

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

Plan de Negocios para la creación de un SPA en San Antonio de Pichincha

Estevan Neptali Troya Flores

Pablo Pérez, MBA., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en
Administración de Empresas

Quito, agosto de 2015

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Postgrados**

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

“SPA del Sol”: Empresa de servicios dedicada a brindar masajes terapéuticos medicinales basados en el cambio de temperatura al cuerpo

Estevan Neptali Troya Flores

Fabrizio Noboa S., PhD.,
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Miembro del Comité

.....

Pablo Pérez, MBA.,
Miembro del Comité de Tesis

.....

Néstor Jaramillo, PhD.,
Miembro del Comité de Tesis

.....

Thomas Gura, PhD.,
Decano del Colegio de Administración
y Economía

.....

Víctor Viteri, PhD.,
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, agosto de 2015

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Estevan Neptali Troya Flores

C.I.: 1711846392

Fecha: Quito, agosto de 2015

Agradecimiento

A mi familia por su comprensión, dedicación y cariño.

Resumen Ejecutivo

El plan de negocios para la implementación de un SPA en la parroquia rural de San Antonio de Pichincha. Se basa en el análisis del incremento turístico que recibe el Monumento de la Ciudad Mitad del Mundo, como espacio representativo complementario del turismo que visita la capital Quito. Es reconocido como uno de los lugares que genera mayor experiencia positiva en los turistas que visitan los diferentes destinos en el Ecuador, sumado a la importancia que involucra su ubicación geográfica privilegiada hasta el punto de convocar al 80% de los visitantes extranjeros que arriban a la capital del Ecuador, el crecimiento en importancia de San Antonio de Pichincha por la construcción y funcionamiento del edificio de UNASUR, el proyecto de regeneración urbana para el inicio de la creación de nuevo Monumento de la Mitad del Mundo, el último llevado a cabo por uno de los arquitectos más reconocidos del mundo Rafael Viñoly quien ha recibido varios premios de diseño a nivel mundial, el monumento que contará con una altura 1.5 km de alto que se convertiría en la torre más alta de Sudamérica y por la ubicación en la línea ecuatorial el punto más cercano al sol. El gobierno de Ecuador, junto con las entidades como el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, el Consejo Provincial y el Ministerio de Turismo busca incrementar la visita de los turistas a 2.5 millones por año, ello conlleva un incremento en la demanda de servicios para los moradores, como para los turistas. El proyecto cuenta con un valor actual neto de \$314.912,00 dólares por lo que se considera un proyecto rentable. La tasa interna de retorno del 38.9% siendo superior a la tasa de descuento del 12.3% y el plazo establecido para cubrir el préstamo generado para este plan de negocios es de tres años. El valor de la inversión inicial es de \$120.542 dólares.

Abstract

My business plan for the execution of a SPA at San Antonio de Pichincha it's based in the analysis of tourist increase that receives Quito city, recognized as one of the places that generates more positive experience of tourists in various destinations of Ecuador, and its importance involving the visit to the monument "Mitad del Mundo," point that calls to 80% of the foreign visitors who visit the capital of Ecuador. The significant growth of San Antonio it's due to the construction: UNASUR, urban regeneration project for the creation of the new monument "Mitad del Mundo," designed by Rafael Viñoly, one of the most renowned architects worldwide that had received several awards. This monument will have a height of 1.5km that will become the tallest tower in South America and the location on the equator line, the closest point to the sun.

The government of Ecuador along with the Municipality of Quito, Provincial Council, and the Ministry of Tourism seeks to increase the visit of tourists to 2.5 million per year, this leads to a growth in demand for services for those who live here and tourists. The project has a net present value of \$314,912.00 dollars for what is considered a profitable project. The internal rate of return is 38.9% being greater than the discount rate of 12% and the deadline to cover the loan generated for this business plan is three years. The value of the initial investment is \$120,542.00 dollars.

TABLA DE CONTENIDO

<i>Resumen Ejecutivo</i>	6
<i>Abstract</i>	7
<i>CAPÍTULO 1: Análisis del Macro Entorno</i>	12
1.1 Tendencias del Macro Entorno	12
1.2 Análisis Sectorial	14
1.3 Análisis de la Competencia	15
<i>CAPÍTULO 2: Oportunidad del Negocio</i>	17
2.1 Diseño de la Investigación del Mercado	18
2.2 Realización de la Investigación de Mercado	19
2.2.1 Método de la Investigación.	19
2.2.2 Características de la Muestra.	20
2.2.3 Tamaño de la Muestra.	20
2.3 Resultado de la Investigación de Mercados	22
<i>CAPÍTULO 3: Definición Estratégica</i>	29
3.1 Estrategia Genérica	29
3.2 Posicionamiento Estratégico	30
3.3 Recursos y Capacidades Distintivas	31
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo	31
<i>CAPÍTULO 4: Plan Comercial</i>	33
4.1 Empresa: SPA del Sol	33
4.1.2 Descripción:	33
4.1.3 Logo: Dibujo	33
4.2 Precio:	33
4.3. Plaza:	34
4.4 Promoción:	34
4.5 Publicidad:	35
4.6 Copy Strategy	35
<i>CAPÍTULO 5: Plan de Operaciones</i>	38

5.1 Gestión de la Calidad	38
<i>CAPÍTULO 6: Plan Financiero</i>	<i>41</i>
6.1 Supuestos Generales	41
6.2 Estructura del Capital y Financiamiento:	43
6.3 Estado de Resultado Proyectado.	45
6.4 Balance General	51
6.5 Flujo de Efectivo Proyectado.	51
6.6 Punto de Equilibrio	53
6.7 Análisis de Sensibilidad	54
<i>CAPÍTULO 7: Conclusiones y Comentarios</i>	<i>56</i>
7.1 Conclusiones y Comentarios	56
<i>Anexos</i>	<i>59</i>
<i>Anexo 1 Fuerzas Sectoriales y de Rivalidad.</i>	<i>59</i>
<i>Anexo 2 Estadísticas Sanitarias Mundiales. (Pag.134) Gasto en Medicina Privada.</i>	<i>62</i>
<i>Anexo 3 Encuesta Estudiantes MBA 2012-2013</i>	<i>63</i>
<i>Anexo 4 Factores que Inciden para Asistir al SPA.</i>	<i>64</i>
<i>Anexo 5 Descripción de Funciones del personal.</i>	<i>65</i>
<i>Anexo 6: Matriz Producto Proceso</i>	<i>75</i>
<i>Anexo 7: Investigación de Precios de la Competencia</i>	<i>76</i>
<i>Anexo 8 Proyección de Crecimiento por Edades</i>	<i>77</i>
<i>Anexo 9 Inflación Mensual 2012-2014</i>	<i>78</i>

TABLAS

<i>Tabla 1. Factores de Mercado</i>	19
<i>Tabla 2. Potenciales Consumidores</i>	21
<i>Tabla 3. Estructura de capital</i>	44
<i>Tabla 4. Cálculo del CAPM</i>	45
<i>Tabla 5. Estado de Resultado</i>	45
<i>Tabla 6. Pronóstico de Ventas</i>	46
<i>Tabla 7. Costos y Gastos</i>	46
<i>Tabla 8. Costos de Materiales</i>	47
<i>Tabla 9. Costo de Mano de Obra</i>	48
<i>Tabla 10. Otros Costos y Gastos</i>	48
<i>Tabla 11. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado</i>	50
<i>Tabla 12. Balance General Proyectado</i>	51
<i>Tabla 13. Flujo de Efectivo proyectado</i>	52
<i>Tabla 14. Valoración del Proyecto</i>	52
<i>Tabla 15. Punto de Equilibrio</i>	53
<i>Tabla 16. Análisis de Sensibilidad</i>	54

ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Fuerzas sectoriales _____	14
Ilustración 2. Mapa Estratégico _____	16
Ilustración 3. Organigrama SPA del SOL _____	32
Ilustración 4. Matriz Producto-Proceso _____	39
Ilustración 5. Punto de Equilibrio _____	54

CAPÍTULO 1: Análisis del Macro Entorno

1.1 Tendencias del Macro Entorno

Existen tres tendencias que alientan a la creación de un negocio de SPA en Quito, comprendiéndose por SPA el cuidado de la salud por tratamientos de agua: a) El incremento per cápita en el gasto en salud en Ecuador; b) El incremento en el tiempo promedio que una persona dedica en Pichincha a su cuidado personal; c) El incremento en las enfermedades laborales causadas por el estrés en Ecuador.

En primer lugar, la Organización Mundial de la Salud en publicación anual de las estadísticas sanitarias mundiales del 2013, determina que en el Ecuador, se incrementó de \$54 dólares en el año 2000 a \$318 dólares en el año 2010 el gasto en salud privada, (Organización Mundial de la Salud, 2013). Esto representa un incremento del 588% en un lapso de 10 años, significativamente superior al crecimiento del salario básico mensual que en el mismo periodo creció 207% (Revista Perspectivas, 2013).

En segundo lugar de acuerdo a la información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, en su censo realizado en el 2010 en su página Ecuador en Cifras, determinó que una persona de la zona sierra del Ecuador dedica un promedio de 2.50 horas en su cuidado personal a la semana (Censos, 2013) igual al tiempo que usa para los cuidados médicos y superado en un 22.08% en el tiempo que usa para compartir con la familia.

En comparación con los países Europeos que tienen un mayor ingreso económico como: Alemania, Finlandia, Francia, y Suecia que promedian un uso del tiempo en cuidado personal de dos hora y cuarenta minutos (Eurostat, 2013).

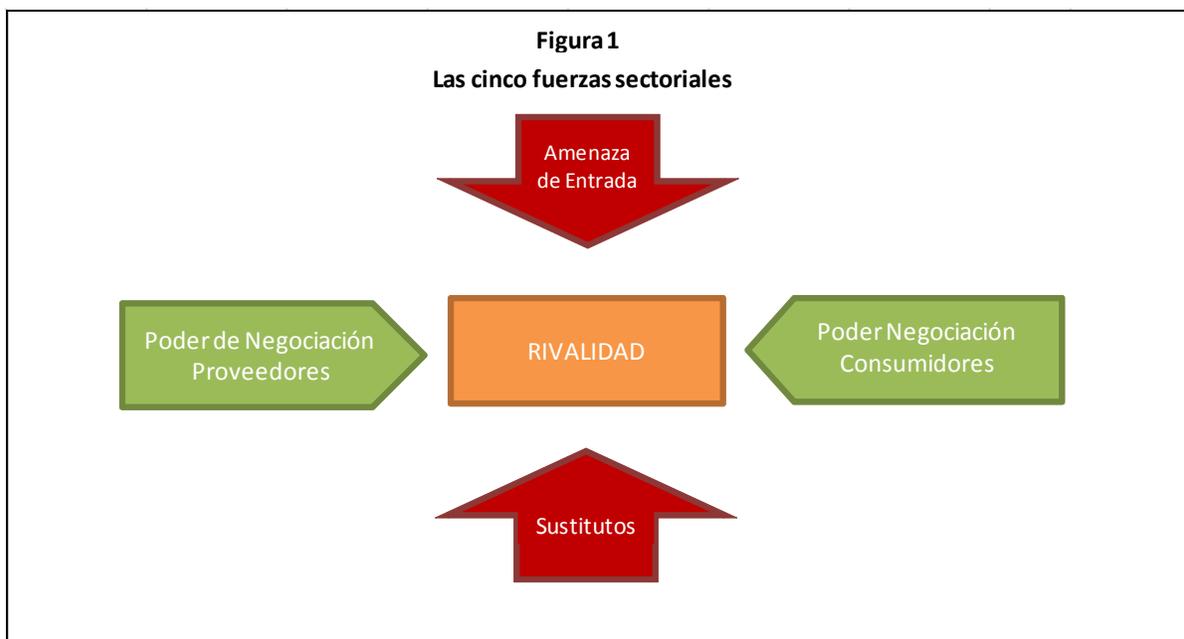
Los ecuatorianos en la zona sierra del Ecuador utilizan un 4.16% más de su tiempo en esta área.

Finalmente, la Organización Mundial de la Salud en el documento de publicación sobre “Protección de la salud de los trabajadores N.-6”, determinó mediante un estudio el incremento en la probabilidad de sufrir enfermedades relacionadas con el estrés laboral, en enfermedades como: Agotamiento emocional de siete veces mayor riesgo; problemas de espalda, cuello y hombros de dos veces mayor riesgo; morbilidad por hipertensión de tres veces mayor riesgo. “Según un estudio del máster en comunicación organizacional Óscar Nieto, solo en las industrias de Guayaquil hay el 60% de casos de hipertensión, una de las principales enfermedades derivadas del estrés.” Cita Textual, (Diario el Universo Guayaquil Ecuador, 2013).

Este crecimiento incrementó la probabilidad de sufrir enfermedades, principalmente cardíacas a causa del estrés laboral, el aumento del uso del tiempo en el cuidado corporal, y el incremento del gasto en medicina privada, justifica la creación de un negocio de SPA destinado al cuidado de la salud corporal y mental.

1.2 Análisis Sectorial

Ilustración 1. Fuerzas sectoriales



Elaboración: Estevan Troya

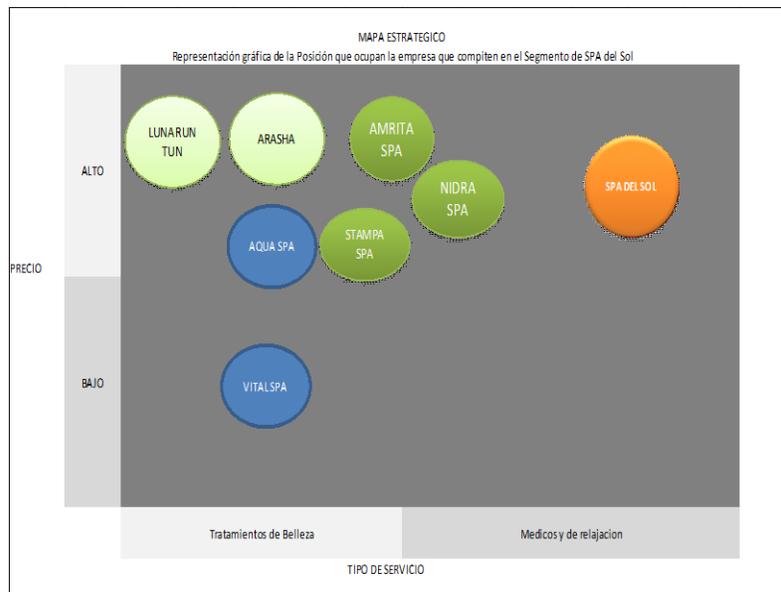
Para determinar la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de servicios de SPA, en Quito, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). El Anexo 1 resume el análisis sectorial. El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de los servicios de SPA, puede igualar el costo de oportunidad debido a las dos fuerzas positivas y una neutral que van de la mano con la rentabilidad, como: Poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores que son bajos, la rivalidad es neutral debido a cómo se desarrolla actualmente el mercado, las principales amenazas que presentan son: la gran cantidad de productos sustitutos y las barreras de entrada que permite el ingreso de nuevos competidores, como se explicará en el capítulo 3.

1.3 Análisis de la Competencia

De acuerdo a la encuesta realizada a los estudiantes del MBA de la Universidad San Francisco, el 19 de septiembre de 2013 en la ciudad de Quito, se pudo determinar que los proveedores de servicios de SPA de Quito, pueden clasificarse según su precio y la especialización, si es en belleza o tratamientos quiroprácticos.

En este último caso ambas variables son relevantes porque determinan el perfil del competidor: el precio es el factor más importante a considerar por el consumidor para acceder a este servicio, el segundo factor se encuentra compuesto por: la ubicación y la especialidad en salud. Los competidores más relevantes son los resorts como: Arasha, Luna Run Tun, Nidra SPA, Amrita, Vital SPA, la mayoría de estos SPA se encuentran ubicados fuera de Quito. (Variable relevante para el consumidor según consta en el ANEXO 3). Estas variables permiten clasificar a los competidores relevantes para este plan de negocios como se aprecia en la Ilustración 2.

Ilustración 2. Mapa Estratégico



Elaboración: Estevan Troya

Ningún competidor ha optado por competir con precios competitivos y con sistemas especializados en tratamientos médicos, generando un espacio estratégico que podría ser ocupado por un SPA medico de relajación para niveles socio económico alto, como se propone en este documento.

CAPÍTULO 2: Oportunidad del Negocio

Ecuador ha sido merecedor de varios reconocimientos a nivel mundial como uno de los diez mejores países para visitar en el año 2013. En especial su capital Quito que se ubicó como uno de los 20 mejores lugares en el mundo para visitar, según la revista especializada en turismo National Geographic (Ecuador, 2012), por la gran experiencia que el turista se lleva de la cultura, de la calidez de su gente y su patrimonio colonial que es considerado el más grande del mundo compuesto de 320 hectáreas por lo cual es el más grande de Latinoamérica (Turismo, 2012) y nombrado por la UNESCO como patrimonio de la humanidad en 1978.

Basado en esta importancia turística que ha generado el Ecuador y en especial su capital Quito, el gobierno ha iniciado proyectos de inversión de gran magnitud en la zona de San Antonio de Pichincha principal destino de los turistas que visitan la ciudad de Quito con el fin de conocer el Monumento a la Mitad del Mundo, los proyectos actualmente de construcción como es la UNASUR, el boulevard de San Antonio de Pichincha la ampliación y la extensión de la avenida Simón Bolívar y el proyecto de construcción de nuevo Monumento de la Mitad del mundo, cuyo diseño está a cargo de uno de los arquitectos más importantes del mundo Rafael Viñoly, con lo cual se espera atraer a cerca de dos millones y medio de turistas por año, actualmente la mitad del mundo recibe ochocientos setenta y cinco mil visitantes por año. (Clave, 2012)

Partiendo de esas perspectivas de crecimiento turístico y de la gran influencia que tiene el Monumento a la Mitad mundo, se puede observar que San Antonio de Pichincha tiene muchas limitaciones en cuanto a sitios de hospedaje, distracciones y salud.

Es necesario generar actividades diferentes para el turismo nacional y extranjero, por este motivo se planteó la creación de un SPA con fines medico terapéuticos que contará con los beneficios de un clima extraordinario ya que se mantiene en un promedio de 22°centigrados, la ubicación geográfica privilegiada por encontrarse cerca de un importante centro turístico, de cargas energéticas provenientes de su ubicación geográfica en la línea equinoccial y el punto de la tierra que se encuentra más cercano al sol, también cuenta con vertientes de agua natural y un sitio turísticos de rituales indígenas, centros arqueológicos y museos temáticos que generan impacto en el turista y le permitirá acceder a nuevas actividades en su visita a la capital de los ecuatorianos.

2.1 Diseño de la Investigación del Mercado

Al realizar el análisis del mercado al cual está direccionado el negocio del SPA, se utilizará el enfoque de la investigación descriptiva, mediante la cual se busca tener información precisa sobre el papel que cumplirán los potenciales consumidores, así como el adquirir información primaria y secundaria.

Para esto el método aplicado en la recolección de información es cuantitativo pues la muestra es grande y se requiere de la entrega de información con datos estadísticos. Dentro del mismo se optó por la aplicación de una encuesta sobre los diversos aspectos a conocer del potencial mercado y al cual está enfocado el plan de negocios, de la misma se puede obtener información detallada del mercado.

En el modelo de encuesta se realizaron diez preguntas (Anexo 1). Nueve cerradas pues las mismas facilitan el trabajo al encuestador y es de fácil codificación para el procesamiento; en la última fue abierta permitiendo responder con mayor libertad y permita detallar su respuesta.

Se creó mediante el sistema de Survey Monkey y la aplicación fue on-line, teniendo como ventajas que es económico, permite llegar a personas distantes geográficamente con un coste mínimo y se tiene alta velocidad en la recolección de datos; pero también se presentan inconvenientes como tener cuestionarios duplicados por lo que si es necesario aplicar un control previo antes del análisis de resultados, bajo número de respuestas y es necesario enviar una encuesta apropiada metodológicamente bien establecida, clara y corta para no cansar al encuestado.

2.2 Realización de la Investigación de Mercado

2.2.1 Método de la Investigación. La metodología de recolección de la información está basada en la encuesta, la cual permite obtener los datos que responden a las diferentes necesidades de información para la aplicación del plan de negocios de un SPA.

En la tabla 1 podemos determinar la población según el último censo implementado en el Ecuador en el año 2010 y como está su distribución socioeconómica.

Tabla 1. Factores de Mercado

Factores del Mercado	
Datos Geograficos	
Ecuador	15'492.364
Pichincha	2'576.287
Canton Quito	2'239.191
Datos Demograficos	
Población Objetivo 20-49	940.460
Nivel Socio Economico	
A 1.9%	Alto
B 11.2%	Medio Alto
C 22.8%	Medio

Elaborado por: El Autor

Mediante la encuesta se puede determinar el comportamiento del consumidor sobre los servicios que requiere de un SPA, sobre la cantidad de dinero que están dispuestos a pagar por este servicio, cuales son los rangos de edad de los posibles consumidores. Además de permitir establecer de manera práctica los porcentajes y barras estadísticas para determinar sus gustos y preferencias.

2.2.2 Características de la Muestra. Para realizar el análisis del mercado al cual está direccionado el negocio del SPA, se utilizara el enfoque de la investigación descriptiva, mediante la cual se busca tener información precisa sobre el papel que cumplirán nuestros potenciales consumidores.

El método aplicado para la recolección de información es cuantitativo pues la muestra es grande y se requiere de la entrega de información con datos estadísticos.

Dentro del mismo se optó por la aplicación de una encuesta sobre los diversos aspectos a conocer del potencial mercado al cual está enfocado el plan de negocios y de la misma se puede obtener información primaria de los potenciales consumidores y del mercado.

Por último se recogió información por medio de fuentes secundarias como son: revistas, libros, páginas web. Esta fuente servirá para tener información referencial que se aplicará en la comparación de los datos que se obtenga de las encuestas.

2.2.3 Tamaño de la Muestra. El método de muestreo que se utilizará es aleatorio estratificado por género y edad es decir un muestreo probabilístico, en este podemos evaluar los errores cometidos, para lo cual es necesario dividir la población en estratos excluyentes y exhaustivos y luego se realiza un muestreo aleatorio simple en cada estrato.

La población es finita, pues los potenciales consumidores de los servicios de un SPA en de San Antonio es de 22.617 ciudadanos.

Tabla 2. Potenciales Consumidores

ELECTORES DESDE LOS 16 AÑOS DE EDAD

PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	N° ELECT.	N° ELECT. HOMBRES	N° ELECT. MUJERES
PICHINCHA	QUITO	SAN ANTONIO	22.617	10.980	11.637

Fuente: Consejo Nacional Electoral

El tamaño de la muestra es de 378 personas con un error muestral del 5%. A continuación se detalla el cálculo de la muestra:

Z= Nivel de confianza (95%)

N= Tamaño de la población

P= Proporción real estimada de éxito

Q= Proporción real estimada de fracaso

$$N = \frac{Z^2 * N * P * Q}{E^2 * N + Z^2 * P * Q}$$

E= Error de la muestra

Calculo del tamaño de la Muestra

Margen de error 5,0%

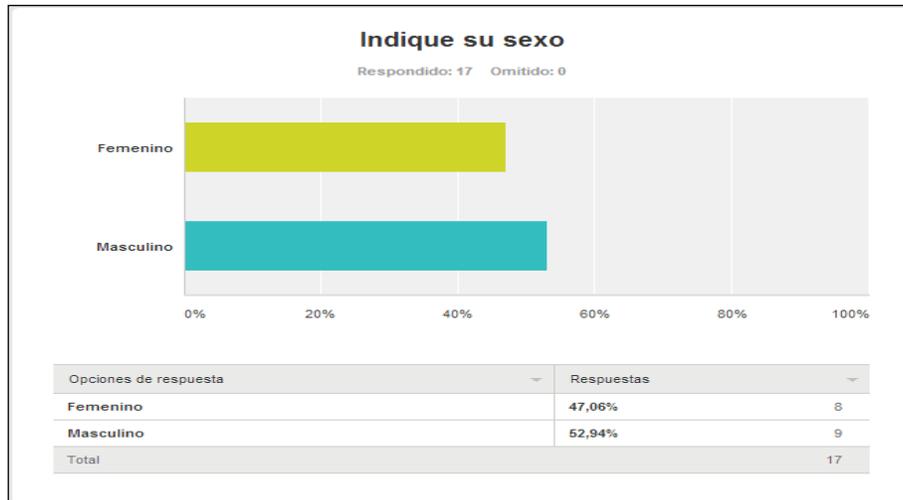
Tamaño de la muestra 22.617

Tamaño de la muestra con un nivel de confianza del 95% = 378

2.3 Resultado de la Investigación de Mercados

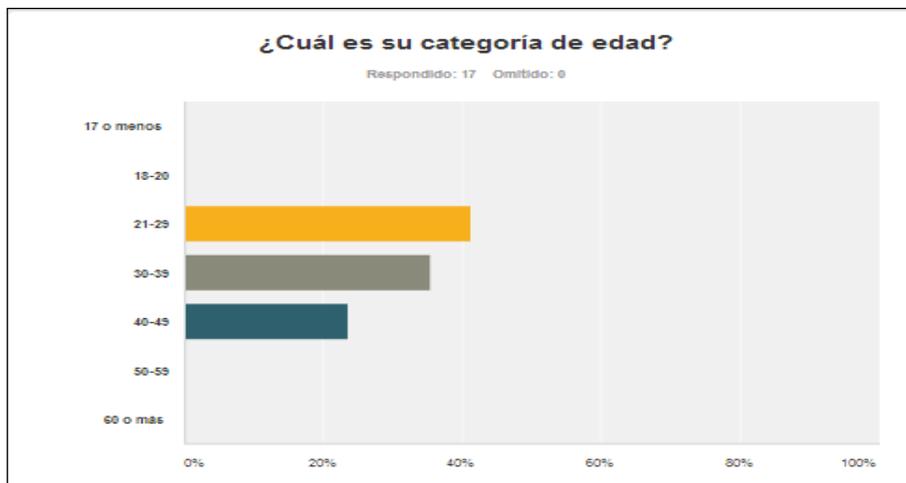
Las preguntas utilizadas en la encuesta suman un total de diez de las cuales nueve son cerradas y una es abierta.

¿Indique su sexo?



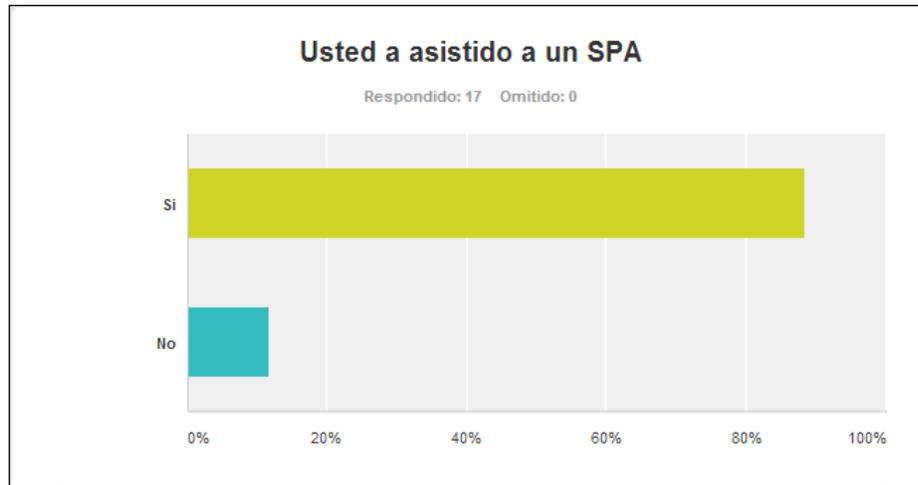
El 47,06% de los entrevistados son de género femenino y el 52,94% son de género masculino de una muestra de 17 encuestas.

¿Cuál es su rango de edad?



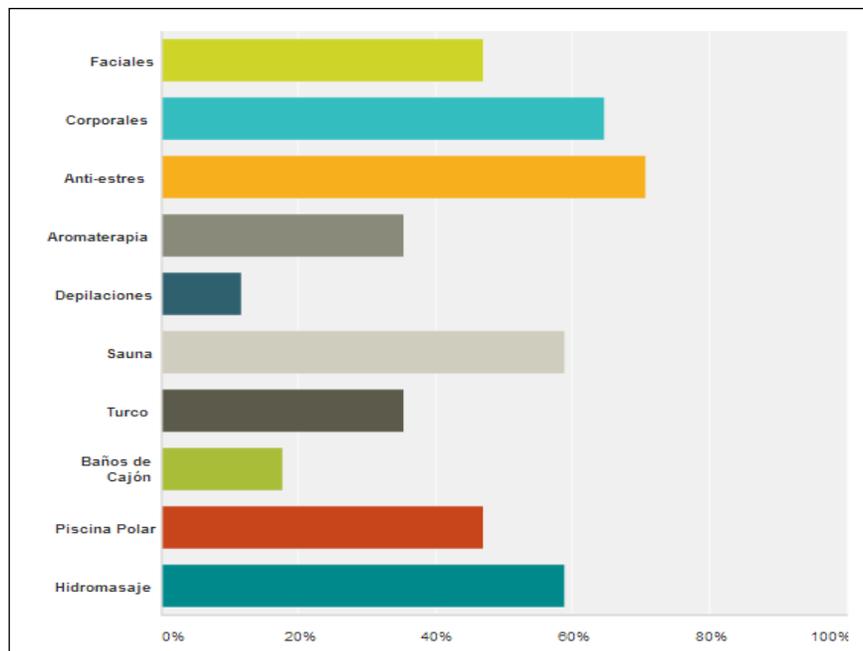
Los entrevistados oscilan entre los 20 y 49 años de edad.

¿Ha asistido usted a un SPA?



El 88.24% por ciento de los encuestados a asistido a un SPA y apenas un 11.76% no ha hecho uso de un servicio de este tipo.

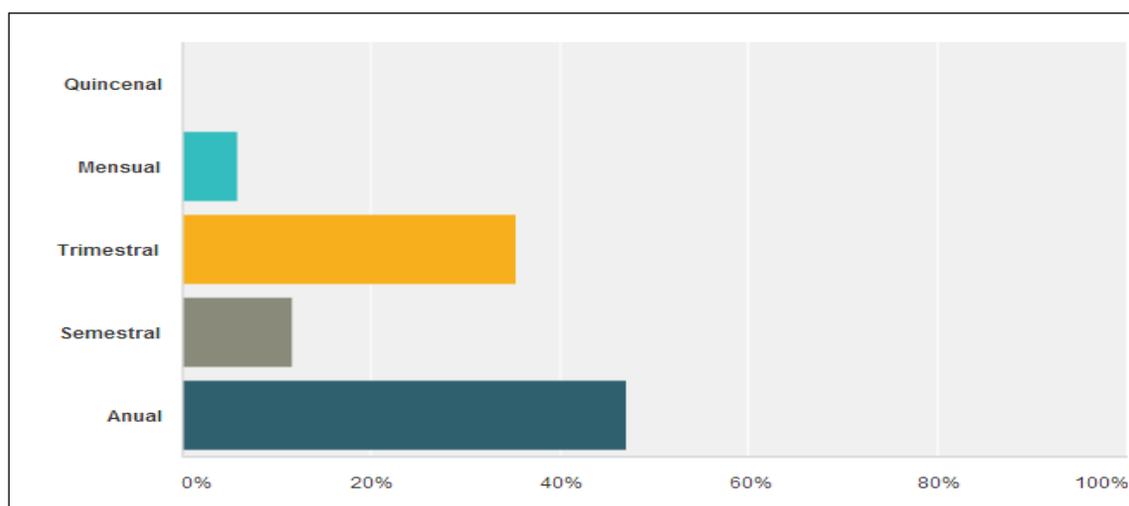
¿Cuáles son los servicios que utilizaría en un SPA?



Los servicios que más utilizarían los consumidores de acuerdo con el orden de importancia:

- Masajes anti estrés
- Masajes corporales
- Sauna e hidromasaje
- Masajes faciales

¿Con que frecuencia utiliza usted este servicio?

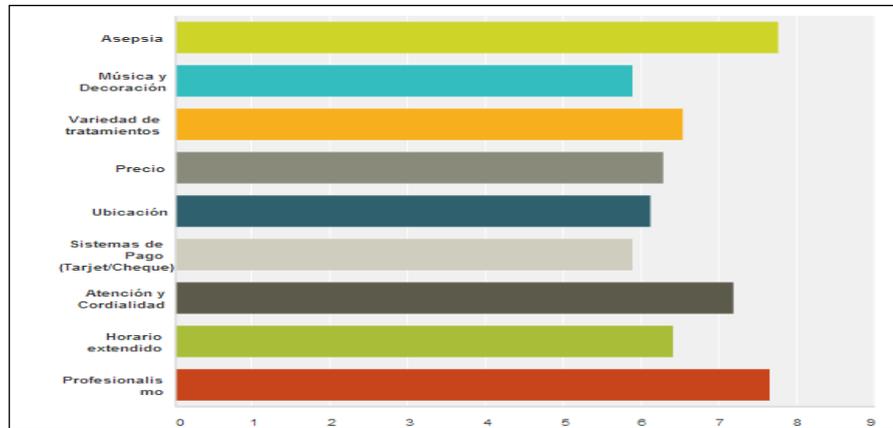


En la muestra se determinó que la tendencia de acceder a este servicio lo realizaría una vez al año el 46.06% y trimestralmente el 35.29%.

¿Cuánto tiempo destinaría usted para el uso de un SPA?

El 47% de los encuestados estaría dispuesto a destinar un máximo de 2 horas y el 23% más de tres horas en el uso del SPA.

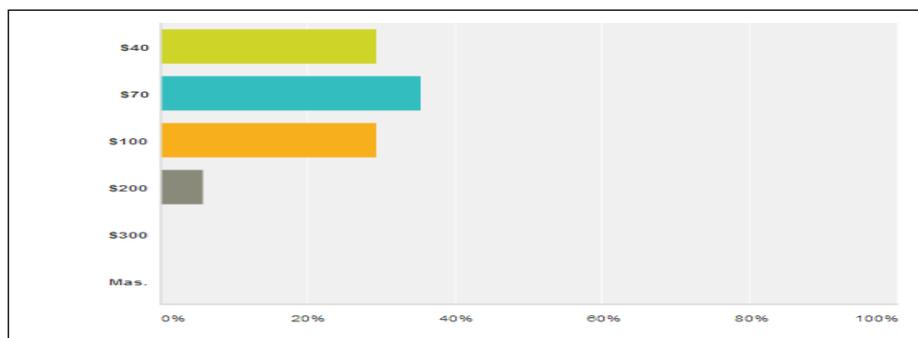
¿Según la importancia califique los atributos que busca en un SPA?



De acuerdo a la importancia tenemos como resultado el orden de los servicios:

- Asepsia
- Profesionalismo
- Atención
- Variedad de tratamientos

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de SPA?

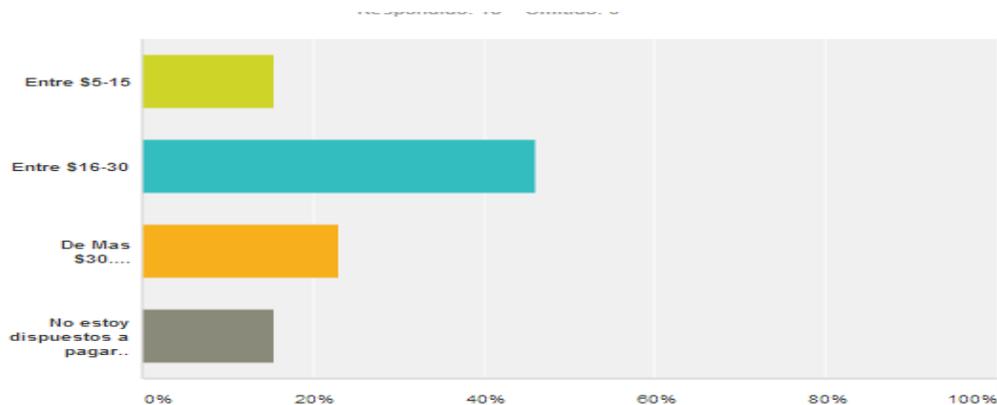


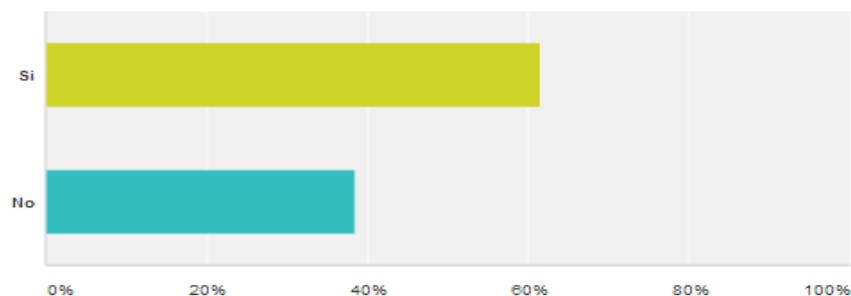
En la tendencia se establece que estarían dispuestos a pagar \$70 dólares en un 36%.

De acuerdo al detalle de los siguientes atributos que brinda un SPA, seleccione por cuál de ellos usted estaría dispuesto a pagar más, siendo 1 la de menor importancia y 8 la más importante.

	1	2	3	4	5	6	7	8	Total	Clasificación promedio
Ubicación.	0% 0	8,33% 1	0% 0	0% 0	16,67% 2	25% 3	0% 0	50% 6	12	6,50
Sistemas de Pago (Tarjeta/Cheque)	8,33% 1	8,33% 1	16,67% 2	0% 0	16,67% 2	16,67% 2	8,33% 1	25% 3	12	5,17
Música y decoración.	0% 0	0% 0	0% 0	18,18% 2	27,27% 3	36,36% 4	18,18% 2	0% 0	11	5,55
Asepsia.	8,33% 1	8,33% 1	8,33% 1	0% 0	0% 0	8,33% 1	25% 3	41,67% 5	12	6,08
Atención Amable.	0% 0	0% 0	0% 0	9,09% 1	18,18% 2	18,18% 2	18,18% 2	36,36% 4	11	6,55
Profesionalismo.	0% 0	0% 0	7,69% 1	0% 0	7,69% 1	7,69% 1	38,46% 5	38,46% 5	13	6,85
Variedad de Tratamientos.	0% 0	0% 0	9,09% 1	18,18% 2	9,09% 1	0% 0	27,27% 3	36,36% 4	11	6,27

¿Cuánto dinero adicional usted estaría dispuesto a pagar por obtener el atributo de mayor importancia seleccionado en la pregunta anterior?



¿Visitaría usted a un SPA ubicado en San Antonio de Pichincha (Mitad del Mundo)?

Opciones de respuesta	Respuestas
Si	61,54% 8
No	38,46% 5
Total	13

[Comentarios \(9\)](#)

El 62% de los encuestados estaría dispuesto a visitar un SPA, ubicado en San Antonio de Pichincha, cabe recalcar que la información recabada ha llegado a personas que se ubican dentro de la ciudad de Quito y los valles aledaños.

CAPÍTULO 3: Definición Estratégica

3.1 Estrategia Genérica

El objetivo que se busca obtener con la implementación de la estrategia es que la empresa supere el costo de oportunidad; para ello, hay que generar fuentes de ventaja competitiva, con el fin de establecer diferencias con la competencia.

El presente plan de negocios utilizará una estrategia de diferenciación, cuyo atributo clave es la asesoría de un especialista para el diseño de tratamientos adecuados. Para ello se contará con un profesional en quiropráctica encargado de generar un diagnóstico, tratamiento y prevención de los posibles trastornos del sistema musculo esquelético, con base en el uso de agua a diferente temperatura para los tratamientos.

Esta estrategia se complementará con la adquisición de equipos de última tecnología para realizar los tratamientos faciales y corporales que ofrece el SPA. Por otro lado para nuestros posibles clientes es indispensable la buena atención, lo cual se logrará utilizando métodos eficientes de reclutamiento y selección de personal, y antes de que los mismos mantengan un contacto directo con los clientes serán capacitados en el ámbito de sus funciones y atención al cliente.

En los resultados del estudio de mercado se estableció que los clientes basan su preferencia para asistir a un SPA en los siguientes atributos: Profesionalismo con el puntaje más alto de 6.85/8 puntos, atención amable con el 6.55/8, ubicación con 6.50/8. Al mismo tiempo se demostró que aproximadamente el 45% de los encuestados están dispuestos a pagar entre 16 y 30 dólares más por la diferenciación de los atributos antes mencionados, es decir ese valor se

incrementará al precio promedio de los masajes básicos ofertados actualmente por la competencia.

3.2 Posicionamiento Estratégico

En el análisis sectorial realizado en el capítulo 1, se identificó como fuerzas contrarias a la rentabilidad, la rivalidad, las amenazas de entrada de nuevos competidores y los productos sustitutos. Estas fuerzas afectan a la rentabilidad promedio a largo plazo y deben ser contrarrestadas para generar ventaja competitiva en este plan de negocio.

Para contrarrestar el factor de la rivalidad, se implementará equipos de última generación con lo cual se busca llenar la capacidad instalada, se posicionará la imagen del SPA del Sol como un servicio especializado y profesional, que busca diferenciar su servicio basado en el uso de técnicas modernas con el uso de hidroterapia.

Para el factor de rivalidad de entrada de nuevos competidores, se plantea elevar las barreras de entrada mediante una inversión significativa que incluye una infraestructura para clientes de clase media alta, y en una zona turística como es San Antonio de Pichincha.

Para evitar el impacto de los productos sustitutos, se plantea crear planes para socios y suscripción anual. A cambio el cliente recibirá paquetes especiales de menor costo que por servicios individuales, accederá a los controles médicos y tendrán preferencia en la asignación de citas, con esto se busca establecer una barrera en el cliente con una asociación de pérdida al buscar sustitutos.

Con esta estrategia en un inicio disminuirá la rentabilidad de la empresa pero es necesaria, para captar nuevos clientes y diferenciarnos de la competencia.

3.3 Recursos y Capacidades Distintivas

En el plan de negocios de SPA del Sol se busca potenciar el uso de sus recursos y capacidades distintivas con el fin de buscar una fuente de ventaja competitiva a largo plazo. Los recursos estratégicos que permitirá a SPA del Sol alcanzar la ventaja competitiva son:

Recurso Humano: Se contará con personal altamente calificado para cada una de las áreas del SPA, se serán seleccionados según el cumplimiento de perfiles y con experiencia probada. Este recurso humano contará con una capacitación constante en el manejo de equipos de última tecnología y en nuevos métodos para la aplicación de los tratamientos corporales y faciales.

Infraestructura: Como recurso físico contará con una infraestructura amplia, moderna, con un estudio enfocado en el aprovechamiento de los espacios y la limpieza. Con esto se busca que el cliente se encuentre cómodo y relajado.

Las capacidades estratégicas que permitirán que SPA del Sol alcance una ventaja competitiva serán:

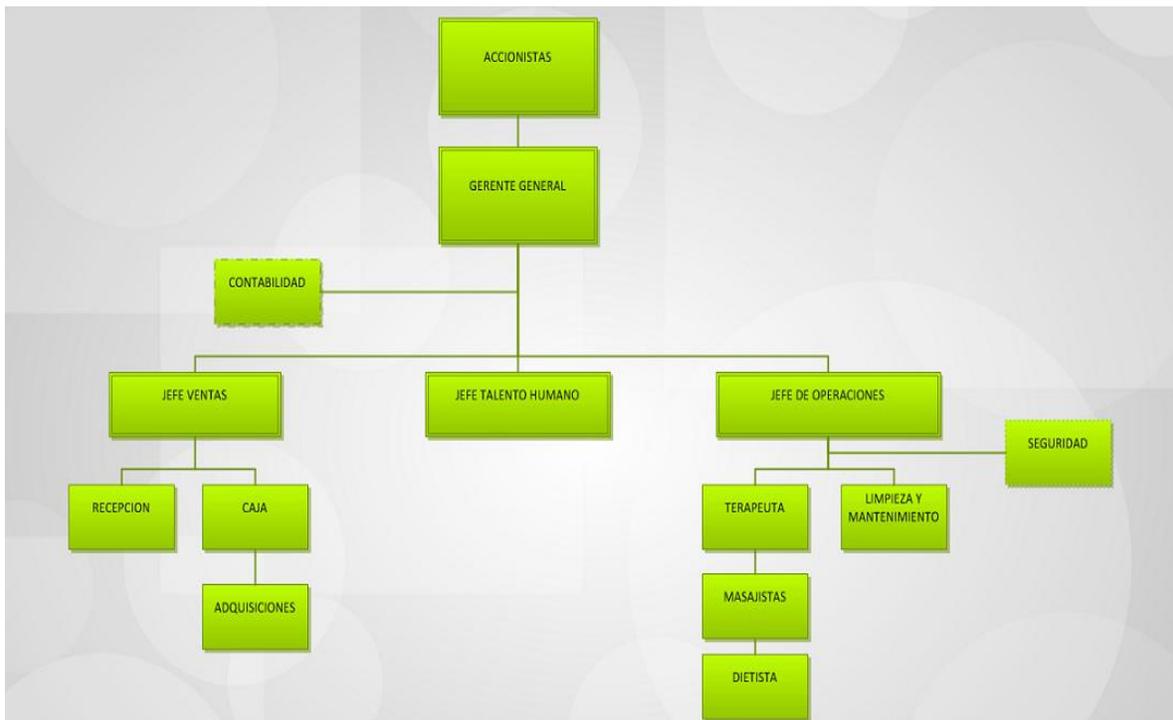
Tecnológicas: Equipos de última generación para tratamientos de faciales y corporales, permitirán al cliente acceder a una variedad de tratamientos que no se han implementado por la competencia.

3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

Un organigrama es la representación de la estructura organizativa de una empresa o de cualquier otro tipo de organización, en él se reflejan los niveles y áreas que consta la empresa, así como las relaciones jerárquicas y funcionales entre ellas. (Gonzales & Belén, 2011)

Para este plan de negocios se utilizará un organigrama estructural el cual mostrará una la cadena de autoridad, los niveles jerárquicos, las relaciones y comunicación que existe entre los departamentos.

Ilustración 3. Organigrama SPA del SOL



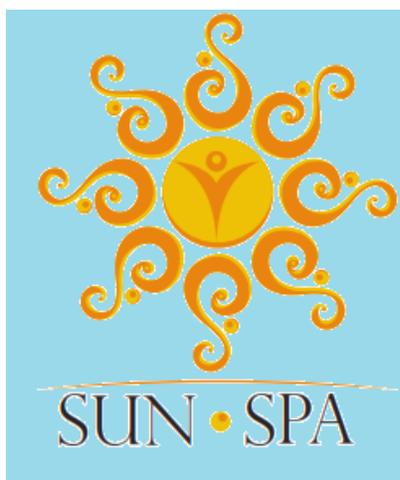
Elaboración: Estevan Troya.

CAPÍTULO 4: Plan Comercial

4.1 Empresa: SPA del Sol

4.1.2 Descripción: Es una empresa que provee servicios medicinales a través de masajes corporales, realizados por personal especializado a base del sistema de hidroterapia y técnicas para la relajación del cuerpo y eliminación de toxinas.

4.1.3 Logo: Dibujo



4.2 Precio:

Los masajes corporales son realizados por profesionales certificados especializados en masajes relajantes. El precio varia acorde con el tiempo de masaje, el tipo y los productos que se utilizados, el valor promedio es de \$88,00 dolares y se basa en el promedio del mercado por el masaje básico, más el valor dispuesto a pagar por sea realizado por un profesional.

4.3. Plaza:

Se realizará la venta directa en el local del SPA del Sol. Además de implementar un local de atención para los turistas como punto de venta en el centro turístico mitad del mundo, ofrece los diferentes paquetes de los servicios que brinda el SPA por medio de la página web y visitas a las empresas ubicadas en los sectores de San Antonio, Pusuquí y Pomasquí, para ofrecer membrecías dirigidas a su personal de mandos medios y gerenciales.

4.4 Promoción:

Con el fin de promocionar el SPA e incrementar sus ventas, se propone la utilización de estas promociones, que se aplicaran de acuerdo a los requerimientos de crecimiento por fases a partir del sexto año en caso de necesidad de ampliar la capacidad instalada:

1. Reducción del 15% en el precio del masaje por la compra del paquete de tratamientos de 2 sesiones, valor normal \$186, costo por paquete \$158.
2. Un masaje adicional básico facial por la compra del paquete de masaje para parejas de duración de tres horas. Costo total \$330 por pareja, costo del masaje básico facial \$40.
3. Al adquirir los paquetes de 4 sesiones solo paga tres y unos es gratis. Costo del paquete \$330 costo regular de 4 masajes \$372
4. Membresía anual con un costo de \$300 con un beneficio de costo anual por cada masaje básico en \$79 dólares.
5. Por el paquete para las novias y ejecutivos de \$400 se regalará un tratamiento de parafinas para manos para mujeres y facial para hombres. \$56

6. Por cada seis personas que se presenten con el nombre de un cliente y accedan a la membrecía recibirán un masaje para pies básico con un precio de \$30.
7. Con la membrecía tendrán preferencia en los horarios de atención.

4.5 Publicidad:

SPA del Sol se diferencia de otros centros de tratamientos porque su enfoque está basado en el tratamiento quiropráctico realizado por profesionales y en el punto de mayor cercanía a la línea ecuatorial con cargas energéticas con técnicas a base de uso de agua a diferentes temperaturas dependiendo del tratamiento.

1. Publicaciones en los principales medios impresos de mayor circulación en la ciudad de Quito como son: El Comercio, Ultimas Noticias.
2. Envío de promoción online por medio e-mailing mediante empresas como MG WEB MARKETING.
3. Entrega de trípticos en el local de promoción ubicado en el Monumento a la Mitad del Mundo.
4. Cartas de presentación en los hoteles que no brinden ese servicio a sus huéspedes con promociones especiales y tarjetas para entrega a sus clientes.

4.6 Copy Strategy

Frase de Posicionamiento:

“SPA del Sol el sitio de relax en la mitad del mundo”

Rol de la Publicidad:

Convencer a los hombres y mujeres de nivel socio económico medio alto, que por sus actividades laborales y cotidianas generen altos niveles de tensión física y mental. Que los masajes de SPA del Sol son realizados por profesionales y con una atención al cliente.

Promesa Básica:

Masajes realizados por profesionales y con equipos modernos para tratamientos corporales.

Reason Why:

Profesionales que están instruidos en las últimas técnicas en masajes de relajación en la mitad del mundo.

Slogan:

“SPA del Sol energía y relajación en la mitad del mundo”

Grupo Decisor:

Hombres y mujeres económicamente activos de 20 años en adelante que sufran o realicen trabajo con altas cargas de estrés.

Grupo Influyente:

Médicos, naturistas, familiares y compañeros de trabajo.

Logotipo:

Un Sol estilo medio oriente, con colores que evocan la un lugar cálido y colores tierras que representan la ubicación geográfica del centro de la tierra.

CAPÍTULO 5: Plan de Operaciones

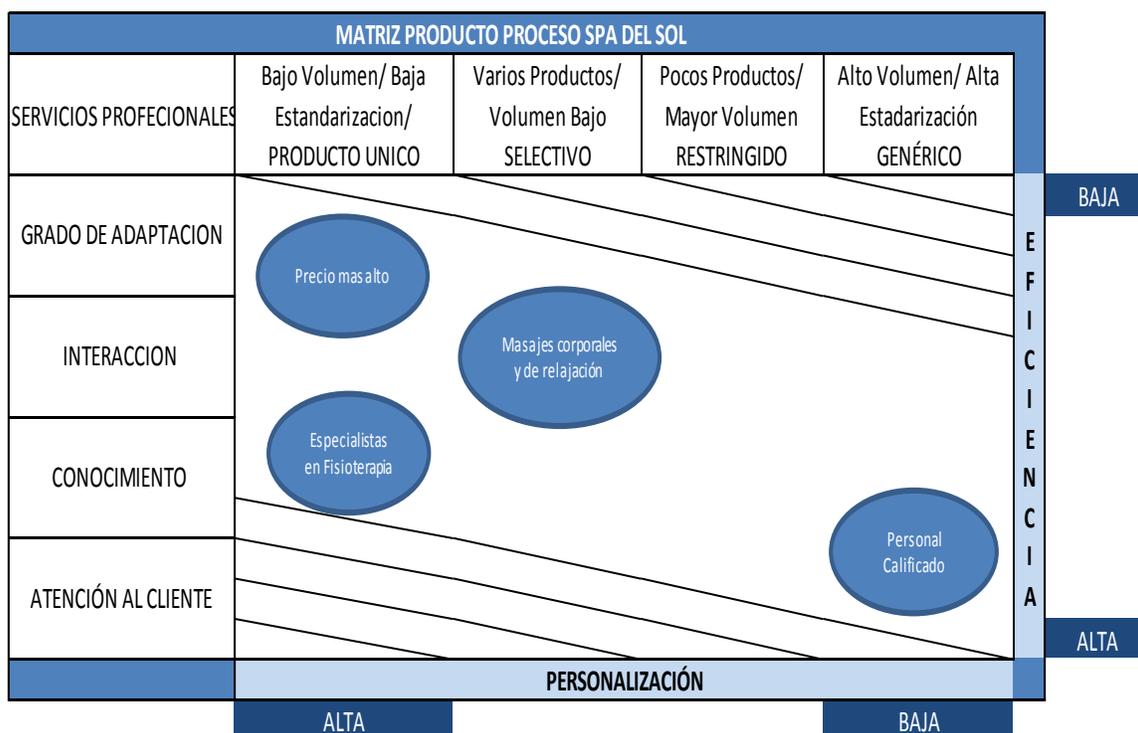
5.1 Gestión de la Calidad

El manual del ingeniero industrial Maynard, define “La calidad de un producto o servicio es su capacidad para satisfacer las necesidades, los requerimientos y expectativas del cliente. Comprende características técnicas, como rendimiento, confiabilidad, durabilidad, capacidad de servicio y conformidad con los estándares y especificaciones, pero también de características más subjetivas, como estilo, sensación, sonido e incluso olor”. (Kjell B, 2005, pág. 35.67). Por lo tanto se puede determinar que la calidad del servicio y de los productos, forman una premisa fundamental en el cliente para llenar sus requerimientos y expectativas de un bien o servicio.

Con esta definición, se establece que la calidad ya no es una marca que discrimine a los productos de bajo costo de los de alta gama, sino es un requisito fundamental para poder competir en el libre mercado de la oferta y la demanda. La calidad no aparece por una casualidad sino por el aprendizaje continuo del consumidor. Tampoco es la responsabilidad de una sola área sino de todo lo que enmarca la imagen de una empresa o de la marca. La gestión calidad hace referencia a las actividades necesarias y acciones correctivas que debe implementar una empresa con el fin de planificar, controlar y mejorar un producto o servicio, para satisfacer las expectativas del cliente.

El SPA es un servicio de terapias alternativas para la salud, basada en el uso de aguas a diferentes temperaturas y masajes realizado por profesionales. Es decir su enfoque principal como empresa se enfoca en el servicio, por lo cual para establecer los estándares de calidad se evaluara las siguientes funciones del servicio:

Ilustración 4. Matriz Producto-Proceso



Elaboración: Estevan Troya

Seguridad, Salud e Higiene: El SPA contará con los niveles y el control de asepsia exigido por el Ministerio de Salud pública y obtendrá el Permiso Único de Funcionamiento expedido por el Distrito Metropolitano y los Bomberos cumpliendo con el plan de prevención de riesgos y evacuación. El personal enfocará su trato en servir al cliente mediante un trato cortés y amable.

Fiabilidad: Se entregará al cliente un servicio de masajes realizado por profesionales, con una atención enfocada en solucionar sus inquietudes de manera cuidadosa y confiable, tal como se ofrece en la propuesta de diferenciación del producto.

Capacidad de respuesta: la disposición de los empleados está enfocada para ayudar a los clientes y ofrecer un servicio rápido.

Empatía: La preparación del recurso humano en la atención al cliente se la realizará a todo nivel del personal. El personal está capacitado desde el personal de seguridad para tener un trato cordial y directo con el cliente.

Tangibilidad: Instalaciones contarán con acabados modernos con áreas físicas son distribuidas con la finalidad de permitan la comodidad de nuestro clientes, el personal será capacitado en servicio al cliente constantemente y el cliente recibirá una información constante sobre los servicios establecido por el SPA, así como normas de higiene y normas de conducta.

Indicador que se utilizará para verificar la gestión de la calidad, se verificará mediante encuestas de satisfacción al cliente. Para dar cumplimiento en la medición del indicador se colocará un buzón junto a la recepción donde se colocará una encuesta de satisfacción sobre el servicio recibido.

Para dar cumplimiento a la implementación del sistema de calidad total se requiere también optimizar la cultura organizacional, lo que involucra un compromiso personal, laboral y ético de todas las áreas que conforman la organización.

CAPÍTULO 6: Plan Financiero

6.1 Supuestos Generales

Se considera una participación del 4% del mercado para el primer año, el cual se estableció como estrategia de acuerdo con el plan de marketing como penetración inicial.

En el sector de la industria del cuidado de la salud y belleza, de acuerdo con el nivel de estrato socio económico y la edad comprendida entre 20-49 años de la Ciudad de Quito son: 123.200 personas abarcando los segmentos alto y medio que corresponde al 33.10% (40.779 personas); y al cubrir las zonas de Pomasquí, Pusuquí y San Antonio aportan con una población de 22.617 comprendida dentro del mismo rango. (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia San Antonio de Pichincha., 2012-1015).

Esto generó un mercado de 66.485 personas que tendrán acceso a los servicios prestados por el SPA.

Con la inversión en marketing y publicidad se espera un incremento en la participación de mercado hasta el quinto año donde se consolida en el 6% y se espera un crecimiento progresivo de un 1% anual de participación de mercado a partir del sexto año.

Para establecer la proyección de ventas se determinó un crecimiento del 33% en el segundo año, del 40% en el tercer año y a partir del cuarto año posicionarse con una participación del 6% anual de acuerdo a la proyección de penetración en el mercado.

El crecimiento poblacional establecida por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos hasta el 2020 en la provincia de Pichincha.

Para establecer el precio promedio se realizó una búsqueda de información sobre las ofertadas por la competencia que reside en la zona de Quito y los Valles. Con un precio promedio de \$75 dólares por un masaje básico de 45 minutos información que se adjunta en el Anexo7.

De acuerdo con las encuestas realizadas para establecer el estudio del potencial mercado para este proyecto se determinó que los posibles consumidores están dispuestos a pagar hasta \$30 dólares más por recibir un masaje realizado por profesionales.

Como cálculo de la inflación se recabaron los datos proyectados por el Fondo Monetario Internacional para los años 2014-2019 con un promedio del 3% de inflación anual. (Perspectivas de la economía mundial, 2014)

Al no tener disponible la información de la beta del mercado de cuidado personal y belleza en el Ecuador se ocupará la información de la industria en Estados Unidos, de la beta utilizada en Healthcare Services de 0,86 para el año 2015. (Damodaran, 2015)

Para la aplicación del régimen tributario del Ecuador, se aplicará el Art.28 Gastos Generales Deducible en su Literal (a). La depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, duración de su vida útil y la técnica contable. Para que este gasto sea deducible, no podrá superar los porcentajes:

- (I) Inmuebles (Excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares 5% anual.
- (II) Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.
- (III) Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20%.
- (IV) Equipos de cómputo y software 33%.

En caso de que los porcentajes establecidos como máximos en este reglamento sean superiores a los calculados de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil o la técnica contable se aplicarán estos últimos.

Como parte del manejo financiero se mantendrá en caja no menos del 8% del valor de ventas disponibles para hacer frente a las obligaciones contraídas.

6.2 Estructura del Capital y Financiamiento:

La estructura de capital para el emprendimiento de SPA del Sol se financiará en un 100% por cuatro inversionistas. Tres de ellos con una participación máxima de acuerdo a estatutos del 20% cada uno y con la finalidad de mantener el control un socio aportara con el 40% con el fin de conservar la mayoría accionaria.

La empresa será constituida por sociedad limitada por los 4 accionistas.

La inversión requerida en el año de inicio de actividades es de \$120.542,00, de los cuales \$72.325,20 son aportados por los socios minoritarios y \$48.216,00 por el socio mayoritario. Valores que se utilizarán en la inversión de compra de activos para la adecuación del local por un valor de \$53.564,00

A partir del año 3 se genera un convenio con empresas turísticas para incrementar la demanda del servicio del SPA en un 10%.

La política de dividendos será que el 50% de las utilidades se retendrá en la empresa para financiar su crecimiento.

Tabla 3. Estructura de capital

ACTIVIDADES DE INVERSION	
INVERSIONES ACTIVOS FIJOS	(53.564)
Flujo de caja neto por inversiones	(53.564)
ACTIVIDADES FINANCIERAS	
Préstamos	-
Aportes accionistas	120.542
Pago de Prestamos	-
Dividendos pagados a accionistas	-
Flujo neto de caja por act. Financieras	120.542

Elaboración: Estevan Troya

En este plan de negocios al no tener deuda se utilizará como tasa de descuento el cálculo del CAPM, como modelo de valoración de los activos financieros que nos va a permitir conocer cuál es la rentabilidad esperada de la inversión. La fórmula aplicada será $Re=Rf+\beta*(Rm-Rf)+Rp$.

La información utilizada es la tasa de mercado del 13% obtenida del promedio de mercado de los años del 2010 al 2015 del índice bursátil del Down Jones. La tasa libre de riesgo del 3.2% de los Bonos del estado americano. La Beta sin apalancar al no tener deuda en este plan de negocios obtenido de la industria de Healthcare Service con 0.86. Para obtener el riesgo país se consideró la tasa de la última colocación de los bonos del estado ecuatoriano con 11.20%, menos la tasa de los Bonos del estado americano.

Tabla 4. Cálculo del CAPM

CAPM	
CCP	19.58%
TM	13%
Beta Sin Apalancar	0.86
Riesgo país	7.95%
TLR	3.20%

Elaboración: Estevan Troya

6.3 Estado de Resultado Proyectado.

Para la elaboración del estado de resultados proyectado se utilizó un pronóstico de ventas y gastos para los próximos 5 años. Las ventas proyectadas se tomaron de acuerdo a la investigación de mercados realizada en el capítulo 2 del presente documento, donde se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 5. Estado de Resultado

VARIABLES DE LA PROYECCIÓN DE VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado Potencial Quito / San Antonio / Pomasquí / Calacalí	66,845	68,850	70,916	73,043	75,234
Crecimiento poblacional	3%	3%	3%	3%	3%
Participación por Nivel de Estrato Socio Economico	4%	5%	6%	6%	6%
Total de Visitas por Año	2,674	3,443	4,255	4,383	4,514
% convenios			10%	10%	10%
Convenios con Empresas de turismo			426	438	451

Elaboración: Estevan Troya

En la proyección de ventas se utilizó la penetración inicial en el mercado con un 4%, con el crecimiento de un 1% por cada siguiente año, en el año 3 se incrementará mediante convenio con empresas de turismo una penetración adicional del 10%. El crecimiento estimado de la población es del 3% anual.

Tabla 6. Pronóstico de Ventas

PRONOSTICO DE VENTAS SPA DEL SOL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MASAJE RELAJANTE	127,015	168,449	235,888	250,232	265,437
MASAJE DE RENOVACIÓN	155,074	205,661	287,999	305,511	324,074
MASAJE FACIAL	5,457	7,237	10,135	10,751	11,405
MASAJE PARA PIES	5,457	7,237	10,135	10,751	11,405
MASAJE DEPORTIVO	10,823	14,354	20,101	21,323	22,619
TOTAL DE VENTAS	303,827	402,939	564,259	598,568	634,939

Elaboración: Estevan Troya

Tabla 7. Costos y Gastos

Costo y Gastos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos					
Insumos Masajes	42.062	55.784	71.008	75.338	79.917
Sueldos	77.214	84.573	87.047	89.596	92.221
Alquiler Local	36.000	37.080	38.192	39.338	40.518
Total Costos	155.276	177.437	196.248	204.272	212.656
Gastos Administraivos					
Sueldos	76.961	84.135	86.596	89.130	91.741
Suministros de Oficina	3.600	3.708	3.819	3.934	4.052
Servicios Básicos	6.000	6.180	6.365	6.556	6.753
Depreciaciones	4.362	4.362	4.362	2.778	2.778
Teléfono e Internet	3.600	3.708	3.819	3.934	4.052
Total Gastos Adm	94.522	102.092	104.961	106.333	109.376
Gastos de Ventas					
Sueldos	30.500	33.393	34.363	35.362	36.392
Comisiones tarjetas de crédito	17.014	22.565	31.598	33.520	35.557
Publicidad	40.562	31.562	31.562	31.562	31.562
Total Gastos de venta	88.076	87.519	97.523	100.444	103.510
Gastos financieros	-	-	-	-	-
Total Costos y Gastos	337.875	367.048	398.732	411.049	425.543

Elaboración: Estevan Troya

Para establecer los costos de un proyecto y mantenerse dentro del presupuesto se estableció un costeo detallado de todos los requerimientos de recursos humanos, activos, gastos fijos, publicidad y costeo del servicio de masajes el cual se basó en el análisis de materiales, mano de obra, tiempo de uso e insumos para el masaje como referencia de los costos obtenidos en la investigación a centros de atención de spa (Normandia SPA), como se puede observar en las tablas a continuación:

Tabla 8. Costos de Materiales

COSTOS MATERIA PRIMA POR SERVICIO				
	CANT	U. MED.	P.UNIT.	TOTAL
Masajes Relajante				
Exfoliante	12.5	gr	0.20	2.50
Cremas	12.55	gr	0.20	2.51
Mascariilas	15.33	gr	0.30	4.60
Aceite	17	ml	0.10	1.70
Total				11.31
Masajes de renovación				
Exfoliante	25	gr	0.20	5.00
Cremas	25.1	gr	0.20	5.02
Mascariilas	15.33	gr	0.30	4.60
Suero colageno y Elastina	2	ml	0.25	0.50
Tónico pies	2.5	ml	0.20	0.50
Leche de limpieza	6.25	ml	0.07	0.44
Tónico de mascarilla	1.5	ml	0.16	0.24
Aceite	34	ml	0.10	3.40
Gorro	1	unidad	0.15	0.15
Cintillo	1	unidad	3.00	3.00
Exfoliante	5	gr	0.12	0.60
Protector Solar	3	ml	0.16	0.48
Total				23.93
Faciales				
Suero colageno y Elastina	2	ml	0.25	0.50
Mascarilla(gel)	7.14	gr	0.14	1.00
Leche de limpieza	6.25	ml	0.07	0.44
Tónico de mascarilla	1.5	ml	0.16	0.24
Gorro	1	unidad	0.15	0.15
Cintillo	1	unidad	3.00	3.00
Exfoliante	5	gr	0.12	0.60
Protector Solar	3	ml	0.16	0.48
Total				6.41
Masajes para pies				
Exfoliante	12.5	gr	0.20	2.50
Cremas	12.55	gr	0.20	2.51
Tónico pies	2.5	ml	0.20	0.50
Aceite	17	ml	0.10	1.70
Total				7.21
Masajes deportivos				
Exfoliante	12.5	gr	0.20	2.50
Cremas	25.1	gr	0.20	5.02
Tónico	2.5	ml	0.20	0.50
Aceite	34	ml	0.10	3.40
Total				11.42

Fuente: Normandia Spa
Elaboración: Estevan Troya

Tabla 9. Costo de Mano de Obra

PERSONAL ADMINISTRATIVO		X PERSONA						
Gerente general	USD	2400	1	28.800	29.664	30.554	31.471	32.415
Outsourcing Contable	USD	200	1	2.400	2.472	2.546	2.623	2.701
Jefe de RRHH	USD	1100	1	13.200	13.596	14.004	14.424	14.857
Jefe de Operaciones	USD	800	1	9.600	9.888	10.185	10.490	10.805
Operativo								
Quiropráctico	USD	1500	1	18.000	18.540	19.096	19.669	20.259
Masajistas	USD	700	4	33.600	34.608	35.646	36.716	37.817
limpieza	USD	340	2	8.160	8.405	8.657	8.917	9.184
Mensajero	USD	340	1	4.080	4.202	4.328	4.458	4.592
Recepcionista	USD	400	1	4.800	4.944	5.092	5.245	5.402
Ventas								
Vendedor	USD	600	2	14.400	14.832	15.277	15.735	16.207
Jefe de ventas	USD	800	1	9.600	9.888	10.185	10.490	10.805
				146.640	151.039	155.570	160.237	165.045
beneficios sociales en %				23%	31%	31%	31%	31%
Aporte patronal				10,50%	11%	11%	11%	11%
Decimo tercero				8%	8%	8%	8%	8%
Vacaciones				4%	4%	4%	4%	4%
Fondo de reserva					8%	8%	8%	8%
Decimo Cuarto				340	350	350	350	350

Elaboración: Estevan Troya

Tabla 10. Otros Costos y Gastos

OTROS COSTOS Y GASTOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler local (usd x mes)	3.000	3.090	3.183	3.278	3.377
Suministros de oficina (USD Mes)	300	309	318	328	338
Publicidad (usd año)	20.281	15.781	15.781	15.781	15.781
Creacion de la Pagina Web	4.500	-	-	-	-
Envio de publicidad de E-mailing	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Emisión de Volantes por 10000 unidades	985	985	985	985	985
Esferos promocionales 5000 unidades	596	596	596	596	596
Manejo de las redes sociales por año	700	700	700	700	700
Valla Publicitaria Fabricación e Instalación Letrasigma Año	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Comision de tarjeta (%)	7%	7%	7%	7%	7%
Servicios basicos (usd mes)	500	515	530	546	563
Internet y telefono (usd mes)	300	309	318	328	338

Elaboración: Estevan Troya

Por la importancia de la publicidad al incrementar las ventas y ayudar en la penetración de mercado. Se realizó el detalle de los costos y gastos para medir el impacto en la inversión inicial que oscila los \$20.281,00 dólares americanos y que dentro de la proyección de gastos

durante los cinco años sumarían un total de \$83.4905 para mantener un crecimiento sostenido hasta llegar a mantener un crecimiento del 6% anual.

El proyecto se establece un horizonte temporal a 5 años. El negocio genera ingresos que van desde el segundo año de su implementación con \$ 23.796.00 y con una rentabilidad sobre las ventas del 9% que se ha obtenido del cálculo de la utilidad antes de impuestos sobre ingresos totales.

Para establecer el beneficio neto se da cumplimiento a la normativa económica legal impuesta por el Gobierno Ecuatoriano, donde determina la participación de los trabajadores sobre las utilidades del 15% y el impuesto a la renta percibida durante el año fiscal en curso del 22%.

Tabla 11. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	303,827	402,939	564,259	598,568	634,939
VENTAS	303,827	402,939	564,259	598,568	634,939
COSTOS	(155,276)	(177,437)	(196,248)	(204,272)	(212,656)
Insumos Masajes	(42,062)	(55,784)	(71,008)	(75,338)	(79,917)
Sueldos	(77,214)	(84,573)	(87,047)	(89,596)	(92,221)
Alquiler Local	(36,000)	(37,080)	(38,192)	(39,338)	(40,518)
UTILIDAD BRUTA	148,550	225,502	368,011	394,296	422,283
GASTOS ADMINISTRATIVOS	(94,522)	(102,092)	(104,961)	(106,333)	(109,376)
Sueldos	(76,961)	(84,135)	(86,596)	(89,130)	(91,741)
Suministros de Oficina	(3,600)	(3,708)	(3,819)	(3,934)	(4,052)
Servicios Básicos	(6,000)	(6,180)	(6,365)	(6,556)	(6,753)
Depreciaciones	(4,362)	(4,362)	(4,362)	(2,778)	(2,778)
Teléfono e Internet	(3,600)	(3,708)	(3,819)	(3,934)	(4,052)
GASTOS DE VENTAS	(88,076)	(87,519)	(97,523)	(100,444)	(103,510)
Sueldos	(30,500)	(33,393)	(34,363)	(35,362)	(36,392)
Comisiones tarjetas de crédito	(17,014)	(22,565)	(31,598)	(33,520)	(35,557)
Publicidad	(40,562)	(31,562)	(31,562)	(31,562)	(31,562)
TOTAL GASTOS	(182,599)	(189,611)	(202,484)	(206,777)	(212,886)
UTILIDAD OPERATIVA	(34,048)	35,891	165,527	187,520	209,396
Intereses préstamos	-	-	-	-	-
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuesto (EBT)	(34,048)	35,891	165,527	187,520	209,396
Participación laboral	-	(5,384)	(24,829)	(28,128)	(31,409)
Impuesto a la renta	-	(6,712)	(30,953)	(35,066)	(39,157)
UTILIDAD NETA	(34,048)	23,796	109,744	124,326	138,830

Elaboración: Estevan Troya

6.4 Balance General

En el Balance General del plan de negocios que se muestra a continuación se observa que son los activos corrientes y el patrimonio los rubros de mayor volumen, en particular el efectivo y las ganancias retenidas que se utilizarán para reinversión del proyecto con el fin de mantener su crecimiento.

Tabla 12. Balance General Proyectado

Balance General proyectado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja	66,978	18,719	38,876	144,138	268,914	408,057
Cuentas x cobrar		4,726	6,268	8,777	9,311	9,877
Inventarios		21,031	27,892	35,504	37,669	39,959
Activos corrientes	66,978	44,476	73,036	188,420	315,894	457,893
Edificios e Instalaciones	42,064	42,064	42,064	42,064	42,064	42,064
Muebles, enseres y equipos de ofic	6,750	6,750	6,750	6,750	6,750	6,750
Vehículos	-	-	-	-	-	-
hardware	4,750	4,750	4,750	4,750	4,750	4,750
Dep. Acumulada		(4,362)	(8,723)	(13,085)	(15,863)	(18,641)
Activos Fijos netos	53,564	49,202	44,841	40,479	37,701	34,923
Total activos	120,542	93,679	117,877	228,899	353,595	492,816
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Cuentas por pagar local		7,185	7,588	8,866	9,236	9,628
Pasivos Corrientes		7,185	7,588	8,866	9,236	9,628
Préstamos bancarios LP		-	-	-	-	-
Pasivos a Largo Plazo						
Capital social	120,542	120,542	120,542	120,542	120,542	120,542
Utilidades retenidas		(34,048)	(10,253)	99,492	223,817	362,647
Total patrimonio	120,542	86,493	110,289	220,033	344,359	483,188
Total pasivo y patrimonio	120,542	93,679	117,877	228,899	353,595	492,816

Elaboración: Estevan Troya

6.5 Flujo de Efectivo Proyectado.

En este punto se refleja el estado del efectivo proyectado donde se consideran los flujos operacionales, de inversión y de financiamiento.

Tabla 13. Flujo de Efectivo proyectado

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		(34.048)	23.796	109.744	124.326	138.830
(+) depreciación		4.362	4.362	4.362	2.778	2.778
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		(4.726)	(1.542)	(2.509)	(534)	(566)
(-) Incrementos de inventarios		(21.031)	(6.861)	(7.612)	(2.165)	(2.290)
(+) incrementos cuentas por pagar (local)		7.185	402	1.278	370	391
Flujo neto de caja operativo		(48.259)	20.157	105.262	124.775	139.144
ACTIVIDADES DE INVERSION						
INVERSIONES ACTIVOS FIJOS	(53.564)	0	-	-	-	-
Flujo de caja neto por inversiones	(53.564)	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Préstamos	-	-	-	-	-	-
Aportes accionistas	120.542	-	-	-	-	-
Pago de Prestamos	-	-	-	-	-	-
Dividendos pagados a accionistas	-	-	-	-	-	-
Flujo neto de caja por act. Financieras	120.542	-	-	-	-	-
BALANCE DE EFECTIVO						
Caja al inicio		66.978	18.719	38.876	144.138	268.914
FLUJO DE CAJA NETO	66.978	(48.259)	20.157	105.262	124.775	139.144
Caja Final	66.978	18.719	38.876	144.138	268.914	408.057

Elaboración: Estevan Troya

Tabla 14. Valoración del Proyecto

Factibilidad del Proyecto							
Año Calendario	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Inversiones	(120.542)	-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Operativo							
EBIT		(34.048)	35.891	165.527	187.520	209.396	
Menos Impuestos		-	(6.712)	(30.953)	(35.066)	(39.157)	
Ingreso Neto Operativo		(34.048)	29.179	134.573	152.453	170.239	
(+) Depreciación		4.362	4.362	4.362	2.778	2.778	
(+) variacion Capital de Trabajo		(18.572)	(8.000)	(8.844)	(2.328)	(2.464)	
Flujo neto operativo de caja	(120.542)	(48.259)	25.541	130.091	152.903	170.553	140.218
Flujos descontados	576.764	(40.357)	24.598	129.122	152.679	170.504	140.218
VP Inversión socios	(120.542)						
VAN	316.004						
TIR	38,9%						
B/C	4,78						
Plazo de pago	3,05 años						
* PERPETUIDAD							

Elaboración: Estevan Troya

El Valor Actual Neto es positivo con \$316.004,00 lo que indica que el proyecto del SPA del Sol es aplicable para su funcionamiento. La Tasa Interna del Retorno (TIR) es del 38.9% valor que es mayor a la tasa de descuento utilizada para la evaluar el plan de negocios. Para la evaluación del proyecto se consideró aplicar perpetuidad en el año 6, la misma que se la consideró con un crecimiento del 1% anual. Se concluye que el proyecto es viable.

De acuerdo con los flujos el periodo de recuperación de la inversión proyectado refleja que dentro del segundo año los inversionistas empiezan la recuperación de su inversión.

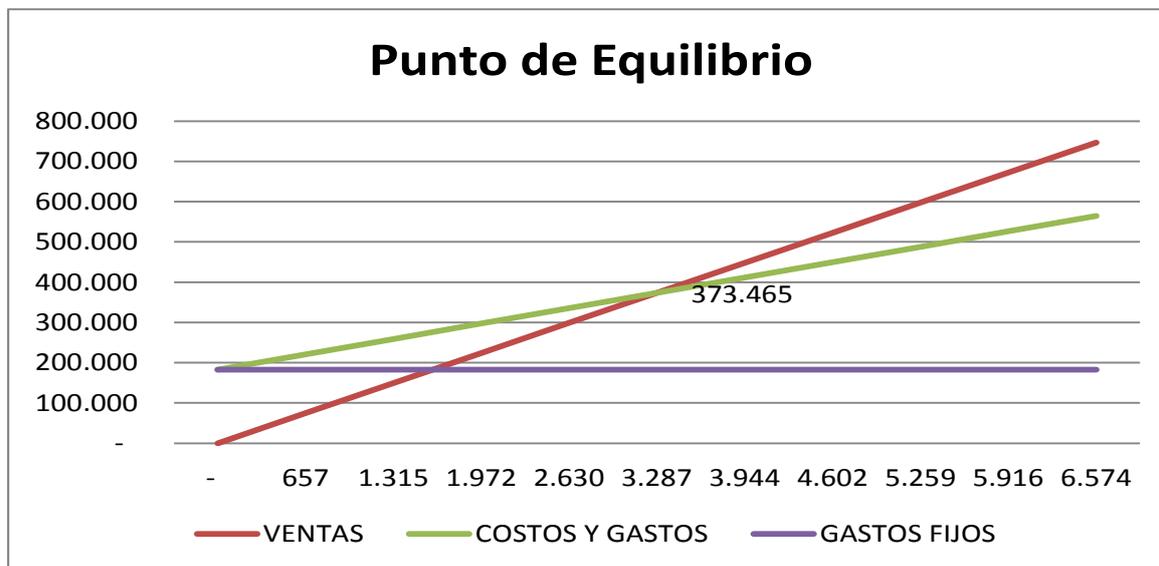
6.6 Punto de Equilibrio

Tabla 15. Punto de Equilibrio

Ventas	2.674	3.443	4.681	4.821	4.965
Costos Variables	155.276	177.437	196.248	204.272	212.656
Gastos Adm y ventas	182.599	189.611	202.484	206.777	212.886
<i>Costo total</i>	337.875	367.048	398.732	411.049	425.543
Precio de venta	114	117	121	124	128
Costos Fijos por Unidad	68	55	43	43	43
Costos Variables por Unidad	58	52	42	42	43
Costo Unitario	126	107	85	85	86
Utilidad bruta por Producto	-13	10	35	39	42
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION LABORAL	(34.048)	35.891	165.527	187.520	209.396
Cantidad de Equilibrio (clientes)	3.287	2.895	2.576	2.528	2.503

Elaboración: Estevan Troya

Ilustración 5. Punto de Equilibrio



Elaboración: Estevan Troya

Para la determinación del punto de equilibrio se consideró los costos fijos en los que se encuentran salarios administrativos, costos de los servicios de masajes

La cantidad de masajes que debe realizar el SPA para que cubrir sus costos y gastos es de 2.895 para lograr cubrir los costos y gastos generados por el proyecto y estabilizarlo en el segundo año.

6.7 Análisis de Sensibilidad

Tabla 16. Análisis de Sensibilidad

ESCENARIO	VAN	TIR	B/C	Plazo de pago
PESIMISTA	72.380	14%	2,22	4,30
ESPERADO	316.004	39%	4,78	3,05
OPTIMISTA	547.334	63%	7,63	2,38

Elaboración: Estevan Troya

En el análisis de sensibilidad para el plan de negocios se aplicó los tres escenarios, el normal, el pesimista y el optimista. De los resultados obtenidos podemos determinar que al correr los escenarios pesimistas nuestro valor actual neto se mantiene en positivo.

Las variables que se utilizarán es la cantidad y la variación en el escenario pesimista se considera un incremento en el tiempo para la recuperación de la inversión en 3.05 años a diferencia del proyecto se consideran 6 meses más para cubrir el plazo de recuperación del proyecto. Para el escenario optimista se esperan un incremento de la tasa de retorno del 70% y una reducción en el tiempo de recuperación de la inversión de dos años.

CAPÍTULO 7: Conclusiones y Comentarios

7.1 Conclusiones y Comentarios

La investigación realizada en este estudio, permite establecer la demanda potencial que existe para un SPA ubicado en la parroquia de San Antonio de Pichincha, en la ciudad de Quito y las parroquias de San Antonio, Pomasquí y Pusuquí, es de 66.845 personas, que comprendidas por personas que oscilan entre los 20 a 49 años de edad, donde tiene una participación del 47.06% de hombres y 52.94% de mujeres, con un nivel socio-económico medio alto.

Los principales atributos que buscan en un SPA, es la asepsia, personal profesional, una buena atención y variedad de tratamientos.

De las cinco fuerzas competitivas analizadas en el sector de servicios de relajación, tres son favorables a la rentabilidad. Con respecto las amenazas de entrada, debe prevalecer el incremento de esta barrera competitiva al requerir en los nuevos competidores una mayor inversión para llegar a nuestro segmento.

En el caso de los productos sustitutos y por el conocimiento de lo que busca el cliente en un SPA como centro terapéutico y de relajación es importante mantener la estrategia de diferenciación para establecer una ventaja competitiva a largo plazo.

San Antonio es el punto más visitado de la ciudad de Quito luego del centro histórico con una tasa de 800.000 visitantes por año, por lo que se estima a futuro el incremento de visitas al SPA, mediante alianzas estratégicas con empresas de turismo que ya vienen trabajando con los negocios del sector como Metropolitan Touring.

El flujo de efectivo del proyecto presenta un VAN \$316.004,00 y una TIR 38.9%, que es mayor a la tasa de descuento del 19.58% (Quito, 2015) que sería la referencia de rendimiento mínimo esperado por los inversionistas. Lo que permite concluir que el proyecto es aceptable y una oportunidad para los accionistas ya que a partir del segundo año se espera entrega de dividendos sobre la inversión realizada.

Bibliografía

- Banco Central Ecuador, B. (2014). *Inflación*. Recuperado el 18 de 05 de 2014, de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- BANCO CENTRAL, E. (s.f.). *Riesgo País*. Recuperado el 15 de Mayo de 2014, de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Damodaran, A. (Enero de 2015). *Betas by Sector (US)*. Recuperado el 14 de Julio de 2015, de <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>
- Integral, C. d. (s.f.). *Normandia SPA*. Recuperado el 15 de 05 de 2014, de <http://www.normandiaspa.com/paquetes.php>
- Internacional, F. M. (2014). *Perspectivas de la economía mundial. Estudio Economicos y financieros, 2016*.
- Kjell B, Z. (2005). *Manual del Ingeniero Industrial Quinta Edición* (Quinta Edición ed.). (M. Fejarman, L. Lassaque, & L. Marisa, Trads.) México D,F, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lopez, B. (2014). *Negocios*. Recuperado el 23 de Mayo de 2014, de <http://negocios.uncomo.com/articulo/como-calcular-la-tasa-de-descuento-wacc-2453.html>
- New York University, N. (2014). *Stern.NYU*. Recuperado el 23 de Junio de 2014, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/>
- (2012-1015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia San Antonio de Pichincha*. Gobierno de Pichincha , Quito.
- Quito, B. d. (Junio de 2015). *Bolsa de Quito Info*. Recuperado el 15 de Julio de 2015, de http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/boletines-mensuales/deuda-publica/150713174927-1cc1865ce2141e3104ab654717a65f4b_deudaPublicaJun15.pdf
- Setó, D. P. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Anexos

Anexo 1 Fuerzas Sectoriales y de Rivalidad.

Grado de Rivalidad:

En el sector de los servicios de SPA compiten cerca de 192 empresas según las últimas estadísticas del INEN, lo cual es relativamente alto frente al tamaño del mercado. Sin embargo cuando se diferencian por servicios específicos se reduce drásticamente el número de competidores. La tendencia creciente de los últimos años de las enfermedades laborales causadas por el estrés permiten que se genere un espacio para la diferenciación del servicio de SPA médico, donde el cliente esté dispuesto a pagar más por acceder a este servicio. Los costos de cambio que enfrenta el consumidor es bajo no importa si cambia de servicio de SPA, no afectara al consumidor final. La capacidad instalada de los locales de SPA actualmente está subutilizada de acuerdo a la especialización estética. El marketing que utilizan es agresivo, la información la transmiten a través de las páginas web, publicaciones en los diarios y revistas especializadas en belleza. Los servicios que se ofrecen buscan diferenciarse de los demás SPA por tratamientos exclusivos, van desde los tratamientos básicos hasta paquetes de cuidado diario. Como grado de rivalidad lo podemos definir como mediano-alto por lo tal motivo la rentabilidad será mediano-baja.

Segunda Fuerza: Amenaza de Entrada:

Las regulaciones legales para la creación de un SPA se basan en el cumplimiento de trámites legales como: que las instalaciones cumplan con las normas de seguridad, limpieza y permisos de funcionamiento municipal, estos trámites están constan de lo siguiente: solicitud para permiso de funcionamiento, Planilla de Inspección, Copia del RUC, Copias de la Cédula y Certificado de Votación del propietario, Copia títulos de los

Profesionales Endocrinólogo, Nutricionista, Médico, Copias de los registros de los títulos de los profesionales en salud en el SENESCYT , Copias de títulos de los profesionales de la salud, Lista de tipos de tratamiento, Certificado de salud ocupacional del Ministerio de Salud, Calificación del manejo adecuado de los desechos infecciosos, Certificación de capacitación de manejo de desechos y la Licencia Metropolitana Única de Funcionamiento (Distrito Metropolitano (Publica, 2013). Dentro de las amenazas de entrada la obtención del permiso de funcionamiento es un trámite largo, pero existen muchas oportunidades de ingresar en este mercado, la inversión es alta porque requiere de espacios adecuados y que tengan una infraestructura diseñada para un SPA, requiere una alta inversión en publicidad y los servicios de SPA aún no ha llegado a beneficiarse de las economías de escala, no se espera represalias de los competidores actuales, hay una creciente demanda en el uso de servicios para el cuidado personal y la medicina privada. La amenaza de entrada de nuevos competidores es a lo que genera que sea menos rentable este sector para los competidores.

Tercera Fuerza: La presión de los Sustitutos

El SPA provee de servicios terapéuticos alternativos basadas en el uso del agua y los masajes de relajación, con la finalidad de ayudar a bajar o controlar los niveles de estrés, la salud mental y la rehabilitación física, los servicios sustitutos son las piscinas, sauna, turcos, baños de cajón, hoteles, quiroprácticos, deportes al aire libre, canchas sintéticas, vitaminas y medicamentos. Si bien es fácil acceder a productos sustitutos dentro de las encuestas realizadas se determinó como un factor muy importante que los consumidores acceden al servicio de SPA con el fin de buscar servicios exclusivos y especializados en la salud y eso permite que muchos de los productos sustitutos no cumplan esa condición. La presión de los productos sustitutos es muy alta y eso genera una menor rentabilidad.

Cuarta Fuerza: Poder de Negociación de los Consumidores

La información que se encuentra disponible en la web para los consumidores en su mayoría son de los servicios, ubicación, instalaciones y paquetes pero no de los precios, sin embargo se puede obtener cotizaciones vía telefónica; existe una diferencia en los servicios y sus atributos entre cada SPA, sin embargo la mayoría de los servicios de SPA están dirigidos a la estética y belleza. Mientras la diferenciación de los servicios este presente la rentabilidad en el negocio es muy atractiva ya que el cliente está dispuesto a pagar por un servicio médico.

Poder de Negociación de los Proveedores:

Los servicios de SPA requieren de mano de obra especializada la cual es cara y difícil de conseguir, los accesorios y materiales se pueden conseguir en distribuidores especializados en belleza y de productos médicos, los aceites y parafinas se los consiguen en Ecuador son de calidad de exportación cuyo principal mercado son los Estados Unidos (Pro Ecuador, 2012). La rentabilidad se puede obtener de la compra en volúmenes y la producción de aceites base.

Anexo 2 Estadísticas Sanitarias Mundiales. (Pag.134) Gasto en Medicina Privada.

2000	2010	2000	2010	2000	2010	2000	2010	2000	2010	2000	2010	País
...	94,0	...	0	...	44	...	52	...	10	...	12	Algeria
99,9	99,8	0	...	75	220	266	515	27	93	96	217	Albania
51,0	51,4	40,2	39,9	2386	4654	2679	4342	1896	3573	2131	3334	Albania*
75,5	74,0	22,3	23,1	1330	2958	1967	3122	862	2172	1275	2293	Andorra
62,8	70,6	0	0	19	146	63	194	11	89	37	118	Angola*
86,8	88,5	13,2	11,5	408	771	572	981	261	546	394	694	Antigua y Barbuda
96,7	57,3	10,4	23,6	400	659	768	914	267	435	550	603	Arabia Saudita*
96,7	94,7	3,1	5,1	63	198	188	364	46	158	138	291	Argelia
63,0	60,0	30,7	31,5	709	759	840	1321	382	489	453	851	Argentina*
94,2	92,7	...	0,5	39	134	128	240	7	54	25	97	Armenia
59,7	59,4	21,8	24,9	1713	5174	2253	3685	1145	3545	1505	2525	Australia*
62,1	67,0	19,4	18,8	2403	4964	2898	4398	1818	3783	2192	3351	Austria
77,7	88,6	0,3	0,7	30	307	102	520	6	67	19	114	Azerbaijan*
40,2	54,0	58,6	45,1	1107	1704	1425	2948	532	798	665	1100	Bahamas
68,7	60,9	25,4	21,1	497	748	767	937	335	531	518	666	Bahrain*
95,1	96,6	0,1	0,3	10	25	24	61	4	9	9	22	Bangladesh**
77,3	80,6	22,7	19,4	601	1003	791	1520	396	652	520	988	Barbados
57,1	88,9	0,1	0,8	63	320	314	762	48	248	257	592	Belarus
83,7	79,5	15,4	19,7	1844	4548	2247	3975	1376	3438	1676	3005	Bélgica
80,7	69,5	2,9	16,9	133	262	199	428	69	173	104	282	Bélico
...	91,2	50,0	7,2	7	33	23	70	7	17	23	36	Benin
100	94,7	0	1,2	52	89	165	226	41	75	131	192	Bhutan**
81,6	77,7	8,1	18,8	61	108	192	264	37	72	116	175	Bolivia (Estado Plurinacional de)
100	98,5	106	453	320	893	61	308	185	608	Bosnia y Herzegovina
36,7	12,7	4,1	79,9	152	382	401	711	94	246	249	459	Botsuana*
63,6	57,8	34,3	40,4	265	990	503	1009	107	466	203	474	Brazil
98,8	98,9	0,6	0,5	551	915	1264	1503	477	781	1111	1284	Brunel Darussalam*
100	96,8	...	1,0	98	480	385	1057	60	267	255	589	Bulgaria
94,3	73,8	1,0	2,2	11	39	39	92	4	22	15	51	Burkina Faso*
73,0	64,6	0,2	0,2	7	23	25	54	2	8	7	19	Burundi**
95,2	93,7	2,6	3,1	59	69	93	80	43	34	68	39	Cabo Verde*
89,4	75,4	0,2	0,2	19	48	56	132	4	10	12	28	Cambodia*
94,4	94,5	26	61	72	122	5	18	14	36	Camerún**
53,7	49,0	38,8	43,2	2089	5257	2519	4443	1470	3736	1772	3157	Canada
96,2	96,7	0,4	0,2	11	31	42	60	4	8	18	15	Chad*
64,8	69,1	35,2	30,9	367	933	735	1191	169	440	321	562	Chile*
95,6	77,2	1,0	7,4	43	219	108	373	17	119	41	203	China
95,7	87,0	4,3	10,8	744	2012	1107	2218	310	871	461	960	Cipri
59,0	67,7	41,0	32,3	148	407	345	614	118	304	274	458	Colombia
100	100	0	0	13	39	34	58	5	22	14	33	Comoras**
98,9	94,2	0,8	3,5	22	68	59	97	13	41	34	59	Congo*
88,2	90,5	2,3	5,5	298	802	511	1197	226	553	402	825	Costa Rica
...	91,1	100	1,1	9	71	22	115	8	17	21	28	Cote d'Ivoire
100	95,9	...	4,1	377	1051	847	1475	325	891	730	1251	Croacia
100	100	0	0	166	583	147	414	151	555	134	334	Cuba
90,9	88,7	8,7	10,8	2609	6253	2508	4467	2188	5323	2105	3803	Dinamarca
...	96,1	100	0,9	30	99	62	184	30	68	61	126	Djibouti
88,9	84,0	11,1	16,0	231	410	367	717	159	292	253	511	Dominica
85,3	85,0	4,8	12,0	54	318	198	635	17	128	62	255	Ecuador*

Anexo 3 Encuesta Estudiantes MBA 2012-2013

The image shows a screenshot of a Google Forms editor interface. The browser address bar displays the URL: <https://docs.google.com/forms/d/1e76KFPTLhsGFTJgyiu6ZGCWFCEs6eMR8OAM8cBHX1Oo/edit>. The form is titled "Formulario sin título" and is currently in edit mode. The main content area shows the following:

- Configuración del formulario:** A checkbox labeled "Mostrar barra de progreso en la parte inferior de las páginas del formulario" is checked.
- Página 1 de 1:** The main title of the form is "Encuesta Gracias por su ayuda". Below the title is a description field.
- Question 1:** "¿Mencione Cinco factores inciden en tu decisión para asistir a un SPA, Sala de Masajes o quiropráctico? *". This is a text input field.
- Question 2:** "¿Podrías darme el primer nombre de un SPA que se viene a tu cabeza? *". This is a text input field.
- Form Actions:** A button labeled "Añadir elemento" is visible below the second question.
- Página de confirmación:** A preview of the confirmation page shows the text "Hemos registrado tu respuesta."

The Windows taskbar at the bottom of the screen shows the system tray with the date and time: 08:56 p.m., 22/09/2013.

Anexo 4 Factores que Inciden para Asistir al SPA.

FACTORES	
Am biente	1
Atención	2
Belleza	2
Consentirm e	1
Formas de pago	1
Instalaciones	3
Marc a	2
Moda	2
Parqueadero	1
Precio	9
Promociones	4
Rec omendación	2
Regalo	1
Salud	6
Servicio	5
Ubicación	6
Vías de acceso	1

Anexo 5 Descripción de Funciones del personal.

GERENTE GENERAL	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Directivo
Reporta a:	Inversionistas
II. OBJETIVO PRINCIPAL	
<p>Es: Responsable de la dirección de todas las actividades de la Empresa actúa como representante legal y es el principal funcionario administrativo, el mismo que coordina todos los recursos a través de procesos de: planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.</p>	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
1.	Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos.
2.	Coordinar con los Jefes de Área y demás dirigentes de la empresa, la formulación de políticas, objetivos, estrategias, metas corporativas y cursos alternativos de acción en el corto, mediano y largo plazo para el desarrollo de los procesos internos de la organización, con la finalidad de promover un desarrollo armonioso de las actividades tendientes a cumplir la misión de la Empresa.
3.	Mantener un alto conocimiento del mercado y evaluar las tendencias de los factores externos a la organización que puedan incidir en sus planes y metas.
4.	Conferir responsabilidades y delegar autoridad a los cargos directivos bajo su supervisión.
5.	Orientar y apoyar a sus colaboradores sobre los aspectos técnicos y administrativos requeridos para el cumplimiento de los objetivos previstos.
6.	Analizar, evaluar y aprobar los planes y programas de trabajo de las diferentes áreas de la empresa
7.	Supervisar y controlar su cumplimiento y velar porque se ajusten a las políticas generales y objetivos planteados por la Empresa.
8.	Organizar, convocar y dirigir reuniones con Gerentes de Área y otros niveles directivos, para evaluar asuntos de trascendencia que afecten sus labores y recomendar e implementar los ajustes necesarios en los sistemas y métodos de trabajo.
9.	Mantener informado a su personal sobre las decisiones y asuntos relacionados con las áreas a su cargo, tanto a nivel general como a nivel específico.
10.	Asistir a reuniones, seminarios, conferencias y otras actividades en representación de la empresa dentro y fuera del país, o en aquellas en donde sea necesaria su presencia para el análisis de temas de interés.
11.	Señalar los cursos de acción a seguir o tomar las decisiones necesarias en las áreas bajo su ámbito de competencia.
12.	Velar porque los programas de la Empresa cuenten con los recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos adecuados, evaluar el uso que de los mismos se hace y ordenar se pongan en práctica las medidas correctivas indispensables para alcanzar con éxito las metas señaladas.
13.	Coordinar, de acuerdo con las políticas establecidas, las actividades de defensa generadas por acusaciones o conflictos de orden legal presentados por terceras

<p>personas contra la Empresa.</p> <p>14. Establecer los nexos de coordinación técnica y política con los Gerentes de Área con la finalidad de que se ejecuten las actividades sustantivas y logísticas de acuerdo con las estrategias, metas y planes corporativos.</p> <p>15. Dirigir, coordinar, supervisar y controlar las actividades de distribución y uso de las utilidades de la Empresa.</p> <p>16. Supervisar el correcto uso y manejo de valores, equipo, maquinaria y materiales en general que utilizan las diferentes dependencias de la Empresa, ordenar las investigaciones que en este aspecto se requieran y ejecutar las sanciones que la Ley y la gravedad del caso amerite.</p> <p>17. Efectuar visitas de inspección a las diferentes oficinas, planteles y zonas donde la Empresa realiza labores administrativas, de servicios y ordenar los cambios y ajustes inmediatos que éstas requieran, a fin de hacer cumplir las políticas y planes de acción establecidos por la Empresa.</p> <p>18. Revisar, corregir, aprobar, rechazar y firmar informes finales, cartas, memorandos, instructivos, manuales y otros documentos que se elaboran con el fin de ser llevados a sesiones de Junta Directiva, reuniones con el Presidente Ejecutivo, altos funcionarios y políticos de otras instituciones, clientes de la Empresa y público en general que así lo demanden.</p> <p>19. Preparar informes generales y especiales de los planes y programas desarrollados por la Empresa para la Presidencia Ejecutiva y Directorio.</p> <p>20. Fomentar el interés y el entusiasmo del personal a su cargo para el logro de sus planes y metas.</p> <p>21. Velar porque en todas las dependencias de la Empresa se brinde un eficaz y eficiente servicio al cliente.</p> <p>22. Atender y resolver las consultas que le planteen sus subalternos relacionados con la actividad a su cargo.</p>
<p>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (Criterios de Desempeño)</p>
<p>1. Logros importantes y comprobables en la gestión empresarial.</p> <p>2. Ha desarrollado un importante grado de liderazgo; es decir, tiene capacidad para influir en las decisiones.</p> <p>3. Ha demostrado un importante grado de innovación y transgresión.</p> <p>4. Ha mejorado la rentabilidad para los accionistas.</p> <p>5. Planes estratégicos y operativos debidamente formulados, en ejecución, con un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación</p> <p>6. Estados financieros que reflejan la realidad patrimonial, social y económica de la Organización.</p>
<p>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</p>
<p>Conocimientos en gestión empresarial, ventas, planeación estratégica y gestión de calidad.</p>

VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios	Experiencia
Estudios superiores con preferencia título de Cuarto Nivel o experiencia equiparable.	Experiencia demostrable en gestión de organizaciones de servicios u hotelería mínima de 5 a años.

Contabilidad Externa	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Profesional
Reporta a:	Gerencia General
II. OBJETIVO PRINCIPAL	
Se encarga del manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de la organización a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Compras y Recursos Humanos, para el logro de los objetivos de la empresa.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de los aspectos financieros. 2. Análisis de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas. 3. Elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y elegir fuentes y formas alternativas de abastecimiento de fondos para financiar inversiones. 4. Forma de obtener fondos para proporcionar el financiamiento a activos que requiere la empresa y elaborar productos cuyas ventas generarán ingresos. 5. Elaboración de documentos para transferencias entre cuentas y al exterior 6. Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma. 7. Interactúa con los otros departamentos para que la organización opere de manera eficiente 8. Administrar la disponibilidad de fondos 9. Definir las políticas de inventarios, activos fijos, recursos, personal, etc. 10. Elaborar presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza. 11. Negociación con proveedores: compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Es el encargado de los aspectos financieros de: compras que realiza la empresa. 12. Negociación con: clientes, en temas relacionas con crédito y pago de proyectos. 13. Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI, IESS y SÚPER DE COMPAÑÍAS 	

14. Gestionar pagos servicios básicos
15. Asegurar la información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.
16. Desarrollo de informe mensual de costos y gastos por área
17. Encargar de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.
18. Liquidación de trabajos en área de proyectos
19. Aprobar la facturación de ventas a través de bodega.
20. Supervisar la facturación realizada por bodega de los contratos firmados con clientes, con parámetros establecidos.
21. Elaboración de reportes financieros, de ventas y producción para la Gerencia General y Contralor
22. Cualquier otra actividad determinada por el Gerente General o el Contralor
23. Preparación de Macros para pagos mediante Cash Management.
24. Preparación de Macros para pagos de viáticos.
25. Impresión de documentos de respaldo para entrega de cargas al departamento de contabilidad.
26. Recepción de dinero por parte del área de ventas y envío del mismo a depositar.
27. Revisión diaria y constante de emisión de cheques, así como de las autorizaciones de los mismos.
28. Entrega de información a contabilidad con respecto a las cuentas bancarias, movimientos de transferencias grandes no registradas en el sistema.
29. Revisión diaria de las cuentas de bancos
30. Relación directa con el banco sobre solicitudes de sobregiros, renovación de pólizas.

IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (Criterios de Desempeño)

1. Los planes y programas de la empresa se ajusten a las políticas administrativas y financieras del Plan Estratégico
2. Los planes de Inversiones, Financiero y Proyecto de Presupuesto anual se ajusta a las directrices impartidas para su elaboración
3. las políticas, normas y procedimientos para la administración de los recursos humanos, físicos, económicos, financieros y logísticos se ajustan a las directrices institucionales.
4. Las políticas, planes y programas relacionados con: gestión de presupuesto contable y tesorería, se ajustan a los procedimientos y normas que regulan la gestión financiera de empresa.
5. Los gastos son ordenados, se ajustan a las normas establecidas
6. Los Activos Fijos de la empresa se los utiliza adecuadamente de acuerdo con las directrices y mecanismos de control impartidos.
7. Los estudios sobre estructura organizacional y plana de personal responden a las necesidades institucionales
8. El manual específico de funciones, competencias y requisitos de los empleados de la empresa están actualizados.
9. Los Manuales de procesos y procedimientos responden a la racionalización de la gestión, de los recursos y de las directrices institucionales establecidas.
10. Los Informes financieros son presentados de acuerdo con los requerimientos de los entes de control.
11. Los documentos que soportan los actos administrativos y financieros de la

<p>empresa están debidamente archivados.</p> <p>12. La información financiera de la empresa es oportuna y actualizada.</p> <p>13. Los informes de gestión y resultados son presentados de acuerdo con los requerimientos de la empresa.</p>	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
<p>Contabilidad y Administración Financiera así como conocimientos sobre gestión estratégica, relaciones empresariales y recursos humanos, además de conocimientos en informática y procesos administrativos y operativos.</p>	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios	Experiencia
<p>Superiores en Contabilidad, Economía, Administración de empresas o carreras afines.</p>	<p>3 a 5 años de experiencia en Cargos similares</p>

JEFE DE RECURSOS HUMANOS	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Profesional
Reporta a:	Gerencia General y Gerencia Planta
II. OBJETIVO PRINCIPAL	
<p>Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración interna de la empresa y participar en la elaboración de la política administrativa de la misma. Atender y brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presentan.</p>	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento, optimizando la utilización periódica de los recursos. 2. Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos de la Empresa. 3. Participar en las reuniones con los trabajadores, atender sus planteamientos y resolver los conflictos entre ellos y con la empresa. 4. Generar apertura de cuentas para empleados 5. Determinar las necesidades de la organización en lo que se refiere a registros, 	

archivos, información, comunicaciones y otro referente al personal.

6. Desarrollar planillas de todo el personal perteneciente a cada área de la Empresa
7. Coordinar y participar con la Gerencia General y los jefes de otros departamentos en la elaboración de la política administrativa.
8. Planear y organizar los servicios administrativos y los servicios comunes.
9. Elaborar cronograma de vacaciones del personal en coordinación con cada departamento
10. Velar por observancia y el cumplimiento de las obligaciones legales de la organización.
11. Preparar memorias e informes de labores cuando el caso lo requiera.
12. Coordina la colocación de avisos de puestos vacantes de las diferentes divisiones administrativas. Establecer los procedimientos de avisos de puestos vacantes. Coordina la publicación de dichas vacantes.
13. Llevar a cabo la contratación de personal en base a los informes y pruebas psicotécnicas aportadas.
14. Aplicar las medidas disciplinarias vigentes y velar porque se cumplan las normas y reglamentos de personal
15. Controlar la administración de las prestaciones de la Empresa.
16. Procesar Roles de Pago y liquidaciones de haberes
17. Realizar avisos de entrada y salida de personal
18. Emitir certificados laborales
19. Manejo de trámites con organismos de control externo IESS, MRL, etc.
20. Conciliación de roles de pago IESS
21. Mantener al día los archivos de personal con toda la documentación soporte
22. Coordinar la ejecución de eventos de la empresa que requiera la participación de los empleados de la misma
23. Coordinar la ejecución de talleres, cursos y seminarios de capacitación al personal.

IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (Criterios de Desempeño)

1. Las políticas, normas y procedimientos para la administración de los recursos humanos se ajustan a las directrices institucionales.
2. La estructura organizacional y de planta de personal responden a las necesidades institucionales y al manual específico de funciones, competencias y requisitos de los empleos de la empresa y se mantienen actualizados.
3. Los documentos del personal de la empresa están debidamente archivados, soportados y actualizados
4. Existe un ambiente laboral saludable, adecuado a las exigencias de la empresa con un personal motivado.

<ol style="list-style-type: none"> 5. Todos los empleados de la empresa conocen sus deberes y derechos dentro de la organización. 6. Se cuenta con personal calificado y debidamente capacitado para ejercer las responsabilidades asignadas. 7. Se cumple con todas las prestaciones y beneficios sociales. 8. Los informes de gestión y resultados se presentan de acuerdo con los requerimientos de la empresa. 	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Amplios conocimientos de los aspectos legales, fiscales y laborales.	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios	Experiencia
Requiere grado universitario a nivel de licenciatura en administración de empresas, psicología industrial, ingeniería industrial o administración de recursos humanos.	Requiere de 3 años de experiencia en administración de aspectos referentes al recurso humano para lograr su contribución en la consecución de los objetivos de la empresa

JEFE DE OPERACIONES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Profesional
Reporta a:	Gerencia General
II. OBJETIVO PRINCIPAL	
<p>Tiene a su cargo la planificación y dirección de todas las actividades y operaciones del SPA necesarias para atender las necesidades de los clientes internos y externos, la administración y personal. Es responsable de la buena marcha del SPA con utilidades dentro del marco de políticas objetivos y presupuestos establecidos por la administración superior.</p>	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formula y ejecuta los planes y objetivos anuales del SPA. 2. Evalúa los resultados obtenidos en comparación con las metas fijadas y pone en práctica mejoras de ser necesario 3. Se mantiene al tanto de las exigencias del mercado en cuanto a los productos que desarrolla o puede desarrollar para diferenciar sus servicios. 4. Planifica y supervisa las actividades asume plena responsabilidad en materia de 	

<p>calidad, costo y eficiencia.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Planifica y supervisa los servicios, la limpieza, controla la calidad de los materiales y servicios ofertados. 6. Planifica y supervisa las operaciones de cada área bajo su responsabilidad. 7. Estimula y ayuda a la presentación de ideas sobre nuevos servicios. 8. Proporciona una vía despejada de comunicación y coordinación entre su personal 9. Ejerce autoridad sobre la estructura organizativa. 10. Dirige la preparación de presupuestos de capital y operaciones. 11. Desarrolla indicadores de gestión que permitan identificación de resultados y tomas de decisión 12. Otras actividades de cooperación que se encuentren bajo su capacidad 	
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (Criterios de Desempeño)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de políticas y procedimientos de su área. 2. Hay un continuo desarrollo de nuevos productos que se acoplan a las necesidades del mercado 3. Existe un adecuado procedimiento de costeo de servicios. 4. Existe un buen control de calidad 5. Se da una continua innovación en cuanto a procesos más eficientes 	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Sólidos conocimientos de Atención al cliente, servicios de tratamientos físicos faciales y terapéuticos.	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios	Experiencia
Profesional de Tercer Nivel en Administración en Hotelería y Turismo.	5 años en posiciones similares

JEFE VENTAS	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Profesional
Reporta a:	Gerente General

II. OBJETIVO PRINCIPAL
<p>Incrementar la participación del grupo en el mercado de los productos estratégicos y de mayor margen para la Compañía, de tal forma que se puedan superar los presupuestos establecidos y maximizar la utilidad de la Compañía.</p>
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar los resultados comerciales Anuales de la Compañía. 2. Participar en la realización del presupuesto de ventas del año. 3. Revisar el esquema de comisiones para que sea concordante con el modelo de cuotas de la compañía. 4. Calcular la fuerza de ventas necesaria para cumplir el presupuesto anual de ventas. 5. Diseñar las estrategias de mercadeo necesarias para cumplir el presupuesto de ventas por sector y línea de producto. 6. Evaluar resultados de ventas por proveedor y trabajar en alianzas estratégicas con ellos. 7. Evaluar los resultados comerciales de la Compañía y calificar la Gestión de los Gerentes de cuenta a su cargo. 8. Revisar el presupuesto de ventas 9. Ajustar las estrategias de mercadeo por segmento de mercado a ser atendido 10. Investigar el mercado, proveyendo la evolución del mismo y anticipando las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas tendencias. 11. Evaluar estrategias con los principales proveedores y definir planes de trabajo para posicionar los productos en el mercado 12. Reajustar tamaño de la fuerza de ventas de ser necesario. 13. Revisar la calificación de cuentas de los Gerentes de cuenta. 14. Revisar las herramientas de control y los estándares de trabajo del área y ajustarlos de acuerdo con las experiencias adquiridas 15. Liderar las reuniones semanales de seguimiento Comercial, el registro de actividades de seguimiento se hace a través de la fuerza de ventas. 16. Realizar cortes mensuales y evaluar el cumplimiento a los presupuestos. 17. Definir estrategias comerciales puntuales mensuales. 18. Atender los Clientes Estratégicos de la Compañía.
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (Criterios de Desempeño)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con presupuestos anuales de ventas por producto 2. Se cuenta con esquemas de comisiones actualizados 3. Se cuenta con un plan de mercadeo actualizado por sector y línea de producto. 4. Se consolidación alianzas estratégicas para la comercialización de productos 5. Se cuenta con información de la competencia para la toma de decisiones 6. Se cumplen presupuestos mensuales y anuales 7. Se evalúan los indicadores de Gestión de cada sector y cada línea de producto 8. Los costos de la operación comercial se mantienen controlados y dentro de los parámetros de rentabilidad establecidos por la empresa

<p>9. Se cuenta con políticas de precios y condiciones de actualizados y aprobados</p> <p>10. Las obras de instalación se cumplen conforme a lo planificado</p>	
<p>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</p>	
<p>Administración y ventas</p>	
<p>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</p>	
<p>Estudios</p>	<p>Experiencia</p>
<p>Profesional en Ingeniería Comercial o especialización en marketing</p>	<p>Experiencia mínima de 3 años en cargos similares en área de construcción o afines.</p>

Anexo 6: Matriz Producto Proceso

MATRIZ PRODUCTO PROCESO SPA DEL SOL					
SERVICIOS PROFESIONALES	Bajo Volumen/ Baja Estandarización/ PRODUCTO UNICO	Varios Productos/ Volumen Bajo SELECTIVO	Pocos Productos/ Mayor Volumen RESTRINGIDO	Alto Volumen/ Alta Estandarización GENÉRICO	
GRADO DE ADAPTACION					BAJA
INTERACCION					E F I C I E N C I A
CONOCIMIENTO					
ATENCIÓN AL CLIENTE					
	ALTA	PERSONALIZACIÓN	BAJA		

Anexo 7: Investigación de Precios de la Competencia

Paquetes de Normandia Spa.



<p>ARMONIA Y BELLEZA Hidromasaje con Aromaterapia / Sauna con Esencias Naturales / Baño de Té Aromático / Masaje "Piel de Cleopatra" / Bebida y Colación Desintoxicante.</p>	<p>Duración: 3h Precio / Costo: USD \$95</p>	<p>Deseo saber más</p>
<p>BABY SPA / SPA PARA BEBÉS. Masaje "Shantala" con Aceite de Caléndula / Hidroterapia (Actividades psicomotrices en un entorno acuático).</p>	<p>Duración: 1h 30min. Precio / Costo: USD \$55</p>	<p>Deseo saber más</p>
<p>CONSUELO Y PAZ / SPA POSTUMO - FAMILIARES Baños de Vapor con Hierbas Aromáticas / Masaje con Piedras Calientes / Música - Terapia "Equilibrio y Consuelo" / Bebida y Colación Desintoxicante.</p>	<p>Duración: 3h Precio / Costo: USD \$75</p>	<p>Deseo saber más</p>
<p>DONCELLA SPA / NOVIAS - QUINCEAÑERAS Baños de Vapor con Hierbas Aromáticas / Baño de Té Aromático / Masaje con Piedras Calientes / Tratamiento "Renovación Facial" / Bebida y Colación Desintoxicante.</p>	<p>Duración: 3h Precio / Costo: USD \$95</p>	<p>Deseo saber más</p>
<p>EQUILIBRIO Baños de Cajón con Hierbas Aromáticas / Hidroterapia Linfática / Masaje Descontracturante Profundo / Bebida y Colación Desintoxicante.</p>	<p>Duración: 2h Precio / Costo: USD \$65</p>	<p>Deseo saber más</p>

Fuente: Normandia SPA (Integral)

Anexo 8 Proyección de Crecimiento por Edades

PROYECCIÓN DEL CRECIMIENTO POBLACIONAL										
PICHINCHA										
AÑO	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
20 - 24	241.671	245.129	248.637	252.178	255.715	259.206	262.597	265.850	268.979	272.063
25 - 29	235.877	239.174	242.447	245.758	249.128	252.547	256.011	259.526	263.075	266.620
30 - 34	219.773	224.552	228.919	232.892	236.537	239.955	243.256	246.530	249.842	253.215
35 - 39	193.475	199.375	205.222	210.916	216.372	221.509	226.269	230.619	234.579	238.213
40 - 44	168.115	173.018	178.190	183.629	189.296	195.109	200.969	206.776	212.430	217.849
45 - 49	147.272	151.554	155.841	160.177	164.624	169.248	174.106	179.226	184.611	190.220
50 - 54	125.225	129.863	134.401	138.829	143.159	147.419	151.640	155.867	160.139	164.521
55 - 59	101.089	105.638	110.255	114.913	119.572	124.187	128.730	133.172	137.510	141.752
60 - 64	78.824	82.522	86.390	90.422	94.604	98.914	103.323	107.799	112.316	116.834
65 - 69	60.116	62.936	65.890	68.981	72.212	75.588	79.126	82.827	86.688	90.692
70 - 74	44.304	46.268	48.374	50.613	52.984	55.485	58.118	60.875	63.759	66.774
75 - 79	31.384	32.430	33.612	34.944	36.420	38.039	39.784	41.655	43.639	45.740
80 y más	40.549	40.463	40.671	41.129	41.819	42.725	43.840	45.165	46.700	48.435
TOTALES	1.687.674	1.732.922	1.778.849	1.825.381	1.872.442	1.919.931	1.967.769	2.015.887	2.064.267	2.112.928
CRECIMIENTO	3%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2,5%

Fuente: INEC

Elaborado: Estevan Troya

Anexo 9 Inflación Mensual 2012-2014

Banco Central del Ecuador	
Inflación 2012-2013-2014	
FECHA	VALOR
Abril-30-2014	3,23%
Marzo-31-2014	3,11%
Febrero-28-2014	2,85%
Enero-31-2014	2,92%
Diciembre-31-2013	2,70%
Noviembre-30-2013	2,30%
Octubre-31-2013	2,04%
Septiembre-30-2013	1,71%
Agosto-31-2013	2,27%
Julio-31-2013	2,39%
Junio-30-2013	2,68%
Mayo-31-2013	3,01%
Abril-30-2013	3,03%
Marzo-31-2013	3,01%
Febrero-28-2013	3,48%
Enero-31-2013	4,10%
Diciembre-31-2012	4,16%
Noviembre-30-2012	4,77%
Octubre-31-2012	4,94%
Septiembre-30-2012	5,22%
Agosto-31-2012	4,88%
Julio-31-2012	5,09%
Junio-30-2012	5,00%
Mayo-31-2012	4,85%
Promedio	3%

Fuente: BCE

Elaborado: Estevan Troya