecha por la compañía notificará en un período no mayor a tres días.

El retardo en inscribir la transferencia hecha en conformidad con los incisos anteriores, se sancionará con multa del dos por ciento sobre el valor nominal del título transferido, que el Superintendente de Compañías impondrá, a petición de parte al representante legal de la respectiva empresa.

Prohíbese establecer requisitos o formalidades para la transferencia de acciones, que no estuvieren expresamente señalados en esta Ley, y cualquier estipulación estatutaria o contractual que los establezca no tendrá valor alguno.

Art. 190.- En el caso de adjudicación de acciones por partición judicial o venta forzosa, el juez firmará las notas y avisos respectivos. Si se tratare de partición extrajudicial, firmarán dichas notas y trasposos todas las partes que hubieren intervenido en ella o un apoderado. En estos casos deberá presentarse a la compañía copia auténtica del instrumento en que consten la partición y adjudicación.

Los herederos de un accionista podrán pedir a la compañía que se haga constar en el Libro de Acciones y Accionistas la transmisión de las acciones a favor de todos ellos, presentando una copia certificada de inscripción de la sentencia de posesión efectiva de la herencia. Firmarán las notas y avisos respectivos todos ellos e intervendrán en su nombre, y, mientras no se realice la partición, el apoderado o en su falta el administrador común de los bienes relictos si los hubiere y, en caso contrario, el o los herederos que hubieren obtenido la posesión efectiva.

En general estos títulos se transferirán en la misma forma que los títulos de crédito, salvo las disposiciones expresas de esta Ley.

Art. 191.- El derecho de negociar las acciones libremente no admite limitaciones.

Art. 192.- La compañía anónima puede adquirir sus propias acciones por decisión de la junta general, en cuyo caso empleará en tal operación únicamente fondos tomados de las utilidades líquidas y siempre que las acciones estén liberadas en su totalidad.

Mientras estas acciones estén en poder de la compañía quedan en suspenso los derechos inherentes a las mismas.

También se necesitará decisión de la junta general para que estas acciones vuelvan a la circulación.

Art. 193.- No podrá la compañía hacer préstamos o anticipos sobre las acciones que hubiere emitido, salvo el caso previsto en el Art. 297 de esta Ley.

Art. 194.- En caso de acciones dadas en prenda corresponderá al propietario de éstas, salvo estipulación en contrario entre los contratantes, el ejercicio de los derechos de accionista. El acreedor prendario queda obligado a facilitar el ejercicio de esos derechos presentando las acciones a la compañía cuando este requisito fuese necesario para tal ejercicio.

El deudor prendario recibirá los dividendos, salvo estipulación en contrario.

Art. 195.- El certificado provisional y las acciones darán derecho al titular o accionista a percibir dividendos en proporción a la parte pagada del capital suscrito a la fecha del balance.

Art. 196.- La amortización de las acciones, o sea el pago del valor de las mismas y su retiro de la circulación en el mercado, se hará con utilidades repartibles y sin disminución del capital social, cuando la junta general de accionistas acordare dicha amortización, siempre que las acciones amortizables se hallaren íntegramente pagadas. Si la amortización fuere a cargo del capital, se requerirá, previamente, el acuerdo de su reducción, tomado en la forma que esta Ley indica para la reforma del contrato social.

La amortización de acciones no podrá exceder del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Art. 197.- Si una acción o un certificado provisional se extraviaren o destruyeren, la compañía podrá anular el título previa publicación que efectuará por tres días consecutivos en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la misma, publicación que se hará a costa del accionista. Una vez transcurridos treinta días, contados a partir de la fecha de la última publicación, se procederá a la anulación del título, debiendo conferirse uno nuevo al accionista.

La anulación extinguirá todos los derechos inherentes al título o certificado anulado.

Art. 198.- Cuando las pérdidas alcancen al cincuenta por ciento o más del capital suscrito y el total de las reservas, la compañía se pondrá necesariamente en liquidación, si los accionistas no proceden a reintegrarlo o a limitar el fondo social al capital existente, siempre que éste baste para conseguir el objeto de la compañía.

Art. 199.- La reducción de capital suscrito, que deberá ser resuelta por la junta general de accionistas, requerirá de aprobación de la Superintendencia de Compañías, la que deberá negar su aprobación a dicha reducción si observare que el capital disminuido es insuficiente para el cumplimiento del objeto social u ocasionare perjuicios a terceros. Para este efecto, la Superintendencia dispondrá la publicación por tres veces consecutivas de un aviso sobre la reducción pretendida, publicación que se hará en uno de los

periódicos de mayor circulación en el lugar o lugares en donde ejerza su actividad la compañía.

Si transcurridos seis días desde la última publicación no se presentare reclamación de terceros, el Superintendente podrá autorizar la reducción de capital.

## **5. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS PROMOTORES, FUNDADORES Y ACCIONISTAS**

Art. 200.- Las compañías anónimas considerarán como socio al inscrito como tal en el libro de acciones y accionistas.

Art. 201.- Los fundadores y promotores son responsables, solidaria e ilimitadamente, frente a terceros, por las obligaciones que contrajeren para constituir la compañía, salvo el derecho de repetir contra ésta una vez aprobada su constitución.

Son de su cuenta y riesgo los actos y gastos necesarios para la constitución de la compañía. Si no llegare a constituirse por cualquier causa, no pueden repetirlos contra los suscriptores de acciones, y estarán obligados a la restitución de todas las sumas que hubieren recibido de éstos.

Los fundadores y promotores son también responsables, solidaria e ilimitadamente con los primeros administradores, con relación a la compañía y a terceros:

- 1.- Por la verdad de la suscripción y entrega de la parte de capital social recibido;
- 2.- Por la existencia real de las especies aportadas y entregadas;
- 3.- Por la verdad de las publicaciones de toda clase realizadas para la constitución de la compañía;
- 4.- Por la inversión de los fondos destinados a gastos de constitución; y,
- 5.- Por el retardo en el otorgamiento de la escritura de constitución definitiva, si les fuese imputable.

Art. 202.- Los fundadores y promotores están obligados a realizar todo lo necesario para la constitución legal y definitiva de la compañía y a entregar a los administradores todos los documentos y la correspondencia relativos a dicha constitución.

Deberán entregar también los bienes en especie y el dinero recibido en pago de la integración inicial de las acciones. Los administradores exigirán el cumplimiento de estas obligaciones a los fundadores y promotores.

Art. 203.- Los fundadores y promotores podrán reservarse en el acto de constitución de la compañía o en la escritura de promoción, según el caso, remuneraciones o ventajas cuyo valor en conjunto no exceda del diez por ciento de los beneficios netos según balance, y por un tiempo determinado, no mayor de la tercera parte del de duración de la compañía.

Será nula la retribución mediante la entrega de acciones o de obligaciones, pero podrá constar en los títulos denominados "partes beneficiarias" de los que trata esta Ley.

No se reputa premio el reembolso de los gastos realmente hechos para la constitución de la compañía.

Art. 204.- Los actos realizados durante el proceso de constitución y hasta la inscripción del contrato constitutivo en el Registro Mercantil se reputan actos de la compañía, y la obligan siempre que ésta los ratifique expresamente. En caso contrario

responderán por ellos los fundadores y promotores, solidaria e ilimitadamente.

Art. 205.- Los promotores están obligados a convocar una junta general en el plazo máximo de seis meses contados a partir de la fecha del otorgamiento de la escritura de promoción, junta que resolverá acerca de la constitución definitiva de la compañía y además, sobre los siguientes aspectos:

- 1.- Aprobación de las gestiones realizadas hasta entonces por los promotores;
- 2.- Aprobación de los avalúos que hubieren presentado los peritos sobre las aportaciones no hechas en dinero, o rectificación de sus informes;
- 3.- Aprobación de la retribución acordada para los promotores;
- 4.- Nombramiento de las personas encargadas de la administración; y,
- 5.- Designación de las personas encargadas de otorgar la escritura de constitución definitiva de la compañía.

Art. 206.- Si el suscriptor no cumpliera sus obligaciones de aportación, los promotores podrán exigirle judicialmente el cumplimiento; podrán también tenerse por no suscritas las acciones, y, en ambos casos, tendrán derecho a exigir el resarcimiento de daños y perjuicios. Una vez constituida la compañía este derecho le corresponderá a ella.

Art. 207.- Son derechos fundamentales del accionista, de los cuales no se le pueden privar:

- 1.- La calidad de socio;
- 2.- Participar en los beneficios sociales, debiendo observarse igualdad de tratamiento para los accionistas de la misma clase;
- 3.- Participar, en las mismas condiciones establecidas en el numeral anterior, en la distribución del acervo social, en caso de liquidación de la compañía;
- 4.- Intervenir en las juntas generales y votar cuando sus acciones le concedan el derecho a voto, según los estatutos.

La Superintendencia de Compañías controlará que se especifique la forma de ejercer este derecho, al momento de tramitar la constitución legal de una compañía o cuando se reforme su estatuto. El accionista puede renunciar a su derecho a votar, en los términos del Art. 11 del Código Civil.

- 5.- Integrar los órganos de administración o de fiscalización de la compañía si fueren elegidos en la forma prescrita por la ley y los estatutos;
- 6.- Gozar de preferencia para la suscripción de acciones en el caso de aumento de capital;
- 7.- Impugnar las resoluciones de la junta general y demás organismos de la compañía en los casos y en la forma establecida en los Arts. 215 y 216.

No podrá ejercer este derecho el accionista que estuviere en mora en el pago de sus aportes; y,

- 8.- Negociar libremente sus acciones.

Art. 208.- La distribución de las utilidades al accionista se hará en proporción al valor pagado de las acciones. Entre los accionistas sólo podrá repartirse el resultante del beneficio líquido y percibido del balance anual. No podrá pagárseles intereses.

Art. 209.- Acordada por la junta general la distribución de utilidades, los accionistas adquieren frente a la

compañía un derecho de crédito para el cobro de los dividendos que les correspondan.

Art. 210.- Las acciones con derecho a voto lo tendrán en proporción a su valor pagado.

Es nulo todo convenio que restrinja la libertad de voto de los accionistas que tengan derecho a votar.

Art. 211.- Los accionistas podrán hacerse representar en la junta general por persona extraña, mediante carta dirigida al gerente, a menos que los estatutos dispongan otra cosa. No podrán ser representantes de los accionistas los administradores y los comisarios de la compañía.

Art. 212.- Si dentro del plazo que fija esta Ley no hubiere conocido la junta general de accionistas el balance anual, o no hubiere deliberado sobre la distribución de utilidades, cualquier accionista podrá pedir a los administradores de la compañía o a los comisarios que convoquen a junta general para dicho objeto, y, si dicha convocatoria no tuviere lugar en el plazo de quince días, cualquier accionista podrá pedir a la Superintendencia de Compañías que convoque a la junta general, acreditando ante ella su calidad de accionista.

Art. 213.- El o los accionistas que representen por lo menos el veinticinco por ciento del capital social podrán pedir, por escrito, en cualquier tiempo, al administrador o a los organismos directivos de la compañía, la convocatoria a una junta general de accionistas para tratar de los asuntos que indiquen en su petición.

Si el administrador o el organismo directivo rehusare hacer la convocatoria o no la hicieren dentro del plazo de quince días, contados desde el recibo de la petición, podrán recurrir al Superintendente de Compañías, solicitando dicha convocatoria.

Art. 214.- Cualquier accionista podrá denunciar por escrito, ante los comisarios, los hechos que estime irregulares en la administración; y los comisarios, a su vez, deberán mencionar las denuncias en sus informes a las juntas generales de accionistas, formulando acerca de ellas las consideraciones y proposiciones que estimen pertinentes.

Art. 215.- Los accionistas que representen por lo menos la cuarta parte del capital social podrán impugnar, según las normas de esta Ley y dentro de los plazos que establece, los acuerdos de las juntas generales o de los organismos de administración que no se hubieren adoptado de conformidad con la ley o el estatuto social, o que lesionen, en beneficio de uno o varios accionistas, los intereses de la compañía. Se ejercerá este derecho conforme a lo dispuesto en el Art. 249.

Art. 216.- La acción de impugnación de los acuerdos o resoluciones a que se refiere el artículo anterior deberá ejercitarse en el plazo de treinta días a partir de la fecha del acuerdo o resolución.

No queda sometida a estos plazos de caducidad la acción de nulidad de los acuerdos contrarios a la Ley. Las acciones se presentarán ante la Corte Superior del domicilio principal de la compañía, tribunal que las tramitará verbal y sumariamente. Las acciones serán deducidas por una minoría que represente por lo menos la cuarta parte del capital social.

De la sentencia pronunciada por la Corte Superior podrá interponerse el recurso de casación ante la Corte Suprema de Justicia.

Art. 217.- Ningún accionista podrá ser obligado a aumentar su aporte, salvo disposición en contrario de los estatutos.

Art. 218.- El accionista debe aportar a la compañía la porción de capital por él suscrito y no desembolsado, en la forma prevista en el estatuto o, en su defecto, de acuerdo con lo que dispongan las juntas generales. El accionista es personalmente responsable del pago íntegro de las acciones que haya suscrito, no obstante cualquier cesión o traspaso que de ellas haga.

Art. 219.- La compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada:

1.- Reclamar por la vía verbal sumaria el cumplimiento de esta obligación y el pago del máximo del interés convencional desde la fecha de suscripción;

2.- Proceder ejecutivamente contra los bienes del accionista, sobre la base del documento de suscripción, para hacer efectiva la porción de capital en numerario no entregada y sus intereses según el numeral anterior; o,

3.- Enajenar los certificados provisionales por cuanta y riesgo del accionista moroso.

Cuando haya de procederse a la venta de los certificados, la enajenación se verificará por intermedio de un martillador público o de un corredor titulado. Para la entrega del título se sustituirá el original por un duplicado. La persona que adquiera los certificados acciones se subrogará en todos los derechos y obligaciones del accionista, quedando éste subsidiariamente responsable del cumplimiento de dichas obligaciones. Si la venta no se pudiere efectuar, se rescindirá el contrato respecto al accionista moroso y la acción será anulada, con la consiguiente reducción del capital, quedando en beneficio de la compañía las cantidades ya percibidas por ella, a cuenta de la acción. La anulación se publicará expresando el número de la acción anulada.

Los estatutos pueden establecer cláusulas penales para los suscriptores morosos.

Art. 220.- Los accionistas responderán ante los acreedores de la compañía en la medida en que hubieren percibido pagos de la misma con infracción de las disposiciones de esta Ley. Este precepto no será aplicable cuando de buena fe hubieren percibido cantidades como participación de los beneficios.

La compañía por su parte, tampoco podrá reclamar cantidades que los accionistas hubieren percibido de buena fe como participación de los beneficios.

Los derechos de que se trata en este artículo prescribirán en cinco años contados desde la recepción del pago.

Art. 221.- Los derechos de terceros y los derechos de crédito de los accionistas frente a la compañía no pueden ser afectados por los acuerdos de la junta general.

Será nula toda cláusula o pacto que suprima o disminuya los derechos atribuidos a las minorías por la Ley.

También serán nulos, salvo en los casos que la Ley determine, los acuerdos o cláusulas que supriman derechos conferidos por ella a cada accionista.

## **6. DE LAS PARTES BENEFICIARIAS**

Art. 222.- Las compañías anónimas podrán emitir, en cualquier tiempo, partes beneficiarias, las que únicamente conferirán a su titular un derecho a participar en las utilidades anuales de la compañía, en

la proporción que se establezca en el título y de acuerdo a lo determinado a este respecto en la Ley y los estatutos de la compañía.

El plazo de duración de las partes beneficiarias no podrá exceder de quince años, contados a partir de la fecha de expedición del título.

El porcentaje de participación en las utilidades que se asigne en favor de las partes beneficiarias no podrá exceder, en ningún caso, del diez por ciento de los beneficios anuales de la compañía. Los titulares de las partes beneficiarias tendrán derecho a percibir el porcentaje que se le hubiere asignado sobre las utilidades, con preferencia a cualquier clase de accionistas de la compañía y una vez que se hubiere hecho la provisión legal para el fondo de reserva de la misma.

Art. 223.- El título representativo de la parte beneficiaria estará escrito en idioma castellano y contendrá:

- a) El nombre de la compañía;
- b) La cifra indicativa del capital suscrito de la compañía emisora y el pagado a la fecha de la expedición del título;
- c) El porcentaje de utilidades que se reconozcan y el plazo de vigencia de este derecho;
- d) La indicación de si el título es nominativo o al portador y, en el primer caso, el nombre del beneficiario;
- e) Los principales derechos y obligaciones del dueño del título, así como la transcripción de las normas que, con relación a las partes beneficiarias, se hubieren establecido en los estatutos de la compañía;
- f) La fecha de expedición del título; y,
- g) La firma de la persona o personas autorizadas para representar a la compañía.

Art. 224.- En caso de extravío o destrucción de un título de parte beneficiaria se seguirá el procedimiento señalado en el Art. 197.

Art. 225.- Declarada la disolución de la compañía terminará el derecho de las partes beneficiarias a percibir los beneficios que se les hubiere asignado. No obstante, sus titulares tendrán derecho a exigir el pago de los beneficios no percibidos hasta la fecha de la disolución.

Art. 226.- Los titulares de las partes beneficiarias no gozarán de los derechos que esta Ley establece para los accionistas.

Art. 227.- Los titulares de partes beneficiarias que representen por lo menos los dos tercios de los tenedores de las mismas podrán impugnar ante el juez de lo civil del domicilio de la compañía los acuerdos tomados por los órganos de ésta, cuando tuvieren por objeto lesionar maliciosamente sus intereses, o cuando no hubieren sido adoptados de acuerdo a la Ley o al estatuto social.

Para ejercitar este derecho depositarán los títulos de las partes beneficiarias en el juzgado, debiendo entregárseles un certificado que acredite este hecho. Los títulos depositados no se devolverán hasta la terminación del juicio.

La acción referida en el inciso primero de este artículo deberá ejercitarse en el plazo de treinta días contados a partir de la fecha del acuerdo.

Con el certificado conferido podrá el beneficiario reclamar el porcentaje de la utilidad.

Art. 228.- Para la determinación de las utilidades anuales correspondientes a los titulares de las partes beneficiarias se tomarán, como base, las declaraciones formuladas por la compañía para el pago del impuesto a la renta.

Art. 229.- Las utilidades provenientes de las partes beneficiarias no se tomarán en consideración para el pago de las indemnizaciones a las que se refiere el Art. 95 del Código del Trabajo.

## 7. DE LA JUNTA GENERAL

Art. 230.- La junta general formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía.

Art. 231.- La junta general tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía.

Es de competencia de la junta general:

- 1.- Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo;
- 2.- Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios;
- 3.- Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario;
- 4.- Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;
- 5.- Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones;
- 6.- Resolver acerca de la amortización de las acciones;
- 7.- Acordar todas las modificaciones al contrato social; y,
- 8.- Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación.

Art. 232.- La junta general de la que tratan los Arts. 156 y 157 en los casos de constitución sucesiva de la compañía, cumplirá las obligaciones que en esos artículos se expresan.

Art. 233.- Las juntas generales de accionistas son ordinarias y extraordinarias. Se reunirán en el domicilio principal de la compañía, salvo lo dispuesto en el Art. 238. En caso contrario serán nulas.

Art. 234.- Las juntas generales ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, para considerar los asuntos especificados en los numerales 2o., 3o. y 4o. del Art. 231 y cualquier otro asunto puntualizado en el orden del día, de acuerdo con la convocatoria.

La junta general ordinaria podrá deliberar sobre la suspensión y remoción de los administradores y más miembros de los organismos de administración creados por el estatuto, aun cuando el asunto no figure en el orden del día.

Art. 235.- Las juntas generales extraordinarias se reunirán cuando fueren convocadas para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria.

Art. 236.- La junta general, sea ordinaria o extraordinaria, será convocada por la prensa, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación por lo menos al fijado para su reunión, y por los demás medios previstos en los estatutos, sin perjuicio de lo establecido en el Art. 213.

La convocatoria debe señalar el lugar, día y hora y el objeto de la reunión. Toda resolución sobre asuntos no expresados en la convocatoria será nula.

En caso de urgencia los comisarios pueden convocar la junta general.

Art. 237.- Si la junta general no pudiese reunirse en primera convocatoria por falta de quórum, se procederá a una segunda convocatoria, la que no podrá demorarse más de treinta días de la fecha fijada para la primera reunión.

La junta general no podrá considerarse constituida para deliberar en primera convocatoria si no está representada por los concurrentes a ella, por lo menos la mitad del capital pagado.

Las juntas generales se reunirán, en segunda convocatoria, con el número de accionistas presentes. Se expresará así en la convocatoria que se haga.

En la segunda convocatoria no podrá modificarse el objeto de la primera convocatoria.

Art. 238.- No obstante lo dispuesto en los artículos anteriores, la junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital pagado, y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad, acepten por unanimidad la celebración de la junta.

Sin embargo, cualquiera de los asistentes puede oponerse a la discusión de los asuntos sobre los cuales no se considere suficientemente informado.

Art. 239.- Antes de declararse instalada la junta general de accionistas el secretario formará la lista de asistentes.

El secretario incluirá en la lista a los tenedores de las acciones que constaren como tales en el libro de acciones y accionistas.

El secretario de la junta, al formular la lista, anotará los nombres de los accionistas presentes y representados, la clase y valor de las acciones y el número de votos que les corresponda, dejando constancia, con su firma y la del presidente de la junta, del alistamiento total que hiciera.

Art. 240.- Para que la junta general ordinaria o extraordinaria pueda acordar válidamente el aumento o disminución del capital, la transformación, la fusión, escisión, la disolución anticipada de la compañía, la reactivación de la compañía en proceso de liquidación, la convalidación y, en general, cualquier modificación de los estatutos, habrá de concurrir a ella la mitad del capital pagado. En segunda convocatoria bastará la representación de la tercera parte del capital pagado.

Si luego de la segunda convocatoria no hubiere el quórum requerido se procederá a efectuar una tercera convocatoria, la que no podrá demorar más de sesenta días contados a partir de la fecha fijada para la primera reunión, ni modificar el objeto de ésta. La junta general así convocada se constituirá con el número de accionistas presentes, para resolver uno o más de los puntos mencionados en el inciso primero, debiendo expresarse estos particulares en la convocatoria que se haga.

Art. 241.- Salvo las excepciones previstas en la Ley o en el estatuto, las decisiones de las juntas generales serán tomadas por mayoría de votos del capital pagado concurrente a la reunión. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría numérica.

Las normas del estatuto relativas a las decisiones de las juntas generales se entenderán referidas al capital pagado concurrente a la reunión.

Art. 242.- Los comisarios concurrirán a las juntas generales y serán especial e individualmente convocados. Su inasistencia no será causal de diferimiento de la reunión.

Art. 243.- Los miembros de los organismos administrativos y de fiscalización y los administradores no pueden votar:

- 1.- En la aprobación de los balances;
- 2.- En las deliberaciones respecto a su responsabilidad; y,
- 3.- En las operaciones en las que tengan intereses opuestos a los de la compañía.

En caso de contravenirse a esta disposición, la resolución será nula cuando sin el voto de los funcionarios precitados no se habría logrado la mayoría requerida.

Art. 244.- La junta general estará presidida por la persona que designen los estatutos; en su defecto, por el presidente del consejo de administración o del directorio, y, a falta de éste, por la persona elegida en cada caso por los presentes en la reunión. Será secretario de la junta general el administrador o gerente, si los estatutos no contemplaren la designación de secretario especial.

Art. 245.- Las resoluciones de la junta general son obligatorias para todos los accionistas, aun cuando no hubieren concurrido a ella, salvo el derecho de oposición en los términos de esta Ley.

Art. 246.- El acta de las deliberaciones y acuerdos de las juntas generales llevará las firmas del presidente y del secretario de la junta. De cada junta se formará un expediente con la copia del acta y de los demás documentos que justifiquen que las convocatorias se hicieron en la forma prevista en la Ley y en los estatutos. Se incorporarán también a dicho expediente los demás documentos que hayan sido conocidos por la junta.

Las actas podrán llevarse a máquina en hojas debidamente foliadas, o ser asentadas en un libro destinado para el efecto.

Las actas podrán ser aprobadas por la junta general en la misma sesión.

Las actas serán extendidas y firmadas a más tardar dentro de los quince días posteriores a la reunión de la junta.

Art. 247.- Las resoluciones de la junta general serán nulas:

- 1) Cuando la compañía no estuviere en capacidad para adoptarlas, dada la finalidad social estatutaria;
- 2) Cuando se las tomare con infracción de lo dispuesto en los Arts. 233, 236 y 238;
- 3) Cuando faltare el quórum legal o reglamentario;
- 4) Cuando tuvieren un objeto ilícito, imposible o contrario a las buenas costumbres;
- 5) Cuando fueren incompatibles con la naturaleza de la compañía anónima o, por su contenido, violaren disposiciones dictadas por ésta para la protección de los acreedores de la compañía y de los tenedores de partes beneficiarias; y,
- 6) Cuando se hubiere omitido la convocatoria a los comisarios, excepto en los casos de los Arts. 213, inciso segundo y 238.

Art. 248.- Todo accionista tiene derecho a obtener de la junta general los informes relacionados con los puntos en discusión. Si alguno de los accionistas declarare que no está suficientemente instruido podrá pedir que la reunión se difiera por tres días. Si la proposición fuere apoyada por un número de accionistas que represente la cuarta parte del capital pagado por los concurrentes a la junta, ésta quedará diferida.

Si se pidiere término más largo, decidirá la mayoría que represente por lo menos la mitad del capital pagado por los concurrentes.

Este derecho no puede ejercerse sino una sola vez sobre el mismo objeto.

No se diferirá la reunión cuando hubiere sido convocada por los comisarios con el carácter de urgente.

Art. 249.- En toda compañía anónima una minoría que represente no menos del veinticinco por ciento del total del capital pagado podrá apelar de las decisiones de la mayoría.

Para la apelación se llenarán los siguientes requisitos:

1. Que la demanda se presente a la Corte Superior del distrito dentro de los treinta días siguientes a la fecha de la clausura de la junta general;
2. Que los reclamantes no hayan concurrido a la junta general o hayan dado su voto en contra de la resolución;
3. Que la demanda señale la cláusula del contrato social o el precepto legal infringido, o el concepto de la violación o el del perjuicio; y,
4. Que los accionistas depositen los títulos o certificados de sus acciones con su demanda, los mismos que se guardarán en un casillero de seguridad de un banco.

Las acciones depositadas no se devolverán hasta la conclusión del juicio y no podrán ser objeto de transferencia, pero el juez que las reciba otorgará certificados del depósito, que serán suficientes para hacer efectivos los derechos sociales.

Los accionistas no podrán apelar de las resoluciones que establezcan la responsabilidad de los administradores o comisarios.

Las acciones concedidas en este artículo a los accionistas se sustanciarán en juicio verbal sumario.

Art. 250.- De la sentencia de la Corte Superior podrá interponerse el recurso de casación ante la Corte Suprema de Justicia.

En todo caso quedarán a salvo los derechos adquiridos de buena fe por terceros, en virtud de actos realizados en ejecución de la resolución.

## **8. DE LA ADMINISTRACIÓN Y DE LOS AGENTES DE LA COMPAÑÍA**

Art. 251.- El contrato social fijará la estructura administrativa de la compañía.

Art. 252.- La Superintendencia de Compañías no aprobará la constitución de una compañía anónima si del contrato social no aparece claramente determinado quién o quienes tienen su representación judicial y extrajudicial. Esta representación podrá ser confiada a directores, gerentes, administradores u otros agentes. Si la representación recayere sobre un organismo social, éste actuará por medio de un presidente.

Art. 253.- La representación de la compañía se extenderá a todos los asuntos relacionados con su giro o tráfico, en operaciones comerciales o civiles, incluyendo la constitución de prendas de toda clase. El contrato podrá limitar esta facultad. Se necesitará autorización de la junta general para enajenar o hipotecar los bienes sociales, salvo el caso en que ello constituya uno de los objetos sociales principales o conste expresamente en los estatutos.

Art. 254.- Los administradores, miembros de los organismos administrativos y agentes, sólo podrán ser nombrados temporal y revocablemente.

Art. 255.- Los administradores tendrán la responsabilidad derivada de las obligaciones que la ley y el contrato social les impongan como tales y las contempladas en la ley para los mandatarios; igualmente, la tendrán por la contravención a los acuerdos legítimos de las juntas generales.

Es nula toda estipulación que tienda a absolver a los administradores de sus responsabilidades o a limitarlas. Los administradores no contraen por razón de su administración ninguna obligación personal por los negocios de la compañía.

Art. 256.- Los administradores son solidariamente responsables para con la compañía y terceros:

1. De la verdad del capital suscrito y de la verdad de la entrega de los bienes aportados por los accionistas;
2. De la existencia real de los dividendos declarados;
3. De la existencia y exactitud de los libros de la compañía;
4. Del exacto cumplimiento de los acuerdos de las juntas generales; y,
5. En general, del cumplimiento de las formalidades prescritas por la Ley para la existencia de la compañía.

La responsabilidad establecida en los cuatro primeros numerales que preceden se limita a los administradores en sus respectivos períodos.

Art. 257.- El nombramiento de los administradores y la determinación de su número, cuando no lo fije el contrato social, corresponde a la junta general, la cual podrá también, si no hubiere disposición en contrario, fijar las garantías que deben rendir los administradores.

Art. 258.- No pueden ser administradores de la compañía sus banqueros, arrendatarios, constructores o suministradores de materiales por cuenta de la misma.

Para desempeñar el cargo de administrador precisa tener la capacidad necesaria para el ejercicio del comercio y no estar comprendido en las prohibiciones e incompatibilidades que el Código de Comercio establece para ello.

Art. 259.- El administrador continuará en el desempeño de sus funciones, aun cuando hubiere concluido el plazo para el que fue designado, mientras el sucesor tome posesión de su cargo.

Art. 260.- El administrador de la sociedad que ejerce la representación de ésta podrá obrar por medio de apoderado o procurador para aquellos actos para los cuales se halle facultado el representante o administrador. Pero si el poder tiene carácter de general con respecto a dichos actos, o para la designación de factores, será necesaria la autorización del órgano por el cual fue elegido.

No procede la cesión o delegación de facultades del administrador. Las suplencias, en caso de falta temporal o definitiva del administrador o administradores, las ejercerán los designados según los respectivos estatutos.

Art. 261.- Los administradores no podrán hacer por cuenta de la compañía operaciones ajenas a su objeto. Hacerlo significa violación de las obligaciones de administración y del mandato que tuvieron.

Les es prohibido también negociar o contratar por cuenta propia, directa o indirectamente, con la compañía que administren.

Art. 262.- El administrador desempeñará su gestión con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente.

Art. 263.- Los administradores están especialmente obligados a:

1. Cuidar, bajo su responsabilidad, que se lleven los libros exigidos por el Código de Comercio y llevar los libros a que se refiere el Art. 440 de esta Ley;
2. Llevar el libro de actas de la junta general;
3. Llevar el libro de actas de las juntas de administradores o directorios, consejos de administración o de vigilancia, si los hubiere;
4. Entregar a los comisarios y presentar por lo menos cada año a la junta general una memoria razonada acerca de la situación de la compañía, acompañada del balance y del inventario detallado y preciso de las existencias, así como de la cuenta de pérdidas y ganancias. La falta de entrega y presentación oportuna del balance por parte del administrador será motivo para que la junta general acuerde su remoción, sin perjuicio de las responsabilidades en que hubiere incurrido;
5. Convocar a las juntas generales de accionistas conforme a la ley y los estatutos, y, de manera particular, cuando conozcan que el capital de la compañía ha disminuido, a fin de que resuelva si se la pone en liquidación, conforme a lo dispuesto en el Art. 198; y,
6. Intervenir en calidad de secretarios en las juntas generales, si en el estatuto no se hubiere contemplado la designación de secretario.

Art. 264.- La responsabilidad de los administradores por actos u omisiones no se extiende a aquellos que, estando exentos de culpa, hubieren hecho constar su inconformidad, en el plazo de diez días a contarse de la fecha en que conocieron de la resolución y dieron noticia inmediata a los comisarios.

Art. 265.- La responsabilidad de los administradores frente a la compañía quedará extinguida:

1. Por aprobación del balance y sus anexos, excepto cuando:

a) Se lo hubiere aprobado en virtud de datos no verídicos; y,

b) Si hubiere acuerdo expreso de reservar o ejercer la acción de responsabilidad;

2. Cuando hubieren procedido en cumplimiento de acuerdos de la junta general, a menos que tales acuerdos fueren notoriamente ilegales;

3. Por aprobación de la gestión, o por renuncia expresa a la acción, o por transacción acordada por la junta general; y,

4. Cuando hubieren dejado constancia de su oposición conforme a lo indicado en el artículo anterior.

Art. 266.- Cuando falte el administrador y el contrato no prevea la forma de sustituirle, cualquiera de los comisarios convocará a la junta general para que designe el sustituto, previa comunicación a la Superintendencia de Compañías para que nombre la persona que provisionalmente deberá ponerse al frente de la compañía. El administrador encargado no podrá realizar nuevas operaciones y se concretará a la conclusión de las pendientes.

Art. 267.- Salvo disposición en contrario, cuando haya dos administradores que deban obrar de consuno, la oposición de uno de ellos impedirá la consumación de los actos o contratos proyectados por el otro.

Si los administradores conjuntos fueren tres o más, deberán obrar de acuerdo con el voto de la mayoría y abstenerse de llevar a cabo los actos o contratos que no lo obtuvieren.

Art. 268.- Si se ejecutare el acto o contrato contraviniendo lo dispuesto en el artículo anterior, éste surtirá efecto respecto de terceros de buena fe; y los administradores que lo hubieren celebrado responderán a la compañía por los perjuicios que a ésta se siguieren.

Art. 269.- La renuncia del cargo de administrador surte sus efectos, sin necesidad de aceptación, desde el momento de su conocimiento por parte del consejo de administración, si lo hubiere, o del organismo que hiciere sus veces. Si se tratare de administrador único, no podrá separarse del cargo hasta ser legalmente reemplazado, a menos que hayan transcurrido treinta días desde aquel en que presentó la renuncia.

Art. 270.- La separación de los administradores podrá ser acordada en cualquier tiempo por la junta.

Art. 271.- Cuando la administración de la compañía se confíe conjuntamente a varias personas, éstas constituirán el consejo de administración. En tal caso las disposiciones pertinentes a derechos, obligaciones y responsabilidades de los administradores son aplicables a las personas integrantes de los consejos de administración, de vigilancia o directorios.

Art. 272.- La acción de responsabilidad contra los administradores o miembros de los consejos de administración, vigilancia o directorios, será entablada por la compañía, previo acuerdo de la junta general, el mismo que puede ser adoptado aunque no figure en el orden del día. La junta general designará a la persona que haya de ejercer la acción correspondiente.

En cualquier momento la junta general podrá transigir o renunciar al ejercicio de la acción, siempre que no

se opusieren a ello accionistas que representen la décima parte del capital pagado, por lo menos.

El acuerdo de promover la acción o de transigir implica la destitución de los respectivos administradores.

Art. 273.- Los agentes que obraren por compañías extranjeras sin haber obtenido la aprobación necesaria, quedarán personalmente obligados al cumplimiento de los contratos que celebraren y sometidos a todas las responsabilidades, sin perjuicio de la acción a que hubiere lugar contra dichas compañías.

## 9. DE LA FISCALIZACIÓN

Art. 274.- Los comisarios, socios o no, nombrados en el contrato de constitución de la compañía o conforme a lo dispuesto en el artículo 231, tienen derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones sociales, sin dependencia de la administración y en interés de la compañía.

Los comisarios serán temporales y amovibles.

Art. 275.- No podrán ser comisarios:

1. Las personas que estén inhabilitadas para el ejercicio del comercio;
2. Los empleados de la compañía y las personas que reciban retribuciones, a cualquier título, de la misma o de otras compañías en que la compañía tenga acciones o participaciones de cualquier otra naturaleza, salvo los accionistas y tenedores de las partes beneficiarias;
3. Los cónyuges de los administradores y quienes estén con respecto a los administradores o directores dentro del cuarto grado civil de consanguinidad o segundo de afinidad;
4. Las personas dependientes de los administradores; y,
5. Las personas que no tuvieren su domicilio dentro del país.

Art. 276.- Salvo disposición estatutaria en contrario, la junta general designará dos comisarios que durarán un año en el ejercicio de sus funciones, pudiendo ser reelegidos indefinidamente. La junta general puede revocar el nombramiento de comisarios en cualquier tiempo, aun cuando el asunto no figure en el orden del día.

Es aplicable a los comisarios lo dispuesto en el Art. 261, inciso segundo.

Art. 277.- En caso de falta definitiva del comisario por fallecimiento, excusa, renuncia, impedimento o cualquier otra causa, el administrador convocará a la junta general de accionistas en el plazo de quince días contados desde el hecho de la falta, para que haga la designación correspondiente.

Si vencido este plazo el administrador no convocare a la junta o si ésta no hiciere la designación, el Superintendente de Compañías, de oficio o a petición de cualquier accionista, designará, de fuera del personal de la Superintendencia, comisario o comisarios para la compañía, los que actuarán hasta que la junta general efectúe las designaciones pertinentes. La remuneración de los comisarios nombrados por el Superintendente será fijado por éste y su pago será de cargo de la compañía.

Art. 278.- El comisario continuará en sus funciones aun cuando hubiere concluido el período para el que fue designado, hasta que fuere legalmente reemplazado.

Art. 279.- Es atribución y obligación de los comisarios fiscalizar en todas sus partes la administración de la compañía, velando porque ésta se ajuste no sólo a los requisitos sino también a las normas de una buena administración.

El contrato social y la junta general podrán determinar atribuciones y obligaciones especiales para los comisarios, a más de las siguientes:

1. Cerciorarse de la constitución y subsistencia de las garantías de los administradores y gerentes en los casos en que fueren exigidas;
2. Exigir de los administradores la entrega de un balance mensual de comprobación;
3. Examinar en cualquier momento y una vez cada tres meses, por lo menos, los libros y papeles de la compañía en los estados de caja y cartera;
4. Revisar el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias y presentar a la junta general un informe debidamente fundamentado sobre los mismos;
5. Convocar a juntas generales de accionistas en los casos determinados en esta Ley;
6. Solicitar a los administradores que hagan constar en el orden del día, previamente a la convocatoria de la junta general, los puntos que crean conveniente;
7. Asistir con voz informativa a las juntas generales;
8. Vigilar en cualquier tiempo las operaciones de la compañía;
9. Pedir informes a los administradores;
10. Proponer motivadamente la remoción de los administradores; y,
11. Presentar a la junta general las denuncias que reciba acerca de la administración, con el informe relativo a las mismas. El incumplimiento de esta obligación les hará personal y solidariamente responsables con los administradores.

El incumplimiento de las obligaciones establecidas en los numerales 1, 2, 3 y 4 de este artículo será motivo para que la junta general o el Superintendente de Compañías resuelvan la remoción de los comisarios, sin perjuicio de que se hagan efectivas las responsabilidades en que hubieren incurrido.

Art. 280.- Es prohibido a los comisarios:

1. Formar parte de los órganos de administración de la compañía;
2. Delegar el ejercicio de su cargo; y,
3. Representar a los accionistas en la junta general.

Art. 281.- Los comisarios no tendrán responsabilidad personal por las obligaciones de la compañía, pero serán individualmente responsables para con ésta por el incumplimiento de las obligaciones que la ley y los estatutos les impongan.

Art. 282.- Los comisarios que en cualquier operación tuvieren un interés opuesto al de la compañía deberán informarle del particular y abstenerse de toda intervención, bajo la sanción de responder por los daños y perjuicios que ocasionaren.

Art. 283.- La junta general, a falta de disposición en los estatutos, fijará la retribución de los comisarios.

Art. 284.- Cuando existan fundadas sospechas de actitud negligente por parte de los comisarios, un número de accionistas que represente por lo menos la quinta parte del capital pagado podrá denunciar el

hecho a la junta general en los términos establecidos en el artículo 213 de esta Ley.

Art. 285.- La responsabilidad de los comisarios sólo podrá ser exigida en conformidad con lo dispuesto en el artículo 272 y se extinguirá conforme a lo dispuesto en el artículo 265 de esta Ley.

Art. 286.- Cuando los comisarios sean tres o más y cuando una minoría de por lo menos el veinticinco por ciento del capital social no esté conforme con las designaciones hechas, tendrá derecho a designar uno de dichos comisarios.

Sólo podrá revocarse el nombramiento del comisario designado por la minoría cuando se revoque, igualmente, el nombramiento de los demás salvo el caso de actuación dolosa.

Art. 287.- Sin perjuicio de la designación de comisarios, las compañías pueden designar para su fiscalización y control consejos de vigilancia o de inspección, en cuyo caso se extenderán a éstos las disposiciones que establecen los derechos, obligaciones y responsabilidades de los comisarios, así como la forma de su designación, remoción, duración en sus funciones y remuneración.

Art. 288.- Los comisarios están obligados a informar oportunamente a la Superintendencia de Compañías sobre las observaciones que formulare y les fueren notificadas. La omisión o negligencia por parte de los comisarios será sancionada por la Superintendencia con multa de hasta doce salarios mínimos vitales generales.

## 10. DE LOS BALANCES

Art. 289.- Los administradores de la compañía están obligados a elaborar, en el plazo máximo de tres meses contados desde el cierre del ejercicio económico anual, el balance general, el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios, y presentarlos a consideración de la junta general con la memoria explicativa de la gestión y situación económica y financiera de la compañía.

El balance general y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y sus anexos reflejarán fielmente la situación financiera de la compañía a la fecha del cierre del ejercicio social de que se trate y el resultado económico de las operaciones efectuadas durante dicho ejercicio social, según aparezcan de las anotaciones practicadas en los libros de la compañía y de acuerdo con lo dispuesto en este párrafo, en concordancia con los principios de contabilidad de general aceptación.

Art. 290.- (Reformado por el Art. 99, lit. h) de la Ley 2000-4, R.O. 34-S, 13-III-2000).- Todas las compañías deberán llevar su contabilidad en idioma castellano. Sólo con autorización de la Superintendencia de Compañías, las que se hallen sujetas a su vigilancia y control podrán llevar la contabilidad en otro lugar del territorio nacional diferente del domicilio principal de la compañía.

Art. 291.- Del balance general y del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y sus anexos, así como del informe se entregará un ejemplar a los comisarios, quienes dentro de los quince días siguientes a la fecha de dicha entrega formularán respecto de tales documentos un informe especial, con las observaciones y sugerencias que consideren pertinentes, informe que entregarán a los administradores para conocimiento de la junta general.

Art. 292.- El balance general y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y sus anexos, la memoria del administrador y el informe de los comisarios estarán a disposición de los accionistas, en las oficinas de la compañía, para su conocimiento y estudio por lo menos quince días antes de la fecha de reunión de la junta general que deba conocerlos.

Art. 293.- Toda compañía deberá conformar sus métodos de contabilidad, sus libros y sus balances a lo dispuesto en las leyes sobre la materia y a las normas y reglamentos que dicte la Superintendencia de Compañías para tales efectos.

Art. 294.- El Superintendente de Compañías determinará mediante resolución los principios contables que se aplicarán obligatoriamente en la elaboración de los balances de las compañías sujetas a su control.

Art. 295.- La Superintendencia de Compañías podrá reglamentar la aplicación de los artículos de este párrafo y elaborar formularios de balances y del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias en que se consideren los rubros indicados, en el orden y con las denominaciones que se considere más convenientes.

Art. 296.- Aprobado por la junta general de accionistas el balance anual, la Superintendencia de Compañías podrá ordenar su publicación, de acuerdo con el reglamento pertinente.

Art. 297.- (Reformado por el lit. i) del Art. 99 de la Ley 2000-4, R.O. 34-S, 13-III-2000).- Salvo disposición estatutaria en contrario, de las utilidades líquidas que resulten de cada ejercicio se tomará un porcentaje no menor de un diez por ciento, destinado a formar el fondo de reserva legal, hasta que éste alcance por lo menos el cincuenta por ciento del capital social.

En la misma forma debe ser reintegrado el fondo de reserva si éste, después de constituido, resultare disminuido por cualquier causa.

El estatuto o la junta general podrán acordar la formación de una reserva especial para prever situaciones indecisas o pendientes que pasen de un ejercicio a otro, estableciendo el porcentaje de beneficios destinados a su formación, el mismo que se deducirá después del porcentaje previsto en los incisos anteriores.

De los beneficios líquidos anuales se deberá asignar por lo menos un cincuenta por ciento para dividendos en favor de los accionistas, salvo resolución unánime en contrario de la junta general.

Sin embargo, en las compañías cuyas acciones se hubieren vendido en oferta pública, obligatoriamente se repartirá por lo menos el treinta por ciento de las utilidades líquidas y realizadas que obtuvieren en el respectivo ejercicio económico. Estas compañías, podrán también, previa autorización de la junta general, entregar anticipos trimestrales o semestrales, con cargo a resultados del mismo ejercicio.

Art. 298.- Sólo se pagarán dividendos sobre las acciones en razón de beneficios realmente obtenidos y percibidos o de reservas expresas efectivas de libre disposición.

La distribución de dividendos a los accionistas se realizará en proporción al capital que hayan desembolsado.

La acción para solicitar el pago de dividendos vencidos prescribe en cinco años.

Art. 299.- Los accionistas que representen por lo menos el veinte por ciento del capital integrado, podrán solicitar a la Superintendencia de Compañías que intervenga designando un perito para la comprobación de la verdad del balance y demás documentos presentados por el administrador.

La solicitud se presentará, bajo pena de caducidad del derecho, dentro del mes contado desde la entrega del balance y más documentos por el administrador.

Presentado el informe de los peritos designados, se convocará a una junta general de accionistas para que resuelva acerca de las responsabilidades que se desprendieren de tal peritazgo.

Art. 300.- Si la Superintendencia de Compañías estableciere que los datos y cifras constantes en el balance y en los libros de contabilidad de una compañía no son exactos o contienen errores comunicará al representante legal y a los comisarios de la compañía respectiva las observaciones y conclusiones a que hubiere lugar, concediendo el plazo de hasta treinta días para que se proceda a las rectificaciones o se formulen los descargos pertinentes. El Superintendente de Compañías, a solicitud fundamentada de la compañía, podrá ampliar dicho plazo.

**Nota:**

El Art. 16 lit. d) del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva cambió la denominación del Ministerio de Finanzas y Crédito Público por la de Ministerio de Economía y Finanzas.

Artículo Final.- Esta codificación fue elaborada por la Comisión de Legislación y Codificación, de acuerdo con lo dispuesto en el numeral 2 del artículo 139 de la Constitución Política de la República y cumplidos los presupuestos del artículo 160 de la misma Constitución, publíquese esta Codificación en el Registro Oficial.

Quito, 20 de octubre de 1999.

## ANEXO 5

Presupuesto de inversiones		
Descripción de la Inversión	Presupuesto \$ USD	Total \$ USD
<b>Gastos amortizables</b>		
Trámite Legal de Constitución de la Empresa	800	800
Permisos de funcionamiento	500	500
Valla Publicitaria	8.500	8.500
Evento de lanzamiento	1.500	1.500
Constitución imagen de la compañía (pág. Web, logo, catálogo, diseño empaque, copy right)	800	800
<b>TOTAL GASTOS AMORTIZABLES</b>		<b>12.100</b>
<b>Activos Fijos</b>		
<b>Instalaciones</b>		
Instalaciones	70.000	70.000
Adecuaciones	30.000	30.000
<b>Total instalaciones</b>		<b>100.000</b>
<b>Equipos de computación</b>		
Computadores	1.800	1.800
Software Administrativo Financiero	1.500	1.500
<b>Total equipos de computación</b>		<b>3.300</b>
<b>Modulares y equipos de oficina</b>		
Impresora	300	300
Sistema de Alarma	500	500
Teléfono	60	60
<b>Total modulares y equipos de oficina</b>		<b>860</b>
<b>Muebles y enseres</b>		
Camillas (Masajes y faciales)	600	600
Sillas giratorias de escritorios	240	240
escritorios de trabajo	432	432
Muebles	1.800	1.800
Archivador	424	424
Extintores	40	40
Sillas estáticas	450	450
<b>Total muebles y enseres</b>		<b>3.986</b>
<b>Equipos SPA</b>		
Esterilizador y Calendaror de Toallas	1.200	1.200
Máquina Vapor Ozono	600	600
Máquina Facial 7 funciones	1.200	1.200
Generador eléctrico	2.500	2.500
Lavadora	400	400
Secadora	400	400
<b>Total equipos spa</b>		<b>6.300</b>
<b>Menaje</b>		
Kit de piedras	160	160
Toallas blancas	2.160	2.160
Cobija Alcolchada	120	120
Cobija Térmica	200	200
Juego de Sábanas	300	300
<b>Total Menaje</b>		<b>2.940</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>		<b>117.386</b>
<b>Resumen de inversión inicial</b>		
<b>Gastos amortizables</b>	12.100	
<b>Activos Fijos</b>	117.386	
<b>Inversión en activos fijos tangibles e intangibles</b>		<b>129.486</b>
<b>Capital de trabajo</b>		<b>7.432</b>
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>136.918</b>

## ANEXO 6

### CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO EN BASE A FLUJO DE CAJA MENSUAL (USD)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Ventas</b>	5.184	6.912	10.367	12.095	20.735	20.735	15.551	13.823	13.823	13.823	13.823	25.919
<b>Costos</b>	<b>4.622</b>	<b>4.510</b>	<b>5.288</b>	<b>5.676</b>	<b>7.619</b>	<b>7.619</b>	<b>6.454</b>	<b>6.065</b>	<b>6.065</b>	<b>6.065</b>	<b>6.065</b>	<b>8.785</b>
Sueldos personal operativo	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438
Materia Prima	1.094	1.458	2.188	2.552	4.375	4.375	3.282	2.917	2.917	2.917	2.917	5.469
Uniformes	500											
Mantenimiento	72	96	144	168	288	288	216	192	192	192	192	360
Depreciaciones	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>562</b>	<b>2.401</b>	<b>5.080</b>	<b>6.419</b>	<b>13.115</b>	<b>13.115</b>	<b>9.098</b>	<b>7.758</b>	<b>7.758</b>	<b>7.758</b>	<b>7.758</b>	<b>17.133</b>
<b>Gastos Administraivos</b>	<b>4.065</b>	<b>4.065</b>	<b>4.065</b>	<b>4.065</b>	<b>4.065</b>	<b>4.065</b>	<b>4.065</b>	<b>4.065</b>	<b>4.065</b>	<b>4.065</b>	<b>4.065</b>	<b>4.065</b>
Sueldos	1.605	1.605	1.605	1.605	1.605	1.605	1.605	1.605	1.605	1.605	1.605	1.605
Monitoreo Alarma	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Servicios básicos	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Internet	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Suministros de oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Servicios profesionales	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
Depreciaciones	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Amortizaciones	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202
Otros	327	327	327	327	327	327	327	327	327	327	327	327
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>996</b>	<b>1.069</b>	<b>1.214</b>	<b>1.287</b>	<b>1.650</b>	<b>1.650</b>	<b>1.432</b>	<b>1.359</b>	<b>1.359</b>	<b>1.359</b>	<b>1.359</b>	<b>1.867</b>
Publicidad	347	347	347	347	347	347	347	347	347	347	347	347
Comisión Tarjetas de Crédito	218	290	435	508	871	871	653	581	581	581	581	1.089
Otros gastos de ventas	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432
<b>Total Gastos</b>	<b>5.062</b>	<b>5.134</b>	<b>5.279</b>	<b>5.352</b>	<b>5.715</b>	<b>5.715</b>	<b>5.497</b>	<b>5.424</b>	<b>5.424</b>	<b>5.424</b>	<b>5.424</b>	<b>5.932</b>
<b>Flujo operativo</b>	<b>(4.500)</b>	<b>(2.733)</b>	<b>(200)</b>	<b>1.067</b>	<b>7.401</b>	<b>7.401</b>	<b>3.601</b>	<b>2.334</b>	<b>2.334</b>	<b>2.334</b>	<b>2.334</b>	<b>11.201</b>
Caja Inicial	0	(4.500)	(7.233)	(7.432)	(6.365)	1.036	8.436	12.037	14.371	16.705	19.039	21.372
Caja Final	(4.500)	(7.233)	(7.432)	(6.365)	1.036	8.436	12.037	14.371	16.705	19.039	21.372	32.573

Capital de Trabajo requerido      7.432

## ANEXO 7

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Administrativos</b>					
Sueldos	19.256	21.312	32.075	33.306	34.587
Monitoreo Alarma	600	623	646	670	695
Servicios básicos	3.600	3.735	3.875	4.020	4.171
Internet	600	623	646	670	695
Suministros de oficina	1.200	1.245	1.292	1.340	1.390
Servicios profesionales	15.600	-	-	-	-
Depreciaciones	1.585	1.585	1.585	485	485
Amortizaciones	2.420	2.420	2.420	2.420	2.420
Varios	3.920	4.067	4.220	4.378	4.542
<b>Ventas</b>					
Publicidad	4.162	4.318	4.480	4.648	4.822
Comisión Tarjetas de Crédito	7.257	10.156	13.319	16.761	20.497
Otros gastos de ventas	5.184	7.255	9.514	11.972	14.640
<b>Total Gastos</b>	<b>65.383</b>	<b>57.337</b>	<b>74.070</b>	<b>80.669</b>	<b>88.944</b>

## ANEXO 8

<b>Costos Fijos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sueldos personal operativo	29.254	32.378	33.653	34.981	36.365
Uniformes personal operativo	500	519	646	670	695
Mantenimiento	2.400	2.490	2.583	2.680	2.781
Depreciaciones	6.218	6.218	6.218	6.218	6.218
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>38.372</b>	<b>41.605</b>	<b>43.100</b>	<b>44.550</b>	<b>46.059</b>

<b>Costos Variables</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Materia Prima	36.462	51.033	66.927	84.215	102.983
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>36.462</b>	<b>51.033</b>	<b>66.927</b>	<b>84.215</b>	<b>102.983</b>

## ANEXO 9

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ESCENARIO PESIMISTA APALANCADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	141.670	198.287	260.097	327.197	400.140
<b>Costos</b>	68.268	83.447	97.987	113.602	130.504
Sueldos personal operativo	29.254	32.378	33.653	34.981	36.365
Materia Prima	29.896	41.842	54.886	69.053	84.444
Uniformes	500	519	646	670	695
Mantenimiento	2.400	2.490	2.583	2.680	2.781
Depreciaciones	6.218	6.218	6.218	6.218	6.218
<b>Utilidad Bruta</b>	73.402	114.840	162.111	213.595	269.636
<b>Gastos Administraivos</b>	48.780	51.793	63.549	64.711	67.061
Sueldos	19.256	21.312	32.075	33.306	34.587
Monitoreo Alarma	600	623	646	670	695
Servicios básicos	3.600	3.735	3.875	4.020	4.171
Internet	600	623	646	670	695
Suministros de oficina	1.200	1.245	1.292	1.340	1.390
Servicios profesionales	15.600	16.185	16.792	17.422	18.075
Depreciaciones	1.585	1.585	1.585	485	485
Amortizaciones	2.420	2.420	2.420	2.420	2.420
Otros	3.920	4.067	4.220	4.378	4.542
<b>Gastos de Ventas</b>	16.603	21.729	27.313	33.380	39.959
Publicidad	4.162	4.318	4.480	4.648	4.822
Comisión Tarjetas de Crédito	7.257	10.156	13.319	16.761	20.497
Otros gastos de ventas	5.184	7.255	9.514	11.972	14.640
<b>Total Gastos</b>	65.383	73.522	90.862	98.091	107.019
<b>Utilidad Operativa</b>	8.019	41.318	71.248	115.504	162.617
Intereses préstamos	8.587	7.050	5.331	3.408	1.258
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	(567)	34.268	65.917	112.095	161.359
Participación laboral	-	5.140	9.888	16.814	24.204
Impuesto a la renta	-	8.670	16.677	28.360	40.824
<b>UTILIDAD NETA</b>	(567)	20.458	39.353	66.921	96.331

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ESCENARIO PESIMISTA DESAPALANCADO</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>141.670</b>	<b>198.287</b>	<b>260.097</b>	<b>327.197</b>	<b>400.140</b>
<b>Costos</b>	<b>68.268</b>	<b>83.447</b>	<b>97.987</b>	<b>113.602</b>	<b>130.504</b>
Sueldos personal operativo	29.254	32.378	33.653	34.981	36.365
Materia Prima	29.896	41.842	54.886	69.053	84.444
Uniformes	500	519	646	670	695
Mantenimiento	2.400	2.490	2.583	2.680	2.781
Depreciaciones	6.218	6.218	6.218	6.218	6.218
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>73.402</b>	<b>114.840</b>	<b>162.111</b>	<b>213.595</b>	<b>269.636</b>
<b>Gastos Administraivos</b>	<b>48.780</b>	<b>51.793</b>	<b>63.549</b>	<b>64.711</b>	<b>67.061</b>
Sueldos	19.256	21.312	32.075	33.306	34.587
Monitoreo Alarma	600	623	646	670	695
Servicios básicos	3.600	3.735	3.875	4.020	4.171
Internet	600	623	646	670	695
Suministros de oficina	1.200	1.245	1.292	1.340	1.390
Servicios profesionales	15.600	16.185	16.792	17.422	18.075
Depreciaciones	1.585	1.585	1.585	485	485
Amortizaciones	2.420	2.420	2.420	2.420	2.420
Otros	3.920	4.067	4.220	4.378	4.542
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>16.603</b>	<b>21.729</b>	<b>27.313</b>	<b>33.380</b>	<b>39.959</b>
Publicidad	4.162	4.318	4.480	4.648	4.822
Comisión Tarjetas de Crédito	7.257	10.156	13.319	16.761	20.497
Otros gastos de ventas	5.184	7.255	9.514	11.972	14.640
<b>Total Gastos</b>	<b>65.383</b>	<b>73.522</b>	<b>90.862</b>	<b>98.091</b>	<b>107.019</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>8.019</b>	<b>41.318</b>	<b>71.248</b>	<b>115.504</b>	<b>162.617</b>
Intereses préstamos					
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	<b>8.019</b>	<b>41.318</b>	<b>71.248</b>	<b>115.504</b>	<b>162.617</b>
Participación laboral	1.203	6.198	10.687	17.326	24.393
Impuesto a la renta	2.029	10.454	18.026	29.222	41.142
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>4.788</b>	<b>24.667</b>	<b>42.535</b>	<b>68.956</b>	<b>97.082</b>

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ESCENARIO NORMAL APALANCADO</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>172.790</b>	<b>241.821</b>	<b>317.131</b>	<b>399.067</b>	<b>488.012</b>
<b>Costos</b>	<b>74.834</b>	<b>92.638</b>	<b>110.028</b>	<b>128.765</b>	<b>149.043</b>
Sueldos personal operativo	29.254	32.378	33.653	34.981	36.365
Materia Prima	36.462	51.033	66.927	84.215	102.983
Uniformes	500	519	646	670	695
Mantenimiento	2.400	2.490	2.583	2.680	2.781
Depreciaciones	6.218	6.218	6.218	6.218	6.218
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>97.956</b>	<b>149.183</b>	<b>207.103</b>	<b>270.302</b>	<b>338.969</b>
<b>Gastos Administraivos</b>	<b>48.780</b>	<b>51.793</b>	<b>63.549</b>	<b>64.711</b>	<b>67.061</b>
Sueldos	19.256	21.312	32.075	33.306	34.587
Monitoreo Alarma	600	623	646	670	695
Servicios básicos	3.600	3.735	3.875	4.020	4.171
Internet	600	623	646	670	695
Suministros de oficina	1.200	1.245	1.292	1.340	1.390
Servicios profesionales	15.600	16.185	16.792	17.422	18.075
Depreciaciones	1.585	1.585	1.585	485	485
Amortizaciones	2.420	2.420	2.420	2.420	2.420
Otros	3.920	4.067	4.220	4.378	4.542
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>16.603</b>	<b>21.729</b>	<b>27.313</b>	<b>33.380</b>	<b>39.959</b>
Publicidad	4.162	4.318	4.480	4.648	4.822
Comisión Tarjetas de Crédito	7.257	10.156	13.319	16.761	20.497
Otros gastos de ventas	5.184	7.255	9.514	11.972	14.640
<b>Total Gastos</b>	<b>65.383</b>	<b>73.522</b>	<b>90.862</b>	<b>98.091</b>	<b>107.019</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>32.573</b>	<b>75.661</b>	<b>116.241</b>	<b>172.211</b>	<b>231.950</b>
Intereses préstamos	8.587	7.050	5.331	3.408	1.258
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	<b>23.986</b>	<b>68.611</b>	<b>110.910</b>	<b>168.803</b>	<b>230.692</b>
Participación laboral	3.598	10.292	16.636	25.320	34.604
Impuesto a la renta	6.069	17.358	28.060	42.707	58.365
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>14.320</b>	<b>40.961</b>	<b>66.213</b>	<b>100.775</b>	<b>137.723</b>

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ESCENARIO NORMAL DESAPALANCADO</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>172.790</b>	<b>241.821</b>	<b>317.131</b>	<b>399.067</b>	<b>488.012</b>
<b>Costos</b>	<b>74.834</b>	<b>92.638</b>	<b>110.028</b>	<b>128.765</b>	<b>149.043</b>
Sueldos personal operativo	29.254	32.378	33.653	34.981	36.365
Materia Prima	36.462	51.033	66.927	84.215	102.983
Uniformes	500	519	646	670	695
Mantenimiento	2.400	2.490	2.583	2.680	2.781
Depreciaciones	6.218	6.218	6.218	6.218	6.218
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>97.956</b>	<b>149.183</b>	<b>207.103</b>	<b>270.302</b>	<b>338.969</b>
<b>Gastos Administraivos</b>	<b>48.780</b>	<b>51.793</b>	<b>63.549</b>	<b>64.711</b>	<b>67.061</b>
Sueldos	19.256	21.312	32.075	33.306	34.587
Monitoreo Alarma	600	623	646	670	695
Servicios básicos	3.600	3.735	3.875	4.020	4.171
Internet	600	623	646	670	695
Suministros de oficina	1.200	1.245	1.292	1.340	1.390
Servicios profesionales	15.600	16.185	16.792	17.422	18.075
Depreciaciones	1.585	1.585	1.585	485	485
Amortizaciones	2.420	2.420	2.420	2.420	2.420
Otros	3.920	4.067	4.220	4.378	4.542
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>16.603</b>	<b>21.729</b>	<b>27.313</b>	<b>33.380</b>	<b>39.959</b>
Publicidad	4.162	4.318	4.480	4.648	4.822
Comisión Tarjetas de Crédito	7.257	10.156	13.319	16.761	20.497
Otros gastos de ventas	5.184	7.255	9.514	11.972	14.640
<b>Total Gastos</b>	<b>65.383</b>	<b>73.522</b>	<b>90.862</b>	<b>98.091</b>	<b>107.019</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>32.573</b>	<b>75.661</b>	<b>116.241</b>	<b>172.211</b>	<b>231.950</b>
Intereses préstamos					
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	<b>32.573</b>	<b>75.661</b>	<b>116.241</b>	<b>172.211</b>	<b>231.950</b>
Participación laboral	4.886	11.349	17.436	25.832	34.792
Impuesto a la renta	8.241	19.142	29.409	43.569	58.683
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>19.446</b>	<b>45.169</b>	<b>69.396</b>	<b>102.810</b>	<b>138.474</b>

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ESCENARIO OPTIMISTA APALANCADO</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>203.905</b>	<b>285.297</b>	<b>374.223</b>	<b>470.892</b>	<b>575.832</b>
<b>Costos</b>	<b>97.485</b>	<b>124.315</b>	<b>151.597</b>	<b>181.065</b>	<b>213.000</b>
Sueldos personal operativo	29.254	32.378	33.653	34.981	36.365
Materia Prima	59.113	82.710	108.497	136.515	166.940
Uniformes	500	519	646	670	695
Mantenimiento	2.400	2.490	2.583	2.680	2.781
Depreciaciones	6.218	6.218	6.218	6.218	6.218
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>106.420</b>	<b>160.982</b>	<b>222.626</b>	<b>289.827</b>	<b>362.832</b>
<b>Gastos Administraivos</b>	<b>48.780</b>	<b>51.793</b>	<b>63.549</b>	<b>64.711</b>	<b>67.061</b>
Sueldos	19.256	21.312	32.075	33.306	34.587
Monitoreo Alarma	600	623	646	670	695
Servicios básicos	3.600	3.735	3.875	4.020	4.171
Internet	600	623	646	670	695
Suministros de oficina	1.200	1.245	1.292	1.340	1.390
Servicios profesionales	15.600	16.185	16.792	17.422	18.075
Depreciaciones	1.585	1.585	1.585	485	485
Amortizaciones	2.420	2.420	2.420	2.420	2.420
Otros	3.920	4.067	4.220	4.378	4.542
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>16.603</b>	<b>21.729</b>	<b>27.313</b>	<b>33.380</b>	<b>39.959</b>
Publicidad	4.162	4.318	4.480	4.648	4.822
Comisión Tarjetas de Crédito	7.257	10.156	13.319	16.761	20.497
Otros gastos de ventas	5.184	7.255	9.514	11.972	14.640
<b>Total Gastos</b>	<b>65.383</b>	<b>73.522</b>	<b>90.862</b>	<b>98.091</b>	<b>107.019</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>41.037</b>	<b>87.460</b>	<b>131.764</b>	<b>191.736</b>	<b>255.813</b>
Intereses préstamos	8.587	7.050	5.331	3.408	1.258
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	<b>32.450</b>	<b>80.410</b>	<b>126.433</b>	<b>188.328</b>	<b>254.555</b>
Participación laboral	4.868	12.062	18.965	28.249	38.183
Impuesto a la renta	8.210	20.344	31.987	47.647	64.402
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>19.373</b>	<b>48.005</b>	<b>75.480</b>	<b>112.432</b>	<b>151.969</b>

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ESCENARIO OPTIMISTA DESAPALANCADO</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>203.905</b>	<b>285.297</b>	<b>374.223</b>	<b>470.892</b>	<b>575.832</b>
<b>Costos</b>	<b>97.485</b>	<b>124.315</b>	<b>151.597</b>	<b>181.065</b>	<b>213.000</b>
Sueldos personal operativo	29.254	32.378	33.653	34.981	36.365
Materia Prima	59.113	82.710	108.497	136.515	166.940
Uniformes	500	519	646	670	695
Mantenimiento	2.400	2.490	2.583	2.680	2.781
Depreciaciones	6.218	6.218	6.218	6.218	6.218
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>106.420</b>	<b>160.982</b>	<b>222.626</b>	<b>289.827</b>	<b>362.832</b>
<b>Gastos Administraivos</b>	<b>48.780</b>	<b>51.793</b>	<b>63.549</b>	<b>64.711</b>	<b>67.061</b>
Sueldos	19.256	21.312	32.075	33.306	34.587
Monitoreo Alarma	600	623	646	670	695
Servicios básicos	3.600	3.735	3.875	4.020	4.171
Internet	600	623	646	670	695
Suministros de oficina	1.200	1.245	1.292	1.340	1.390
Servicios profesionales	15.600	16.185	16.792	17.422	18.075
Depreciaciones	1.585	1.585	1.585	485	485
Amortizaciones	2.420	2.420	2.420	2.420	2.420
Otros	3.920	4.067	4.220	4.378	4.542
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>16.603</b>	<b>21.729</b>	<b>27.313</b>	<b>33.380</b>	<b>39.959</b>
Publicidad	4.162	4.318	4.480	4.648	4.822
Comisión Tarjetas de Crédito	7.257	10.156	13.319	16.761	20.497
Otros gastos de ventas	5.184	7.255	9.514	11.972	14.640
<b>Total Gastos</b>	<b>65.383</b>	<b>73.522</b>	<b>90.862</b>	<b>98.091</b>	<b>107.019</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>41.037</b>	<b>87.460</b>	<b>131.764</b>	<b>191.736</b>	<b>255.813</b>
Intereses préstamos					
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	<b>41.037</b>	<b>87.460</b>	<b>131.764</b>	<b>191.736</b>	<b>255.813</b>
Participación laboral	6.156	13.119	19.765	28.760	38.372
Impuesto a la renta	10.382	22.127	33.336	48.509	64.721
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>24.499</b>	<b>52.214</b>	<b>78.663</b>	<b>114.467</b>	<b>152.720</b>

## ANEXO 10

<b>Balance General proyectado Esc. Pesimista Apalancado</b>						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
Caja	7.432	2.464	17.978	50.606	107.718	95.690
Cuentas x cobrar		1.653	2.313	3.034	3.817	4.668
Inventarios		2.491	3.487	4.574	5.754	7.037
Activos corrientes	7.432	6.609	23.778	58.214	117.289	107.396
Edificios e Instalaciones	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Muebles y enseres	3.986	3.986	3.986	3.986	3.986	3.986
Equipos	7.160	7.160	7.160	7.160	7.160	7.160
Equipos de computación	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300
Menaje	2.940	2.940	2.940	2.940	2.940	2.940
Dep. Acumulada		(7.803)	(15.605)	(23.408)	(30.110)	(36.813)
Activos Fijos netos	117.386	109.583	101.781	93.978	87.276	80.573
Activos diferidos	12.100	9.680	7.260	4.840	2.420	-
<b>Total activos</b>	<b>136.918</b>	<b>125.872</b>	<b>132.819</b>	<b>157.032</b>	<b>206.985</b>	<b>187.969</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>						
Cuentas por pagar proveedores		2.491	3.487	4.574	5.754	7.037
Pasivos Corrientes	-	2.491	3.487	4.574	5.754	7.037
Préstamos bancarios LP	82.151	69.181	54.673	38.447	20.299	-
Capital social	54.767	54.767	54.767	54.767	54.767	54.767
Utilidades retenidas		(567)	19.891	59.244	126.165	126.165
<b>Total patrimonio</b>	<b>54.767</b>	<b>54.200</b>	<b>74.658</b>	<b>114.011</b>	<b>180.932</b>	<b>180.932</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>136.918</b>	<b>125.872</b>	<b>132.819</b>	<b>157.032</b>	<b>206.985</b>	<b>187.969</b>

### Balance General proyectado Esc. Pesimista Despalancado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
Caja	7.432	20.790	55.019	107.055	184.351	192.623
Cuentas x cobrar		1.653	2.313	3.034	3.817	4.668
Inventarios		2.491	3.487	4.574	5.754	7.037
Activos corrientes	7.432	24.934	60.819	114.664	193.923	204.328
Edificios e Instalaciones	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Muebles y enseres	3.986	3.986	3.986	3.986	3.986	3.986
Equipos	7.160	7.160	7.160	7.160	7.160	7.160
Equipos de computación	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300
Menaje	2.940	2.940	2.940	2.940	2.940	2.940
Dep. Acumulada		(7.803)	(15.605)	(23.408)	(30.110)	(36.813)
Activos Fijos netos	117.386	109.583	101.781	93.978	87.276	80.573
Activos diferidos	12.100	9.680	7.260	4.840	2.420	-
<b>Total activos</b>	<b>136.918</b>	<b>144.197</b>	<b>169.860</b>	<b>213.482</b>	<b>283.618</b>	<b>284.901</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>						
Cuentas por pagar proveedores		2.491	3.487	4.574	5.754	7.037
Pasivos Corrientes	-	2.491	3.487	4.574	5.754	7.037
Préstamos bancarios LP	-	-	-	-	-	-
Capital social	136.918	136.918	136.918	136.918	136.918	136.918
Utilidades retenidas		4.788	29.455	71.990	140.946	140.946
<b>Total patrimonio</b>	<b>136.918</b>	<b>141.706</b>	<b>166.373</b>	<b>208.908</b>	<b>277.864</b>	<b>277.864</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>136.918</b>	<b>144.197</b>	<b>169.860</b>	<b>213.482</b>	<b>283.618</b>	<b>284.901</b>

### Balance General proyectado Esc. Normal Apalancado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
Caja	7.432	16.989	52.859	112.190	202.984	190.770
Cuentas x cobrar		2.016	2.821	3.700	4.656	5.693
Inventarios		3.038	4.253	5.577	7.018	8.582
Activos corrientes	7.432	22.043	59.933	121.467	214.657	205.045
Edificios e Instalaciones	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Muebles y enseres	3.986	3.986	3.986	3.986	3.986	3.986
Equipos	7.160	7.160	7.160	7.160	7.160	7.160
Equipos de computación	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300
Menaje	2.940	2.940	2.940	2.940	2.940	2.940
Dep. Acumulada		(7.803)	(15.605)	(23.408)	(30.110)	(36.813)
Activos Fijos netos	117.386	109.583	101.781	93.978	87.276	80.573
Activos diferidos	12.100	9.680	7.260	4.840	2.420	-
<b>Total activos</b>	<b>136.918</b>	<b>141.306</b>	<b>168.974</b>	<b>220.286</b>	<b>304.353</b>	<b>285.618</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>						
Cuentas por pagar proveedores		3.038	4.253	5.577	7.018	8.582
Pasivos Corrientes	-	3.038	4.253	5.577	7.018	8.582
Préstamos bancarios LP	82.151	69.181	54.673	38.447	20.299	-
Capital social	54.767	54.767	54.767	54.767	54.767	54.767
Utilidades retenidas		14.320	55.280	121.494	222.269	222.269
<b>Total patrimonio</b>	<b>54.767</b>	<b>69.087</b>	<b>110.048</b>	<b>176.261</b>	<b>277.036</b>	<b>277.036</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>136.918</b>	<b>141.306</b>	<b>168.974</b>	<b>220.286</b>	<b>304.353</b>	<b>285.618</b>
	-	-	-	-	-	-

### Balance General proyectado Esc. Normal Desapalancado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
Caja	7.432	35.085	89.672	168.411	279.388	287.473
Cuentas x cobrar		2.016	2.821	3.700	4.656	5.693
Inventarios		3.038	4.253	5.577	7.018	8.582
Activos corrientes	7.432	40.139	96.746	177.689	291.062	301.748
Edificios e Instalaciones	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Muebles y enseres	3.986	3.986	3.986	3.986	3.986	3.986
Equipos	7.160	7.160	7.160	7.160	7.160	7.160
Equipos de computación	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300
Menaje	2.940	2.940	2.940	2.940	2.940	2.940
Dep. Acumulada	-	(7.803)	(15.605)	(23.408)	(30.110)	(36.813)
Activos Fijos netos	117.386	109.583	101.781	93.978	87.276	80.573
Activos diferidos	12.100	9.680	7.260	4.840	2.420	-
<b>Total activos</b>	<b>136.918</b>	<b>159.403</b>	<b>205.786</b>	<b>276.507</b>	<b>380.757</b>	<b>382.321</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>						
Cuentas por pagar proveedores		3.038	4.253	5.577	7.018	8.582
Pasivos Corrientes	-	3.038	4.253	5.577	7.018	8.582
Préstamos bancarios LP						
Capital social	136.918	136.918	136.918	136.918	136.918	136.918
Utilidades retenidas		19.446	64.616	134.011	236.821	236.821
<b>Total patrimonio</b>	<b>136.918</b>	<b>156.364</b>	<b>201.534</b>	<b>270.929</b>	<b>373.739</b>	<b>373.739</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>136.918</b>	<b>159.403</b>	<b>205.786</b>	<b>276.507</b>	<b>380.757</b>	<b>382.321</b>
	-	-	-	-	-	-

### Balance General proyectado Esc. Optimista Apalancado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
Caja	7.432	21.678	64.449	132.889	235.166	222.766
Cuentas x cobrar		2.379	3.328	4.366	5.494	6.718
Inventarios		4.926	6.892	9.041	11.376	13.912
Activos corrientes	7.432	28.983	74.670	146.296	252.036	243.396
Edificios e Instalaciones	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Muebles y enseres	3.986	3.986	3.986	3.986	3.986	3.986
Equipos	7.160	7.160	7.160	7.160	7.160	7.160
Equipos de computación	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300
Menaje	2.940	2.940	2.940	2.940	2.940	2.940
Dep. Acumulada		(7.803)	(15.605)	(23.408)	(30.110)	(36.813)
Activos Fijos netos	117.386	109.583	101.781	93.978	87.276	80.573
Activos diferidos	12.100	9.680	7.260	4.840	2.420	-
<b>Total activos</b>	<b>136.918</b>	<b>148.247</b>	<b>183.711</b>	<b>245.114</b>	<b>341.732</b>	<b>323.969</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>						
Cuentas por pagar proveedores		4.926	6.892	9.041	11.376	13.912
Pasivos Corrientes	-	4.926	6.892	9.041	11.376	13.912
Préstamos bancarios LP	82.151	69.181	54.673	38.447	20.299	-
Capital social	54.767	54.767	54.767	54.767	54.767	54.767
Utilidades retenidas		19.373	67.378	142.858	255.290	255.290
<b>Total patrimonio</b>	<b>54.767</b>	<b>74.140</b>	<b>122.145</b>	<b>197.625</b>	<b>310.057</b>	<b>310.057</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>136.918</b>	<b>148.247</b>	<b>183.711</b>	<b>245.114</b>	<b>341.732</b>	<b>323.969</b>

**Balance General proyectado Esc. Optimista Despalancado**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVOS</b>						
Caja	7.432	39.775	101.262	189.110	311.571	319.469
Cuentas x cobrar		2.379	3.328	4.366	5.494	6.718
Inventarios		4.926	6.892	9.041	11.376	13.912
Activos corrientes	7.432	47.080	111.483	202.517	328.441	340.099
Edificios e Instalaciones	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Muebles y enseres	3.986	3.986	3.986	3.986	3.986	3.986
Equipos	7.160	7.160	7.160	7.160	7.160	7.160
Equipos de computación	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300
Menaje	2.940	2.940	2.940	2.940	2.940	2.940
Dep. Acumulada		(7.803)	(15.605)	(23.408)	(30.110)	(36.813)
Activos Fijos netos	117.386	109.583	101.781	93.978	87.276	80.573
Activos diferidos	12.100	9.680	7.260	4.840	2.420	-
<b>Total activos</b>	<b>136.918</b>	<b>166.343</b>	<b>220.523</b>	<b>301.335</b>	<b>418.137</b>	<b>420.672</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>						
Cuentas por pagar proveedores		4.926	6.892	9.041	11.376	13.912
Pasivos Corrientes	-	4.926	6.892	9.041	11.376	13.912
Préstamos bancarios LP						
Capital social	136.918	136.918	136.918	136.918	136.918	136.918
Utilidades retenidas		24.499	76.713	155.376	269.842	269.842
<b>Total patrimonio</b>	<b>136.918</b>	<b>161.417</b>	<b>213.631</b>	<b>292.294</b>	<b>406.760</b>	<b>406.760</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>136.918</b>	<b>166.343</b>	<b>220.523</b>	<b>301.335</b>	<b>418.137</b>	<b>420.672</b>

## ANEXO 11

Flujo de fondos en el escenario PESIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		<b>141.670</b>	<b>198.287</b>	<b>260.097</b>	<b>327.197</b>	<b>400.140</b>
Costo de venta		62.050	77.229	91.769	107.384	124.286
Gastos Administrativos		44.776	47.789	59.545	61.806	64.156
Gasto Depreciaciones		7.803	7.803	7.803	6.703	6.703
Gasto Amortizaciones		2.420	2.420	2.420	2.420	2.420
Gastos de Ventas		16.603	21.729	27.313	33.380	39.959
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		<b>133.651</b>	<b>156.969</b>	<b>188.849</b>	<b>211.693</b>	<b>237.523</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAIL)</b>		<b>8.019</b>	<b>41.318</b>	<b>71.248</b>	<b>115.504</b>	<b>162.617</b>
Gasto Intereses		8.587	7.050	5.331	3.408	1.258
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS</b>		<b>(567)</b>	<b>34.268</b>	<b>65.917</b>	<b>112.095</b>	<b>161.359</b>
Participación Laboral (15%)		-	5.140	9.888	16.814	24.204
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>(567)</b>	<b>29.128</b>	<b>56.030</b>	<b>95.281</b>	<b>137.155</b>
Impuesto a la renta (25%)		-	8.670	16.677	28.360	40.824
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>(567)</b>	<b>20.458</b>	<b>39.353</b>	<b>66.921</b>	<b>96.331</b>
(+) Depreciaciones		7.803	7.803	7.803	6.703	6.703
(+) Amortizaciones		2.420	2.420	2.420	2.420	2.420
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	(129.486)					-
(+) Valor de rescate						80.573
(-) Inversión de capital de trabajo	(7.432)					
(+) Recuperación capital de trabajo						(7.432)
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>(136.918)</b>	<b>9.655</b>	<b>30.681</b>	<b>49.575</b>	<b>76.044</b>	<b>178.595</b>
<b>Préstamos</b>						
(+) Crédito	82.151					
<b>Pagos</b>						
(-) Amortización del capital		(12.970)	(14.507)	(16.226)	(18.149)	(20.299)
<b>FLUJO DE CAJA DEL INYERSIONISTA</b>	<b>(54.767)</b>	<b>(3.315)</b>	<b>16.174</b>	<b>33.349</b>	<b>57.895</b>	<b>158.296</b>

**Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado PESIMISTA**

<b>tasa de descuento LIBRE</b>		<b>14,71%</b>		
<b>Año</b>	<b>VF</b>	<b>FA</b>	<b>VAN</b>	<b>VAN.Acumulado</b>
-	(136.918)	1,00	(136.918)	(136.918)
1,00	9.655	0,87	8.417	(128.501)
2,00	30.681	0,76	23.318	(105.183)
3,00	49.575	0,66	32.847	(72.335)
4,00	76.044	0,58	43.925	(28.410)
5,00	178.595	0,50	89.935	61.525
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			<b>*****</b>	
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			<b>26,31%</b>	

<b>APALANCADO</b>				
<b>tasa de descuento INYERIONISTA</b>		<b>20,94%</b>		
<b>Año</b>	<b>VF</b>	<b>FA</b>	<b>VAN</b>	<b>VAN.Acumulado</b>
0	(54.767)	1,00	(54.767)	(54.767)
1	(3.315)	0,83	(2.741)	(57.508)
2	16.174	0,68	11.059	(46.450)
3	33.349	0,57	18.855	(27.595)
4	57.895	0,47	27.066	(530)
5	158.296	0,39	61.191	60.661
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			<b>60.661</b>	
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			<b>44,59%</b>	

<b>Flujo de fondos en el escenario PESIMISTA SIN APALANCAMIENTO</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		141.670	198.287	260.097	327.197	400.140
Costo de venta		62.050	77.229	91.769	107.384	124.286
Gastos Administrativos		44.776	47.789	59.545	61.806	64.156
Gasto Depreciaciones		7.803	7.803	7.803	6.703	6.703
Gasto Amortizaciones		2.420	2.420	2.420	2.420	2.420
Gastos Publicitarios		16.603	21.729	27.313	33.380	39.959
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		<b>133.651</b>	<b>156.969</b>	<b>188.849</b>	<b>211.693</b>	<b>237.523</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAIL)</b>		<b>8.019</b>	<b>41.318</b>	<b>71.248</b>	<b>115.504</b>	<b>162.617</b>
Gasto Intereses						
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		<b>8.019</b>	<b>41.318</b>	<b>71.248</b>	<b>115.504</b>	<b>162.617</b>
Participación Laboral (15%)		4.886	11.349	17.436	25.832	34.792
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>3.133</b>	<b>29.969</b>	<b>53.812</b>	<b>89.672</b>	<b>127.824</b>
Impuesto a la renta (22%)		8.241	19.142	29.409	43.569	58.683
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>(5.108)</b>	<b>10.827</b>	<b>24.403</b>	<b>46.103</b>	<b>69.141</b>
(+) Depreciaciones		7.803	7.803	7.803	6.703	6.703
(+) Amortizaciones		2.420	2.420	2.420	2.420	2.420
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	(129.486)					
(+) Valor de rescate						80.573
(-) Inversión de capital de trabajo	(7.432)					
(+) Recuperación capital de trabajo						(7.432)
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>(136.918)</b>	<b>5.115</b>	<b>21.050</b>	<b>34.626</b>	<b>55.225</b>	<b>151.405</b>
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito						
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital						
<b>Flujo de caja neto</b>	<b>(136.918)</b>	<b>5.115</b>	<b>21.050</b>	<b>34.626</b>	<b>55.225</b>	<b>151.405</b>

**Cálculo de VAN y TIR en escenario desapalancado PESIMISTA**

<b>tasa de descuento LIBRE</b>		<b>17,42%</b>		
<b>Año</b>	<b>VF</b>	<b>FA</b>	<b>VAN</b>	<b>VAN.Acumulado</b>
0	(136.918)	1,00	(136.918)	(136.918)
1	5.115	0,85	4.356	(132.562)
2	21.050	0,73	15.267	(117.295)
3	34.626	0,62	21.388	(95.907)
4	55.225	0,53	29.052	(66.855)
5	151.405	0,45	67.831	976
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			<b>976</b>	
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			<b>17,63%</b>	

<b>DESAPALANCADO</b>				
<b>tasa de descuento INVERSIONISTA</b>		<b>0</b>		
<b>Año</b>	<b>VF</b>	<b>FA</b>	<b>VAN</b>	<b>VAN.Acumulado</b>
-	(136.918)	1	(136.918)	(136.918)
1	5.115	1	4.356	(132.562)
2	21.050	1	15.267	(117.295)
3	34.626	1	21.388	(95.907)
4	55.225	1	29.052	(66.855)
5	151.405	0	67.831	976
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			<b>976</b>	
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			<b>17,63%</b>	

<b>FLUJOS DE CAJA APALANCADOS</b>						
<b>Flujo de fondos en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		<b>172.790</b>	<b>241.821</b>	<b>317.131</b>	<b>399.067</b>	<b>488.012</b>
Costo de venta		68.616	86.420	103.810	122.547	142.825
Gastos Administrativos		44.776	47.789	59.545	61.806	64.156
Gasto Depreciaciones		7.803	7.803	7.803	6.703	6.703
Gasto Amortizaciones		2.420	2.420	2.420	2.420	2.420
Gastos de Ventas		16.603	21.729	27.313	33.380	39.959
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		<b>140.217</b>	<b>166.160</b>	<b>200.890</b>	<b>226.856</b>	<b>256.062</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAIL)</b>		<b>32.573</b>	<b>75.661</b>	<b>116.241</b>	<b>172.211</b>	<b>231.950</b>
Gasto Intereses		8.587	7.050	5.331	3.408	1.258
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS</b>		<b>23.986</b>	<b>68.611</b>	<b>110.910</b>	<b>168.803</b>	<b>230.692</b>
Participación Laboral (15%)		3.598	10.292	16.636	25.320	34.604
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>20.389</b>	<b>58.319</b>	<b>94.273</b>	<b>143.482</b>	<b>196.088</b>
Impuesto a la renta (22%)		6.069	17.358	28.060	42.707	58.365
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>14.320</b>	<b>40.961</b>	<b>66.213</b>	<b>100.775</b>	<b>137.723</b>
(+) Depreciaciones		7.803	7.803	7.803	6.703	6.703
(+) Amortizaciones		2.420	2.420	2.420	2.420	2.420
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	(129.486)					
(+) Valor de rescate						80.573
(-) Inversión de capital de trabajo	(7.432)					
(+) Recuperación capital de trabajo						(7.432)
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>(136.918)</b>	<b>24.543</b>	<b>51.183</b>	<b>76.436</b>	<b>109.898</b>	<b>219.986</b>
<b>Préstamos</b>						
(+) Crédito	82.151					
<b>Pagos</b>						
(-) Amortización del capital	-	(12.970)	(14.507)	(16.226)	(18.149)	(20.299)
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(54.767)</b>	<b>11.572</b>	<b>36.676</b>	<b>60.210</b>	<b>91.749</b>	<b>199.687</b>

**Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado NORMAL**

<b>tasa de descuento LIBRE</b>		<b>14,71%</b>		
<b>Año</b>	<b>VF</b>	<b>FA</b>	<b>VAN</b>	<b>VAN.Acumulado</b>
0	(136.918)	1,00	(136.918)	(136.918)
1	24.543	0,87	21.396	(115.522)
2	51.183	0,76	38.900	(76.622)
3	76.436	0,66	50.645	(25.978)
4	109.898	0,58	63.480	37.503
5	219.986	0,50	110.779	148.281
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			<b>148.281</b>	
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			<b>41,24%</b>	

<b>APALANCADO</b>				
<b>tasa de descuento INVERSIONISTA</b>		<b>20,94%</b>		
<b>Año</b>	<b>VF</b>	<b>FA</b>	<b>VAN</b>	<b>VAN.Acumulado</b>
0	(54.767)	1,00	(54.767)	(54.767)
1	11.572	0,83	9.569	(45.198)
2	36.676	0,68	25.077	(20.122)
3	60.210	0,57	34.041	13.919
4	91.749	0,47	42.892	56.811
5	199.687	0,39	77.192	134.003
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			<b>134.003</b>	
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			<b>71,94%</b>	

<b>Flujo de fondos en el escenario NORMAL SIN APALANCAMIENTO</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		<b>172.790</b>	<b>241.821</b>	<b>317.131</b>	<b>399.067</b>	<b>488.012</b>
Costo de venta		68.616	86.420	103.810	122.547	142.825
Gastos Administrativos		44.776	47.789	59.545	61.806	64.156
Gasto Depreciaciones		7.803	7.803	7.803	6.703	6.703
Gasto Amortizaciones		2.420	2.420	2.420	2.420	2.420
Gastos Publicitarios		16.603	21.729	27.313	33.380	39.959
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		<b>140.217</b>	<b>166.160</b>	<b>200.890</b>	<b>226.856</b>	<b>256.062</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		<b>32.573</b>	<b>75.661</b>	<b>116.241</b>	<b>172.211</b>	<b>231.950</b>
Gasto Intereses						
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		<b>32.573</b>	<b>75.661</b>	<b>116.241</b>	<b>172.211</b>	<b>231.950</b>
Participación Laboral (15%)		6.156	13.119	19.765	28.760	38.372
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>26.418</b>	<b>62.542</b>	<b>96.476</b>	<b>143.451</b>	<b>193.578</b>
Impuesto a la renta (22%)		10.382	22.127	33.336	48.509	64.721
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>16.035</b>	<b>40.414</b>	<b>63.140</b>	<b>94.941</b>	<b>128.857</b>
(+) Depreciaciones		7.803	7.803	7.803	6.703	6.703
(+) Amortizaciones		2.420	2.420	2.420	2.420	2.420
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	(129.486)					
(+) Valor de rescate						80.573
(-) Inversión de capital de trabajo	(7.432)					
(+) Recuperación capital de trabajo						(7.432)
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>(136.918)</b>	<b>26.258</b>	<b>50.637</b>	<b>73.363</b>	<b>104.064</b>	<b>211.121</b>
Préstamos						
Crédito						
Pagos						
(-) Amortización del capital						
<b>FLUJO DE CAJA DEL INYERSIONISTA</b>	<b>(136.918)</b>	<b>26.258</b>	<b>50.637</b>	<b>73.363</b>	<b>104.064</b>	<b>211.121</b>

**Cálculo de VAN y TIR en escenario desapalancado NORMAL**

<b>tasa de descuento LIBRE</b>		<b>17,42%</b>		
<b>Año</b>	<b>VF</b>	<b>FA</b>	<b>YAN</b>	<b>YAN.Acumulado</b>
0	(136.918)	1,00	(136.918)	(136.918)
1	26.258	0,85	22.362	(114.556)
2	50.637	0,73	36.727	(77.829)
3	73.363	0,62	45.316	(32.513)
4	104.064	0,53	54.743	22.230
5	211.121	0,45	94.585	116.814
<b>Valor Actual Neto YAN</b>			<b>116.814</b>	
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			<b>40,23%</b>	

<b>DESAPALANCADO</b>				
<b>tasa de descuento INVERSIONISTA</b>		<b>17,42%</b>		
<b>Año</b>	<b>VF</b>	<b>FA</b>	<b>YAN</b>	<b>YAN.Acumulado</b>
0	(136.918)	1	(136.918)	(136.918)
1	26.258	1	22.362	(114.556)
2	50.637	1	36.727	(77.829)
3	73.363	1	45.316	(32.513)
4	104.064	1	54.743	22.230
5	211.121	0	94.585	116.814
<b>Valor Actual Neto YAN</b>			<b>116.814</b>	
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			<b>40,23%</b>	

<b>Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		<b>203.905</b>	<b>285.297</b>	<b>374.223</b>	<b>470.892</b>	<b>575.832</b>
Costo de venta		91.267	118.097	145.379	174.847	206.782
Gastos Administrativos		44.776	47.789	59.545	61.806	64.156
Gasto Depreciaciones		7.803	7.803	7.803	6.703	6.703
Gasto Amortizaciones		2.420	2.420	2.420	2.420	2.420
Gastos de ventas		16.603	21.729	27.313	33.380	39.959
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		<b>162.868</b>	<b>197.837</b>	<b>242.460</b>	<b>279.156</b>	<b>320.019</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAIL)</b>		<b>41.037</b>	<b>87.460</b>	<b>131.764</b>	<b>191.736</b>	<b>255.813</b>
Gasto Intereses		8.587	7.050	5.331	3.408	1.258
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		<b>32.450</b>	<b>80.410</b>	<b>126.433</b>	<b>188.328</b>	<b>254.555</b>
Participación Laboral (15%)		4.868	12.062	18.965	28.249	38.183
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>27.583</b>	<b>68.349</b>	<b>107.468</b>	<b>160.079</b>	<b>216.372</b>
Impuesto a la renta (222%)		8.210	20.344	31.987	47.647	64.402
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>19.373</b>	<b>48.005</b>	<b>75.480</b>	<b>112.432</b>	<b>151.969</b>
(+) Depreciaciones		7.803	7.803	7.803	6.703	6.703
(+) Amortizaciones		2.420	2.420	2.420	2.420	2.420
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	(129.486)					1.699
(+) Valor de rescate						80.573
(-) Inversión de capital de trabajo	(7.432)					
(+) Recuperación capital de trabajo						(7.432)
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>(136.918)</b>	<b>29.595</b>	<b>58.227</b>	<b>85.703</b>	<b>121.554</b>	<b>235.931</b>
<b>Préstamos</b>						
(+) Crédito	82.151					
<b>Pagos</b>						
(-) Amortización del capital		(12.970)	(14.507)	(16.226)	(18.149)	(20.299)
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(54.767)</b>	<b>16.625</b>	<b>43.720</b>	<b>69.477</b>	<b>103.406</b>	<b>215.633</b>

**Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado OPTIMISTA**

<b>tasa de descuento LIBRE</b>		<b>14,71%</b>		
<b>Año</b>	<b>YF</b>	<b>FA</b>	<b>YAN</b>	<b>VAN.Acumulado</b>
0	(136.918)	1,00	(136.918)	(136.918)
1	29.595	0,87	25.801	(111.117)
2	58.227	0,76	44.254	(66.863)
3	85.703	0,66	56.785	(10.079)
4	121.554	0,58	70.213	60.135
5	235.931	0,50	118.808	178.943
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			<b>178.943,02</b>	
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			<b>46,17%</b>	

<b>APALANCADO</b>		<b>20,94%</b>		
<b>tasa de descuento INVERSIONISTA</b>		<b>20,94%</b>		
<b>Año</b>	<b>YF</b>	<b>FA</b>	<b>YAN</b>	<b>VAN.Acumulado</b>
0	(54.767,28)	1,00	(54.767,28)	(54.767,28)
1	16.625,04	0,83	13.746,96	(41.020,33)
2	43.720,29	0,68	29.893,10	(11.127,22)
3	69.476,91	0,57	39.280,09	28.152,86
4	103.405,78	0,47	48.341,56	76.494,43
5	215.632,58	0,39	83.355,50	159.849,92
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			<b>159.849,92</b>	
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			<b>81,24%</b>	

<b>Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA SIN APALANCAMIENTO</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		<b>203.905</b>	<b>285.297</b>	<b>374.223</b>	<b>470.892</b>	<b>575.832</b>
Costo de venta		91.267	118.097	145.379	174.847	206.782
Gastos Administrativos		44.776	47.789	59.545	61.806	64.156
Gasto Depreciaciones		7.803	7.803	7.803	6.703	6.703
Gasto Amortizaciones		2.420	2.420	2.420	2.420	2.420
Gastos Publicitarios		16.603	21.729	27.313	33.380	39.959
<b>EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)</b>		<b>162.868</b>	<b>197.837</b>	<b>242.460</b>	<b>279.156</b>	<b>320.019</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA (BAII)</b>		<b>41.037</b>	<b>87.460</b>	<b>131.764</b>	<b>191.736</b>	<b>255.813</b>
Gasto Intereses						
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		<b>41.037</b>	<b>87.460</b>	<b>131.764</b>	<b>191.736</b>	<b>255.813</b>
Participación Laboral (15%)		1.203	6.198	10.687	17.326	24.393
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>39.834</b>	<b>81.262</b>	<b>121.076</b>	<b>174.411</b>	<b>231.420</b>
Impuesto a la renta (25%)		2.029	10.454	18.026	29.222	41.142
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>37.805</b>	<b>70.809</b>	<b>103.051</b>	<b>145.188</b>	<b>190.278</b>
(+) Depreciaciones		7.803	7.803	7.803	6.703	6.703
(+) Amortizaciones		2.420	2.420	2.420	2.420	2.420
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	(129.486)					1.699
(+) Valor de rescate						80.573
(-) Inversión de capital de trabajo	(7.432)					
(+) Recuperación capital de trabajo						(7.432)
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>(136.918)</b>	<b>48.028</b>	<b>81.031</b>	<b>113.273</b>	<b>154.311</b>	<b>274.241</b>
<b>Préstamos</b>						
(+) Crédito CFM	-					
<b>Pagos</b>						
(-) Amortización del capital		-	-	-	-	-
<b>Flujo de caja neto</b>	<b>(136.918)</b>	<b>48.028</b>	<b>81.031</b>	<b>113.273</b>	<b>154.311</b>	<b>274.241</b>

**Cálculo de VAN y TIR en escenario desapalancado OPTIMISTA**

<b>tasa de descuento LIBRE</b>		<b>17,42%</b>		
<b>Año</b>	<b>VF</b>	<b>FA</b>	<b>VAN</b>	<b>VAN.Acumulado</b>
-	(136.918)	1	(136.918)	(136.918)
1	48.028	1	40.902	(96.016)
2	81.031	1	58.772	(37.244)
3	113.273	1	69.968	32.724
4	154.311	1	81.176	113.900
5	274.241	0	122.863	236.763
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			<b>236.763</b>	
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			<b>60,85%</b>	

<b>DESAPALANCADO</b>				
<b>tasa de descuento INVERSIONISTA</b>		<b>17,42%</b>		
<b>Año</b>	<b>VF</b>	<b>FA</b>	<b>VAN</b>	<b>VAN.Acumulado</b>
-	(136.918)	1	(136.918)	(136.918)
1	48.028	1	40.902	(96.016)
2	81.031	1	58.772	(37.244)
3	113.273	1	69.968	32.724
4	154.311	1	81.176	113.900
5	274.241	0	122.863	236.763
<b>Valor Actual Neto VAN</b>			<b>236.763</b>	
<b>Tasa Interna de Retorno TIR</b>			<b>60,85%</b>	

## ANEXO 12

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>VENTAS</b>	5.759	7.769	9.821	11.911	14.039
Costos Variables	74.834	92.638	110.028	128.765	149.043
Gastos Adm, ventas y finan	73.969	80.572	96.193	101.499	108.278
<i>Costo total</i>	148.804	173.210	206.221	230.265	257.320
Precio de venta	30,00	31,13	32,29	33,50	34,76
Costos Fijos por Unidad	12,84	10,37	9,79	8,52	7,71
Costos Variables por Unidad	12,99	11,92	11,20	10,81	10,62
Costo Unitario	25,84	22,30	21,00	19,33	18,33
Utilidad bruta por Producto	4,17	8,83	11,29	14,17	16,43
<b>UTILIDAD</b>	23.986	68.611	110.910	168.803	230.692
Cantidad de Equilibrio servicios	4.349	4.196	4.562	4.473	4.485
Margen Bruto	0,14	0,28	0,35	0,42	0,47
Representa del total proyectado	76%	54%	46%	38%	32%

## ANEXO 13

### MODELO CAPM

#### APALANCADO

Cálculo del CPPC		
D	46%	82.150,92
E	54%	54.767,28
Inversión total		136.918,21
Tasa de impuestos		33,7%
Tasa de interés de la deuda		11,25%
CPPC		14,71%

Cálculo de $K_{e\ ap}$ y $K_{e\ d}$	
$r_f$	6,89%
B d	1,2
$R_m - r_f$	5,45%
Riesgo país Ecuador	3,99%
$K_{e\ d}$	17,42%
$K_{e\ ap}$	20,94%

### MODELO CAPM

#### DESAPALANCADO

Cálculo del CPPC		
D	0%	0,00
E	100%	136.918,21
Inversión total		136.918,21
Tasa de impuestos		36,25%
Tasa de interés de la deuda		11,25%
CPPC		17,42%

Cálculo de $K_{e\ ap}$ y $K_{e\ d}$	
$r_f$	6,89%
B d	1,2
$R_m - r_f$	5,45%
EMBI Ecuador	3,99%
$K_{e\ d}$	17,42%
$K_{e\ ap}$	17,42%