



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UN CENTRO INTEGRADOR DE TERAPIAS
ALTERNATIVAS**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

OSCAR ANDRÉS ENGDAHL TOLEDO

**PROFESOR GUÍA:
JUAN DIAZ GONZÁLEZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ROBERTO PINO LEÓN
ANDRÉS VALDIVIA LÓPEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
ENERO 2011**

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TITULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: OSCAR ANDRÉS ENGDAHL TOLEDO
FECHA: ENERO 2011
PROF. GUIA: SR. JUAN DÍAZ GONZALEZ

PLAN DE NEGOCIOS PARA UN CENTRO INTEGRADOR DE TERAPIAS ALTERNATIVAS

El objetivo del presente trabajo consiste en el desarrollo de un plan de negocios para un centro integrador de terapias alternativas en el sector Oriente de Santiago.

El proyecto se ha visto motivado en base a que las terapias alternativas son una opción real para mejorar la calidad de vida de las personas que sufren alguna enfermedad. Por otro lado, se presentan como una opción para mejorar la calidad de vida de los individuos que quizás no tienen una enfermedad diagnosticada, pero que necesitan un proceso de autodescubrimiento personal, o que simplemente quieren experimentar sensaciones nuevas y gratificantes espiritualmente.

Debido a lo anterior, el crecimiento en la demanda por terapias alternativas ha aumentado considerablemente en los últimos años.

Con el proyecto se busca evaluar la factibilidad de crear un centro de terapias en el sector Oriente de la región metropolitana que además de ser viable económica y operacionalmente, tenga un valor agregado en sus clientes, para que así los mismos clientes se conviertan en el motor que haga crecer el negocio con su difusión.

La metodología utilizada es la “clásica” para un plan de negocios, la cual se constituye de un análisis estratégico de la industria, una investigación de mercado, la definición de una propuesta de valor y modelo de negocios, la construcción de un plan de marketing, junto con los planes de operaciones y recursos humanos; para finalizar con el desarrollo del plan financiero y la evaluación económica.

En cuanto a los resultados obtenidos, se ha estimado una inversión inicial de MM\$ 38 considerando el capital de trabajo, con flujos de caja neto positivos a partir del segundo año, que van desde los MM\$ 4,8 para el segundo año a MM\$ 93,5 para el decimo año de evaluación. Y con ingresos por venta que fluctúan entre los MM\$ 87,5 para el primer año y los MM\$ 246,6 para el decimo año. Con un costo total promedio de MM\$ 119. Obteniendo para el proyecto puro, es decir, sin financiamiento un VAN de MM\$ 19,8, TIR de 39%, PRC de 5 años con una tasa de descuento del 30%.

La evaluación económica obtenida, confirma la rentabilidad del proyecto, considerando además el crecimiento esperado de la demanda por terapias dado el “boom” en que se encuentra la medicina alternativa hoy en día. Además de una oferta actual que alcanza un porcentaje muy pequeño del mercado meta al que apuntan las terapias alternativas.

AGRADECIMIENTOS

El trabajo de esta memoria tuvo muchos vaivenes desde que se inicio el proceso para optar al título de ingeniero civil industrial.

Este camino se vio facilitado gracias al apoyo y cooperación de mis padres y hermano, quienes a pesar de mis altos y bajos durante este proceso, siempre me dieron todas las herramientas y tiempo para lograr mi objetivo.

Por otro lado es imposible no mencionar la ayuda, cooperación, apoyo y consejos de mis amigos tanto de la Facultad como fuera de ella, quienes día a día me transmitieron la energía necesaria para sortear este desafío académico.

INDICE

1.	ANTECEDENTES GENERALES O INTRODUCCIÓN	5
2.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO (PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA) Y JUSTIFICACIÓN	7
3.	OBJETIVOS	11
3.1	Objetivo General	11
3.2	Objetivos Específicos	11
4.	METODOLOGÍA	12
4.1	Análisis Estratégico del Medio Interno y Externo	12
4.2	Análisis de Mercado	12
4.3	Modelo de Negocios.....	13
4.4	Plan de Marketing	13
4.5	Plan de Recursos Humanos.....	13
4.6	Plan de Operaciones.....	13
4.7	Plan Económico y Financiero	14
5.	ALCANCES	15
6.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	16
6.1	Análisis del potencial de rentabilidad de la industria utilizando el análisis de fuerzas de porter	16
6.2	Análisis interno de la empresa utilizando la Cadena de Valor	19
6.3	Análisis FODA	21
7.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	23
7.1	Análisis de Mercado	23
7.2	Mercado Total y Potencial	25
7.3	Mercado Meta	26
8.	MODELO DE NEGOCIOS.....	27
9.	PLAN DE MARKETING	32
9.1	Marketing Mix.....	34
10.	PLAN OPERACIONES	40
10.1	Procesos que involucran al cliente	40
10.2	Procesos internos	43
10.3	Tasa de Ocupación	44
11.	PLAN RECURSOS HUMANOS	46

11.1 Estructura Funcional Servicio.....	46
11.2 Organigrama	47
12. PLAN FINANCIERO	53
12.1 Estimación de demanda	53
12.2 Tasa Ocupación según demanda.....	56
12.3 Estimación de Costos.....	58
12.4 Inversión	59
12.5 Costos Fijos	61
12.6 Costos Variables	62
12.7 Capital de trabajo	63
12.8 Flujo de Caja.....	63
12.9 Sensibilidad.....	66
13. CONCLUSIONES	71
14. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	73
15. ANEXOS.....	74

1. ANTECEDENTES GENERALES O INTRODUCCIÓN

Las denominadas “terapias alternativas” como el Reiki, Yoga, Biomagnetismo entre otras, se han ido transformando con los años en una alternativa real a la medicina tradicional existente hoy en día. Su influencia en las personas que se someten a las terapias genera una mejora en la calidad de sus vidas, así como una mejor calidad de vida en quienes recurren a estas terapias debido a alguna enfermedad como cáncer, depresión, etc.

Prueba de la efectividad y beneficios que generan estas técnicas, es el crecimiento que ha tenido la industria de la medicina alternativa en el mundo¹ y su repercusión en la industria nacional ha seguido la misma tendencia, aumentando el número de centros y la demanda por estas terapias que se ha triplicado en los últimos años.²

Actualmente existen muchos detractores de estas terapias debido a que a diferencia de la medicina tradicional que tiene bases científicas comprobadas con datos duros en relación a la eficacia en diversas enfermedades. Las terapias no tradicionales no tienen esta base científica, y por ende, no se considera una verdad médica comprobada como lo son las tradicionales. A pesar de lo anterior, el interés por las terapias no convencionales ha crecido enormemente en todo el mundo.

“En los Estados Unidos, el 83% de los pacientes con cáncer echa mano a alguna de estas terapias no convencionales, lo que representa un gasto anual que ha sido estimado en unos 40.000 millones de dólares al año. En la Argentina, el porcentaje de pacientes es aún mayor: asciende al 90%, según ha estimado un estudio del Conicet.”³

Este dato es muy significativo en Chile, ya que el comportamiento en relación a la salud de los chilenos es muy parecido al de los Norteamericanos.⁴

“El Reino Unido, por ejemplo, la medicina alternativa experimentó un crecimiento del 18% en los últimos dos años, y se espera que en los próximos 4 años este mercado crezca otro 33%. En cuanto a los Estados Unidos entre octubre y diciembre del 2009 creció un 10% en comparación al mismo período del 2007.

Los datos contrastan con una recesión económica generalizada para todo el mundo, pues la recesión económica pegó fuerte. Sin embargo, paradójicamente tal vez sea justamente este el móvil para el crecimiento del mercado medicinal alternativo.

Es que se ha diagnosticado mayor cantidad de casos de depresión, ansiedad y estrés, y nada mejor que técnicas como la meditación, las técnicas de ayurveda, el yoga, la acupuntura y otras miles alternativas para combatir este problema.”⁵

“En África y Asia, el 80 por ciento de la población se vale de remedios tradicionales y no de la medicina moderna para la atención primaria de la salud...”

¹ Datos expuestos en el mismo capítulo

² Iván Santandreu, Editor Revista Mundo Nuevo

³ <http://www.sanacionysalud.com/cgi-bin/Blah/Blah.pl?m-1278026626/> (6/6/2010)

⁴ Gerente Comercial Clínica Alemana, Paula Ithurbisquy.

⁵ <http://www.otramedicina.com/2010/06/11/crecen-las-ventas-en-medicina-alternativa/>

*La industria tiene un alto valor económico. En 2005, las ventas de medicinas tradicionales en China ascendieron a US\$ 14 mil millones. Y en 2007, Brasil generó ingresos de US\$160 millones por concepto de terapias tradicionales, parte de un mercado mundial avaluado en más de US\$ 60 mil millones.*⁶

Los centros de terapias existentes en la región Metropolitana han crecido en los últimos años considerablemente, el crecimiento exacto es difícil de cuantificar debido a que esta actividad no es regulada, pero podemos observar tendencias claras. Por ejemplo, el número de publicaciones por publicidad de centros en la revista “Mundo Nuevo”, especializada en terapias alternativas, se duplicó en los últimos 3 años, y el crecimiento de la revista que partió con 80 puntos de distribución, ya va en 200⁷. Efecto que va directamente relacionado con el crecimiento del interés por las terapias alternativas y por el surgimiento de nuevos centros.

También un ciudadano cualquiera puede evidenciar que si antes al ir caminando por Santiago observaba un lugar en que se realizaban terapias de este tipo, hoy en día existen más lugares similares.

En relación a la demanda, como se menciono antes, en los últimos años se ha triplicado el número de visitas a centros de terapias.

Es importante considerar además que todas estas técnicas y hábitos relacionados con la medicina alternativa, están ligadas directamente con la naturaleza y el medio ambiente. Este punto es importante debido a que el tema ecológico está muy de moda, lo que agrega valor a cualquier producto o servicio que se busque vender hoy en día.

El otro punto importante es mencionar que las terapias alternativas no buscan imponerse sobre la tradicional, sino que ser una opción real.

*“Las **medicinas alternativas** no pretenden ni oponerse ni desplazar a la medicina oficial. Por el contrario permiten complementar y enriquecer la terapéutica oficial, incorporando métodos de comprobada eficacia y de gran utilidad social, en una importante área de la salud que todavía la medicina oficial no cubre”* (Experto centro terapias Ohani, Santiago)

⁶ <http://www.scidev.net/es/features/medicina-tradicional-y-moderna-hechos-y-cifras.html>

⁷ Ivan Santandreu, editor Revista Mundo Nuevo.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO (PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA) Y JUSTIFICACIÓN

El proyecto consiste en un plan de negocios para un centro de terapias alternativas, en que se impartan ciertas terapias por definir, y donde además, se realice un seguimiento de los pacientes, para evaluar el efecto de las terapias en ellos.

El seguimiento que se busca realizar nace como respuesta a la poca credibilidad que tienen estas terapias y en general la medicina alternativa en ciertos grupos de la sociedad, que hasta han llegado a tratar estos métodos de medicina como totalmente no creíbles e inútiles. El valor agregado de este proyecto es el aporte de evaluar a los pacientes, buscando demostrar a través de evaluaciones periódicas, como la asistencia a las distintas sesiones de terapias, mejoran la calidad de sus vidas y de sus enfermedades o dolencias según sea el caso.

La idea de profesionalizar el concepto existente de estos centros para poder entregar un servicio de terapias que sea confiable, creíble y efectivo es una idea de negocio muy atractiva. Principalmente debido a lo conocidas que se están haciendo estas terapias actualmente, y también por las evidencias científicas que están demostrando, día a día, que estos tratamientos mejoran realmente la calidad de vida de quienes los utilizan, y que además de esto, ayudan a curar enfermedades (cáncer, autoinmunes) que los tratamientos tradicionales no logran curar adecuadamente, y que además en algunos casos tienen efectos secundarios devastadores.

*“El crecimiento de la medicina alternativa en todo el mundo es tal, que en el presente gran cantidad de pacientes se inclinan por las terapias alternativas. Y si los pacientes usan más y más la medicina alternativa es porque les funciona. Lo que estamos presenciando es una poderosa fuerza social y cultural”.*⁸

*“En E.E.U.U. en la población general, la mayoría de los usuarios de tratamientos alternativos y remedios naturales fueron mujeres (42.8%), seguidos por un 33.5% de hombres. El informe también indica que mientras más educados o más ingresos tienen las personas, tienden más a usar tratamientos alternativos y remedios naturales. El estudio fue realizado el año pasado como parte de un sondeo nacional de más de 23,300 estadounidenses y más de 9,400 adultos que respondieron por las visitas médicas efectuadas por niños.”*⁹

Esta tendencia es similar en Chile de acuerdo a lo establecido por el director de la revista Mundo Nuevo, Iván Santandreu, ya que según su juicio experto, alrededor de un 75% de quienes asisten a centros de terapias son mujeres, y un 60% del total que asiste está entre los 25 a 45 años. Además de comentar que existe una predisposición a utilizar estos métodos por parte de los sectores más acomodados.

Este crecimiento también es considerado en el capítulo anterior de Antecedentes generales.

⁸ Andrew Weil: propulsor de la medicina alternativa y complementaria en Estados Unidos y director del Programa de Medicina Integral de la Universidad de Arizona

⁹ <http://www.med-alternativa.com/>

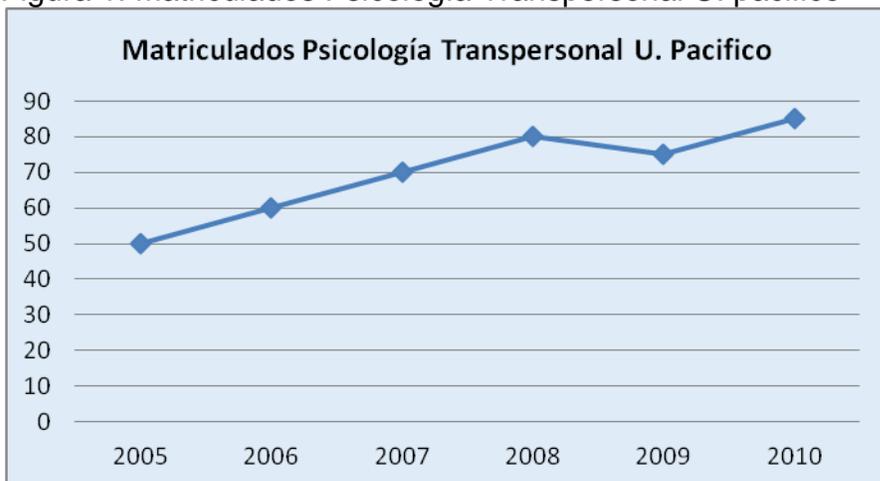
El interés por utilizar terapias en Chile se puede observar de manera empírica al escuchar cada día más sobre experiencias exitosas de asistentes a centros y “el conocimiento social” que ha generado esta área de la medicina. Basta tomar atención a como en el sistema de público, la medicina alternativa está siendo utilizada en hospitales en sectores vulnerables y en áreas de oncología (Hospital Calvo Mackenna). También mirando el crecimiento que ha tenido por ejemplo la revista Mundo Nuevo, antes mencionada, en su tiraje, pasando de 10.000 a 25.000 impresiones quincenales en los últimos 4 años.

"En 2007, 62 países contaban con institutos nacionales para la medicina tradicional (alternativa), en comparación con los 12 que había en 1970".¹⁰

De aquí es que nace una oportunidad de negocio con la idea de profesionalizar el servicio de las terapias sumando un valor agregado de diferenciación, realizar un seguimiento a quienes asisten a través de psicólogos transpersonales (o profesionales de Salud Integrativa¹¹ o psicólogos tradicionales especializados en el tema), quienes tienen conocimientos sobre medicina alternativa y además de psicología.

Grafico que muestra el crecimiento de la demanda por la carrera de psicología transpersonal de la U. Pacifico:

Figura 1: Matriculados Psicología Transpersonal U. pacifico



Fuente: Admisión U. Pacifico

La diferenciación que se busca realizar en este proyecto, está enfocada en dar mayor credibilidad a las terapias alternativas en quienes son aplicadas, mostrándoles sus avances en función de su calidad de vida.

Otro método de diferenciación en relación a los centros existentes consistiría en mezclar las terapias con actividades paralelas en el centro como tarot, meditación, etc.

¹⁰ <http://www.scidev.net/es/features/medicina-tradicional-y-moderna-hechos-y-cifras.html>

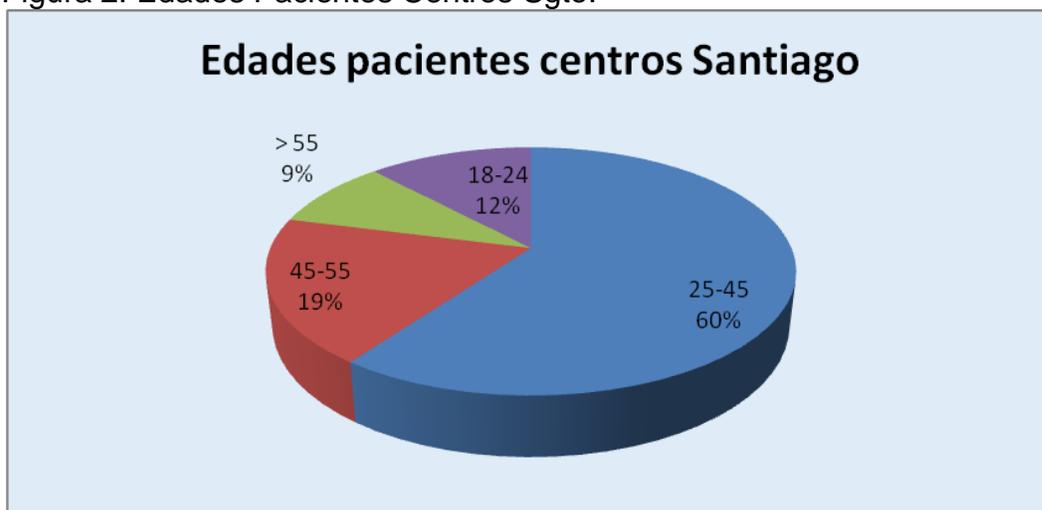
¹¹ <http://www.upv.cl/carreras/facultad-de-ciencias-salud/ciencias-de-la-salud-integrativa>

Por otro lado los centros de terapias existentes están orientados a personas de un cierto estrato social y cultural debido al costo de las terapias, por lo que una propuesta más asequible para personas que no cuenten con tales recursos tendría un gran beneficio social y a la vez económico si se logra canalizar óptimamente. Una manera de realizar esto es con la creación de distintos segmentos de clientes, de manera tal que clientes habituales paguen menos que clientes esporádicos.

La oferta actual consta de aproximadamente 300 centros en Santiago, existiendo alrededor de 80 en el sector oriente.

La demanda actual en relación a las edades de quienes asisten a los centros, se comportan de la siguiente manera:

Figura 2: Edades Pacientes Centros Sgto.



Fuente: Revista Mundo Nuevo

Un factor muy importante en un servicio como este son las personas, es decir, los mismos terapeutas.

Por esta razón, se debe ofrecer una razón a los terapeutas para trabajar en el centro, tales como:

- Mayor difusión de su actividad (llegada de clientes)
- El centro busca los clientes, no el profesional o terapeuta
- Interacción de conocimiento con otros colegas (comunidad)

A modo de resumen, el centro de terapias es una oportunidad real de negocio, debido a lo creciente de la industria y además de lo creciente del interés por estas terapias, lo que se refleja en el aumento de la demanda y por el futuro aumento de esta, esto se observa también en que los centros de terapia funcionan en general con una ocupación

muy alta¹², que inclusive es cercana al 100%, experimentando una fuga de clientes mucho menor a la tasa de incorporación de estos, pudiendo comprobarse así que la oferta actual no es capaz de satisfacer la demanda existente.

Además hay que considerar el valor social agregado que se derivan de las terapias alternativas al existir una estrecha relación con la naturaleza, principalmente en una época en que la importancia por involucrarse y preservar el medio ambiente, tema que tiene mucha relación con el espíritu de las terapias alternativas.

De este modo es como se logra un beneficio para los clientes, ya sea mejorando su calidad de vida, ayudando con enfermedades o simplemente ayudándolos a experimentar sensaciones nuevas. Y sumándole a esto, un buen análisis y evaluación económica, y posterior administración en caso de ser implementado, es que el centro de terapias alternativas es considerado una muy buena idea como negocio.

¹² Centros visitados en terreno muchas veces no disponían de horas inmediatas para atenderse

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

- Desarrollar un plan de negocios para un centro integrador de terapias alternativas (complementarias)

3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un análisis interno de la empresa y externo de la industria de los centros de terapias, para establecer las perspectivas del negocio y el modelo de negocio.
- Definir un modelo de negocios del proyecto
- Investigar a través de una investigación de mercado cómo se comporta la oferta y la demanda, y cuantificación los mercados total, potencial y meta.
- Definir un plan de Marketing para potenciar la diferenciación y venta del servicio más óptimo para el mercado meta elegido.
- Definir un plan de recursos humanos que asegure el óptimo funcionamiento del centro de terapias
- Realizar un plan de operaciones que detalle el flujo de actividades en términos de ventas, operacional y administrativo-contable que involucra el proyecto.
- Realizar un plan financiero con una correspondiente evaluación económica del proyecto.

4. METODOLOGÍA¹³

4.1 Análisis Estratégico del Medio Interno y Externo

Hacer un análisis estratégico implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y/o la identidad de una organización. La información necesaria para realizar el análisis será obtenida de revistas especializadas sobre centros de terapias existentes en Chile, principalmente en la Región Metropolitana, además de entrevistas y visitas a centros ya establecidos enfocándose principalmente en el sector Oriente (sector de interés).

El análisis de la Industria permitirá identificar posibilidades de desarrollo en base a la descripción de la industria en la cual se está inserto, ya que se tiene que tener en cuenta que el entorno externo afecta la rentabilidad y el crecimiento de las empresas dentro de un mismo rubro. Este análisis incluye el modelo de las cinco fuerzas de Porter para determinar el comportamiento y atractivo de la industria.

El análisis interno tiene la finalidad de identificar las Fortalezas y Debilidades del proyecto. Para ello se realiza el análisis de la cadena de valor, el cual consiste en descomponer la empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventajas competitivas, con respecto a sus competidores, en aquellas actividades generadoras de valor.

Al Finalizar el análisis interno (Cadena de Valor) y el análisis de la Industria (Porter) se concluyen por el lado interno las Fortalezas, Debilidades y competencias distintivas del negocio, mientras que por el lado externo, las Amenazas, Oportunidades y los factores críticos de éxito. Con esto se procede a concluir las ventajas competitivas claves del negocio.

4.2 Análisis de Mercado

Las decisiones que se tomen en el área de marketing y en otras áreas de la empresa deben buscar la satisfacción del cliente, y a la vez saber cuál será el cliente objetivo, para lo cual es necesario conocer las necesidades del mismo y cómo estas pueden satisfacerse. El análisis de mercado es una herramienta valiosa para la obtención de esta información, pues permite identificar las características del mercado meta, y a partir de ello, es posible establecer los productos y servicios a ofrecer por la empresa, además de determinar la mejor manera de llevarlos a cabo.

Para llevar a cabo lo anterior, se utilizará internet, revistas especializadas, entrevistas, encuestas y focus group.

¹³ El detalle de la Metodología se encuentra en el Anexo, sección Metodología.

4.3 Modelo de Negocios

Para la definición del modelo de negocios se utiliza el modelo Canvas de Osterwalder, este es un modelo de negocio que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. El proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que es de vital importancia estructurar este tipo de recursos para conocer a profundidad cómo opera una empresa y conocer las fortalezas y debilidades de la misma.

Se basa en un diagrama de 9 bloques para conocer la intención de la empresa para ser rentable en la industria de las terapias alternativas.

4.4 Plan de Marketing

El plan de marketing permite definir cuáles serán las decisiones con respecto a los productos y servicios que se ofrecerán, el lugar y la promoción para alcanzar la estrategia de marketing más adecuada, la cual será complementado mediante el marketing mix extendido, conocido también como marketing mix de servicios (personas, procesos y evidencia física). Todas las decisiones del plan de marketing son apoyadas con la etapa de estudio de mercado, donde se define la estrategia del negocio, principalmente ¿a quién se le venderá el producto? El plan de marketing se puede dividir en partes principales: marketing estratégico y táctico, este último incluye el marketing mix, entre otros puntos importantes.

4.5 Plan de Recursos Humanos

El plan de recursos humanos es indispensable para la estructura del negocio y para que la empresa pueda tener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. La elaboración del plan de recursos humanos contempla las siguientes etapas:

- Definición de una estructura organizacional de la empresa
- Políticas de reclutamiento, selección y administración del recurso humano.

4.6 Plan de Operaciones

En primer lugar, y a partir de la información obtenida en los capítulos anteriores, se diseñará el modelo de negocio más adecuado para atender las necesidades del mercado meta.

El plan operacional se realizará mediante un análisis de cómo operan los distintos agentes involucrados, permitiendo entender los principales procesos que se realizarán en el centro de terapias.

- **Procesos relacionados a los clientes:** Se especificará como se debe enfrentar al cliente que llega al centro de modo de darle a conocer las ventajas

competitivas para asegurar que tenga interés potente en iniciarse en el centro o en continuar en este según sea el caso.

- **Procesos de operación:** Se definirán los procesos de los servicios a través del análisis del conjunto de actividades que se llevan a cabo para prestar los servicios.
- **Procesos administrativos y otros:** Se describen aquellos procesos que son relevantes para el manejo del centro y la imagen administrativa de este.
- Descripción de la interacción entre los procesos descritos anteriormente

4.7 Plan Económico y Financiero

El análisis económico financiero busca determinar, con la mayor precisión posible, la magnitud de las inversiones, costos y beneficios de un proyecto para posteriormente compararlos y determinar la conveniencia de emprenderlo. Este estudio se divide en una serie de etapas necesarias para su correcta ejecución, las cuales se explican a continuación:

- Determinación de la demanda
- Determinación de los costos tanto fijos como variables del negocio. En esta misma etapa se definirá la inversión necesaria para poner en marcha el proyecto. Costos iniciales como equipos t capital de trabajo. Dentro de los costos se puede encontrar: costo de planilla RR.HH, costos de equipos, infraestructura, gastos de administración y ventas.
- Determinación del periodo de evaluación y de la tasa de descuento a utilizar, lo cual se hará mediante la comparación de este proyecto con otros de similares características.
- Flujo de caja, el cual se construye a partir de los datos obtenidos anteriormente. Se utilizará el horizonte de evaluación y la tasa de descuento adecuada para esto. También se obtendrán indicadores como VAN, TIR y periodo de recuperación de la inversión, con el objetivo de ver qué tan rentable es el centro.
- Financiamiento: En esta etapa se estudian las distintas maneras de financiar el negocio, ya sea con capital propio, créditos, etc.
- Sensibilidad: Se estudian cómo afectan las variables relevantes como la demanda y el precio al proyecto, se utilizara también simulación de Montecarlo para ver la sensibilidad de algunas variables.

5. ALCANCES

El proyecto tiene como alcance desarrollar el plan de negocios para la instalación de un centro Integrador de terapias no tradicionales en Santiago, en el sector oriente.

El alcance del plan de negocios es analizar la factibilidad de realizar el negocio a nivel estratégico, técnico y económico.

Tomando en cuenta el reciente crecimiento y bajo desarrollo de la “industria”, se utilizará como base de información la investigación de mercado a realizar e información entregada por negocios existentes y por personas reconocidas en el tema.

Dentro de los alcances del proyecto, es necesario considerar que se propondrá un modelo de negocios y un servicio de terapias integradas que se estimen convenientes luego de la investigación de mercado, pero esto no quiere decir, que ya puesto en marcha el proyecto, no puedan existir variaciones relacionadas al número de terapias que ofrecerá el centro, ni en el modo en que estas disciplinas serán impartidas. Esto basado principalmente en que los negocios deben ir adaptándose a como se comporte la demanda y la oferta ya puesto en marcha el negocio.

Tomando en cuenta los objetivos del Trabajo de Título, la implementación no es parte del trabajo a realizar, sin embargo se espera que al finalizar la investigación y el análisis, el proyecto sea sometido a consideración de inversionistas que puedan estar interesados en el proyecto.

6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6.1 Análisis del potencial de rentabilidad de la industria utilizando el análisis de fuerzas de porter

Poder de negociación de los Clientes

Figura 3: Evaluación Variables Poder negociación Clientes

PONDERACION	VARIABLE	IMPACTO	POTENCIAL RENTABILIDAD
25%	Cantidad de Clientes	Bajo	Alto
20%	Verticalizacion Producto	Medio	Medio
30%	Conocimiento y confianza Cliente	Alto	Bajo
25%	Facilidad Fuga	Alto	Bajo
100%	TOTAL	Medio-Alto	Medio-Bajo

Fuente: Elaboración Propia

Hoy en día los centros que existen están copados, lo que significa que en algunas ocasiones, los clientes se tienen que conformar sólo con lo que está disponible. La posibilidad de negociación del cliente es muy baja, ya que los precios de las terapias están previamente establecidos, y los clientes tienen que pagar lo que vale. Con respecto al volumen de clientes, este está aumentando cada día más, no tanto así como la cantidad de centros que existen. Con respecto a los costos o facilidades de irse a un centro competidor, es difícil, ya que en un centro se va desarrollando una historia del paciente, y esta historia se va complementando con el tiempo, por lo que al irse del centro, se pierde toda esta información, lo que no es beneficioso para el cliente.

Además al tratarse de un negocio en que un cliente más o un cliente menos no es trascendental para el negocio, a diferencia de negocios en que cada cliente es un porcentaje alto de la torta total de clientes.

Pero hay un factor que hay que tomar en cuenta que es la integración vertical de los clientes, al pasar de clientes a terapeutas al insertarse demasiado en el mundo de las terapias. Por lo que el poder de negociación de los clientes es *medio*.

Poder de negociación de los proveedores

Figura 4: Evaluación Variables Poder negociación Proveedores

PONDERACION	VARIABLE	IMPACTO	POTENCIAL RENTABILIDAD
15%	Instrumentos Especializados	Bajo	Alto
25%	Facilidad cambio proveedor	Medio	Medio
15%	Diferenciacion productos proveedor	Bajo	Alto
15%	Concentracion Proveedores	Medio	Medio
15%	Capacidad Integracion Vertical	Bajo	Alto
15%	Margen	Alto	Bajo
100%	TOTAL	Medio	Medio

Fuente: Elaboración Propia

Al ser un servicio el que se ofrece y no un producto, el poder de negociación de los proveedores es Medio. Esto debido a que lo que se necesita son los insumos que utilizan los profesionales en sus consultas como por ejemplo: camillas, muebles, utensilios varios, etc., Los cuales, no se consideran instrumentos muy especializados por lo que se pueden conseguir en distintos lugares. Pero al tomar en cuenta a los proveedores como los prestadores de servicios, es decir, a los mismos terapeutas, aparece un poder de negociación por parte de ellos muy importante, ya que cambiar de terapeuta puede ser un problema en algunos casos para los clientes y lo que marginan ellos del servicio entregado, es relevante al momento de analizar el potencial de rentabilidad.

Amenaza de nuevos entrantes

Figura 5: Evaluación Variables amenaza nuevos entrantes

PONDERACION	VARIABLE	IMPACTO	POTENCIAL RENTABILIDAD
25%	Existencia barreras entrada	Medio	Medio
50%	Valor marca	Bajo	Alto
25%	Costos cambio	Bajo	Alto
100%	TOTAL	Medio-Bajo	Medio-Alto

Fuente: Elaboración Propia

El centro en estudio se considera como un pequeño negocio en el cual las barreras de entrada de nuevos entrantes se consideran de fuerza Media-Alta. Si bien existen economías de escala, no aportan mucho ya que no se considera una cadena de producción, sino que más bien un servicio de uno a uno, en donde las únicas economías de escala que podrían llegar a existir es cuando se realice algún tipo de actividad grupal. A pesar de no contar con barreras de entrada considerables en el sentido económico, vale la pena decir que la marca sí se puede considerar como una de las únicas barreras de entrada importantes en esta industria, ya que en general las personas llegan a los centros por recomendaciones y referencias, lo que hace que mientras más conocido sea un centro, mayor cantidad de personas lo recomienden y

por ende, llegue a ser más conocido y tenga mayor éxito que uno que no es conocido por tantas personas. Con respecto a la publicidad, si bien existe, los dueños de los centros no son muy asiduos a realizar muchos tipos de propagandas invasivas, sino que prefieren, como se dijo anteriormente, que las personas lleguen recomendadas, es decir, por el boca en boca y no utilizar recursos en medios publicitarios.

En cuanto a la diferenciación de los productos, existen una gran cantidad de centros que entregan terapias variadas, pero no existe una gran diferenciación en cuanto al servicio entregado.

Amenaza de productos sustitutos

Figura 6: Evaluación Variables Amenaza Productos Sustitutos

PONDERACION	VARIABLE	IMPACTO	POTENCIAL RENTABILIDAD
25%	Precio	Medio	Medio
25%	Diferenciacion	Alto	Alto
25%	Facilidad Cambio	Bajo	Bajo
25%	Disponibilidad	Medio	Medio
100%	TOTAL	Medio	Medio

Fuente: Elaboración Propia

Las terapias alternativas son consideradas un tipo de sustituto para las terapias tradicionales, por lo que el único sustituto de algún tipo de terapia alternativa, sería otro tipo de éstas mismas. Con respecto a los precios, éstos tienden a ser relativamente parecidos en todos los centros que se visitaron, variando en algunas ocasiones debido a complementos en las terapias, y a promociones existentes en el momento. Tomando en cuenta la diferenciación entre los distintos productos ofrecidos en la industria, los clientes no son muy propensos a cambiar de tipo de terapia, siguiendo con el mismo tipo por un largo período de tiempo. Por todas estas razones, se considera que la amenaza de productos sustitutos es *media-baja*, aumentando sólo por los precios parecidos entre los distintos tipos de terapias.

Rivalidad entre competidores

Figura 7: Evaluación 4 fuerzas (Rivalidad Competidores)

PONDERACION	VARIABLE	IMPACTO	POTENCIAL RENTABILIDAD
25%	Poder Negociacion Clientes	Medio-Alto	Medio-Bajo
25%	Poder negociacion Proveedores	Medio	Medio
25%	Amenaza nuevos entrantes	Medio-Bajo	Medio-Alto
25%	Amenaza productos sustitutos	Medio	Medio
100%	TOTAL	Medio	Medio

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado de las 4 fuerzas antes vistas, se puede decir que no existe mucha rivalidad entre los distintos competidores, ya que cada uno es distinto de otro, sin poder llegar a existir un centro muy parecido a otro ya que lo principal de las terapias recae principalmente en las personas que trabajan en el centro, siendo éstas las que le otorgan la fama gracias a la cual los clientes van a recomendarlo o no, dependiendo de esto si el centro llega a ser exitoso.

Es una rivalidad presente, pero atomizada, es decir, que no es agresiva a nivel de usar tácticas de marketing para ganar competencia.

Como conclusión, se tiene que investigar qué tan sensibles son los clientes al precio de las terapias, cuales son las terapias más comunes y las más preferidas, de manera de poder llegar a ofrecer una gama de terapias a precios que estén dentro del rango que los clientes estén dispuestos a pagar, de esta manera, se elimina aún más la amenaza de productos sustitutos al tener varios tipos de terapias y la amenaza de nuevos entrantes al tener muchos clientes satisfechos que recomienden el centro.

Por lo tanto podríamos considerar este mercado como con un **potencial de Rentabilidad Medio**.

6.2 Análisis interno de la empresa utilizando la Cadena de Valor

Como el negocio en cuestión es un servicio, no se utiliza la cadena de valor tradicional para el análisis interno.

Es por esto que para analizar el negocio de un centro de terapias, se debe utilizar un adaptación de la cadena de valor, pero enfocada en los servicios¹⁴:

Cabe señalar, que como este negocio no existe, la cadena de valor muestra lo que “debería hacer” la organización en el caso de que esta existiera.

¹⁴ Cadena Genérica en Anexo metodología

Figura 8: Cadena Valor Servicios

Marketing y ventas	Personal de contacto	Soporte Físico y habilidades	Prestación	Clientes	Otros clientes
Publicidad	Terapeutas Seguimiento Adm	Equipos seguros	Servicio entregado	Individuos que buscan terapias	Curiosidad
Flexibilidad Ventas		Calidad		Guia	
Dirección General y recursos humanos		Organización interna y tecnología	Infraestructura y ambiente	Abastecimiento	
Cultura Satisfacción Cliente Conjunta		Organización proactiva y cooperativa	Amplio, Iluminado y Ambiente grato	Innovación equipos y terapias	
Margen de Servicio	Servicio de terapias alternativas que entrega al paciente no solo la terapia en sí, sino más bien un lugar de apoyo, compañía y alivio de los problemas que le aquejan.				

Fuente: Elaboración propia, apoyado en Cadena Genérica Anexo Metodología

Marketing y ventas

- Desarrollo de una campaña publicitaria fuerte y enfocada a los distintos segmentos que tengan atractivo para el centro de terapia.
- Proceso de ventas del servicio flexible, con variadas opciones de contratación de los servicios de terapias.

Personal de contacto

- Terapeutas capacitados para realizar las terapias y darles satisfacción a los pacientes.
- Equipo de seguimiento de pacientes que le den confianza a estos.
- Equipo administrativo eficiente en sus labores de gestión del negocio, para facilitar la labor de los terapeutas y psicólogos.

Soporte Físico y habilidades

- Equipos y utensilios necesarios para realizar las terapias de alta calidad y seguridad.

Prestación

- Servicio de diversas terapias alternativas en un solo lugar con un seguimiento físico y mental de los pacientes.

Clientes

- Individuos que buscan diferentes terapias alternativas en un lugar cómodo, de calidad y confiable.

Otros clientes

- Individuos que quieren conocer lo que son las terapias alternativas.

Dirección General y recursos humanos

- Entrega de un servicio completo y con sinergia, desde la secretaría administrativa que recibe a un futuro cliente, pasando por el profesional que hará el seguimiento hasta el terapeuta, teniendo todos, una cultura de servicio al cliente satisfactoria.
- Búsqueda conjunta de todas las áreas del negocio de la felicidad del cliente.

Organización interna y tecnología

- Organización de las funciones de cada integrante del centro cooperativa y en pro de un centro eficiente, que entregue un servicio de calidad y que mantenga a cada elemento del centro trabajando orgulloso de pertenecer al centro de terapias.

Infraestructura y ambiente

- Centro de terapias físico iluminado, con espacios adecuados y con un ambiente de convivencia positivo, apoyado por una decoración alegre y “viva”.

Abastecimiento

- Constante innovación en nuevos equipos para las terapias, y en actualización de las terapias impartidas.

Margen de Servicio

- Servicio de terapias alternativas que entrega al paciente no solo la terapia en sí, sino más bien un lugar de apoyo, compañía y alivio de los problemas que le aquejan.

6.3 Análisis FODA

Fortalezas

- Posibilidad ver los avances al mezclar diferentes terapias
- Facilidades de pago al ser todo en un mismo lugar
- Enfoques varios (Conocer, Enfermedades, relajación)
- Actividades varias que complementen las terapias.
- Aplicación Ingeniería al management del centro (MKT, etc.).

Debilidades

- Sin experiencia.
- Sin un equipo de terapeutas existentes actualmente.

Oportunidades

- Notorio crecimiento mundial y nacional por las terapias alternativas.
- Demanda insatisfecha.
- Poca diferenciación servicio de terapias existentes.

Amenazas

- Valor de la marca necesario para fidelizar a los clientes.
- Posible complicación al integrar diversas terapias.

Factores críticos de éxito

- Flexibilidad del servicio, para que el cliente se sienta cómodo en cuanto a la disponibilidad de horarios y variedad de terapias
- Lograr aceptación por parte del mercado potencial y real del seguimiento que se ofrece como valor agregado.
- Creación de marca como centro de terapias.
- Equipo de terapeutas que ganen la confianza de los clientes en cuanto a la confiabilidad de los métodos.

Competencias distintivas

- Terapeutas profesionales e impregnados del ambiente sanador del centro.
- Organización alineada con la estrategia, es decir, que todos busquen lo mismo.
- Ambiente amigable y de agrado para el paciente.
- Seguimiento de los pacientes que demuestre a los pacientes que agrega valor al servicio de las terapias alternativas.

Ventajas competitivas

- Centro de terapias preocupado de que el paciente se sienta cómodo, a gusto y bien.
- Centro de terapias que agrega valor al paciente.
- Centro de terapias que utiliza herramientas actuales de MKT para llegar a sus clientes potenciales y meta.

7. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para definir claramente cuál es el mercado total, potencial y meta, se realizara una investigación de mercado que además ayudara a responder preguntas claves para el éxito del negocio tales como:

- Razones de los clientes para asistir a un centro de terapia.
- Razones para no asistir.
- Atributos destacables y valorables de los centros existentes.
- Valor agregado de actividades que complementen las terapias.

Para llevar a cabo esta investigación de mercado, se realizaran encuestas a los clientes vía internet y vía personal.

7.1 Análisis de Mercado

El principal objetivo del análisis del mercado es obtener información acerca de los distintos segmentos que componen el mercado de los centros de terapias alternativas y de las preferencias de los posibles clientes en relación al núcleo del servicio y de los detalles que agreguen valor al servicio final que se entregara en el centro de terapias.

Dado que no todas las personas tienen los mismos intereses, y que su percepción de valor sobre los diferentes productos y servicios es variable, se realizó una investigación de mercado con el objetivo de conocer cuál o cuáles son los segmentos de la población más interesados en asistir a un centro de terapias alternativas.

Para esto se desarrolló una investigación exploratoria, con el objetivo de conocer cuáles son las principales variables que influyen en la decisión de realizar terapias alternativas, y cuáles son los juicios asociados a estas prácticas.

Luego de terminada la etapa cualitativa, se utilizaron estos datos para realizar un análisis cuantitativo, para conocer la magnitud de los diferentes segmentos y sus preferencias

El detalle de los resultados se expondrán en los anexos, ya que lo importante son las conclusiones obtenidas que serán presentadas en tablas a continuación:

De un total de 357 encuestados, de los que un 49,6% fueron hombres y un 50,4% mujeres. Con edades entre los 17 y los 69 años, con un promedio de 28 años.

La Cantidad de encuestados mínima era de 96 encuestados para darle confiabilidad a la muestra.¹⁵

¹⁵ Detalle en Anexo Investigación de Mercado

A continuación se presenta una tabla con el porcentaje respectivo de cada comuna en la encuesta, para mostrar de donde sale la representatividad de las comunas objetivas.

Figura 9: Comunas encuesta

Comuna	Cantidad	%
Las Condes	90	25%
Providencia	49	14%
La Reina	28	8%
Santiago	26	7%
Ñuñoa	19	5%
Vitacura	18	5%
Lo Barnechea	17	5%
La Florida	10	3%
Peñalolén	7	2%
Otros	90	25%
Total	354	100%

Fuente: Elaboración Propia

Suma comunas objetivas = 64%

Conclusiones relevantes de la encuesta de mercado:

- 7 de cada 10 personas están interesadas en las terapias alternativas
- De las personas interesadas, el 38% nunca ha practicado alguna terapia alternativa, principalmente por el Precio, la poca confiabilidad, el conocimiento en los métodos y el tiempo.
- Las terapias más conocidas y practicadas son el Yoga, Reiki, Acupuntura, Flores de Bach y Aromaterapia, de las cuales las que más llaman la atención de quienes no las conocen son la Acupuntura, Biomagnetismo, Reiki, Yoga, regresiones y Reflexología
- Las principales razones para recurrir a terapias alternativas son la Curiosidad, Dolencia Física y alternativa a algún tratamiento tradicional.
- En relación a los centros y sus características, el atributo más importante para los encuestados es la atención de los terapeutas, seguido por el precio, Ubicación e infraestructura. Siendo el modo más común de llegar a un centro, a través de la recomendación de algún conocido o familiar.
- En relación a los precios la gran mayoría ha pagado y estaría dispuesto a pagar entre \$10.000 y \$20.000 por terapias,
- Y en relación al servicio entregado por un centro de terapias, de una lista de servicios extras por ofrecer, los mejores evaluados por los encuestados son un pack de precios, áreas verdes y el seguimiento a los pacientes. Siendo este seguimiento un valor agregado que un 64% de los encuestados utilizaría en caso de existir en un centro.

7.2 Mercado Total y Potencial

Habitantes Comunas objetivos pertenecientes segmento objetivo, que corresponde a los habitantes del sector Oriente de Santiago y pertenecientes al GSE ABC1C2.

Figura 10: Habitantes por comuna y GSE

Comunas	Habitantes	ABC1 (%)	C2 (%)	Mercado Total
Vitacura	89.363	54,1%	33,8%	78.550
Las Condes	239.234	45,4%	34,4%	190.909
Providencia	104.866	31,6%	42,4%	77.601
Ñuñoa	176.780	24,3%	37,1%	108.543
La Reina	109.048	36,7%	29,3%	71.972
Lo Barnechea	84.179	41,2%	16,3%	48.403
Peñalolen	236.749	9,6%	14,3%	56.583
TOTAL	1.040.219			632.560

Fuente: Elaboración Propia con datos de la Bibliografía¹⁶

Un factor a considerar para calcular el mercado potencial, es la edad de los habitantes, que se comportan de la siguiente manera¹⁷:

- 0-14 años: 25,7%
- 15-59 años: 62,9%
- 60 o +: 11,4%

El mercado total viene dado por el número de habitantes de las comunas del segmento objetivo, y el mercado potencial viene dado por estas comunas segmentadas por estrato socio-económico, apuntando a un cierto poder adquisitivo mínimo para poder acceder al servicio de terapias. Y a esto se agrega la segmentación por edad.

Aplicando la segmentación por edad, se descartaran los niños entre 0-14 años, es decir, se tomaran en cuenta las personas de 15 años en adelante (88,6%) lo que deja un mercado potencial de **560.448**¹⁸

¹⁶ Datos de Slideshare, de descripción de GSE, detalle en Bibliografía

¹⁷ Según datos del INE, detalle de la pagina en Bibliografía

¹⁸ Mercado Potencial total= 632.560*0,886

7.3 Mercado Meta

El mercado meta se obtiene de la segmentación de los habitantes comunas objetivo pertenecientes segmento objetivo interesadas en terapias alternativas y con representatividad.

El 73% que representa a las personas interesadas viene dado por la investigación de mercado adjunta en el anexo

Y el 64% correspondiente a la representatividad se encuentra explicado en la página anterior.

Figura 11: Determinación mercado meta

Numero habitantes ABC1-C2 comunas objetivos (hab)	560.448
% Personas encuestadas interesadas terapias	73%
Habitantes ABC1-C2 pertenecientes comunas objetivos interesadas en terapias	409.127
% Personas encuestadas pertenecientes a las comunas objetivos (representatividad)	64%
Publico objetivo interesado en terapias y ponderado por la representatividad de la encuesta	261.841

Fuente: Elaboración propia

Hoy en día existen alrededor de 300 centros en Santiago y unos 80 en el sector Oriente. Centros que en promedio atienden a unas 150 personas mensuales por terapia individual.¹⁹

Dado esto se puede llegar a que la industria actual en el sector Oriente solo capta un 4,5%²⁰ del mercado meta. Lo que deja un margen muy grande del mercado meta que puede ser atacado.

¹⁹ Según Revista Mundo Nuevo y encuesta en terreno

²⁰ 150 personas*80 centros/261.841 (Mercado Meta)

8. MODELO DE NEGOCIOS

Para llevar a cabo el modelo, se recurre al Modelo Canvas de Osterwalder, para lograr describir de la mejor manera como el negocio busca crear, entregar y capturar valor.²¹

Figura 12: Modelo Negocio Canvas

The Business Model Canvas				
Alianzas Claves  <ul style="list-style-type: none"> - Medicos - Empresas - Otros terapeutas 	Actividades Claves  <ul style="list-style-type: none"> - Servicio terapias - Servicio seguimiento - Satisfaccion Clientes - Planificación y ejecución de la publicidad y administración 	Propuesta de Valor  <ul style="list-style-type: none"> - Personalización del servicio de terapias - Precios inferiores por terapia gracias a los paquetes de precios - Nuevo concepto de centros de terapias en que se mezcle evaluación-seguimiento-tratamiento-educación 	Relacion con el Cliente  <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia personal dedicada - Personalización del servicio durante toda su estadía 	Segmentación de Clientes  <ul style="list-style-type: none"> - La segmentación inicial está compuesta por clientes ABC1-C2 que habiten de preferencia en sector Oriente - La segmentación posterior viene dada según el tipo de cliente (Esporadico - Frecuente)
Recursos Claves  <ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento fisico - Equipamientos que ayuden al buen desarrollo de las terapias - Humanos: Terapeutas y psicólogos 		Canales  <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación: Publicidad promocional en terreno, via redes sociales, en revistas especializadas. - Distribución: En el centro mismo - Ventas: En el centro, telefónica o via internet. 		Fuente Ingresos  <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos directos por terapia realizada - Suscripciones por un plan de terapias a realizarse durante un tiempo determinado - Publicidad a productos relacionados - Ingresos por convenio con empresas
Estructura de Costos  <ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos: Sueldos, Arriendo en caso de que el lugar fisico sea arrendado, Equipamiento - Costos Variables: Insumos "desechables" de cada terapia tales como aceites, toallas, guantes, etc. 		Fuente Ingresos  <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos directos por terapia realizada - Suscripciones por un plan de terapias a realizarse durante un tiempo determinado - Publicidad a productos relacionados - Ingresos por convenio con empresas 		

Fuente: Elaboración Propia

²¹ Detalle de la metodología de Canvas en Anexos Metodología

Alianzas Claves

- Creación de alianzas con médicos que quieran derivar a pacientes tratados con medicina tradicional a medicina alternativa para complementar tratamientos
- Con empresas que quieran vender productos naturales en el centro, así obtienen un lugar físico para promocionar sus productos.
- Otros terapeutas

Actividades Claves

- Servicio terapias: Ejecución de las terapias alternativas de manera correcta
- Servicio seguimiento: Ejecución seguimiento y educación de manera correcta
- Solución de problemas: Satisfacción de los clientes en cuanto a disponibilidad horaria y a su atención en el centro
- Planificación y ejecución de la publicidad y administración optima

Recursos Claves

- Físicos: Establecimiento en donde se encontrara el centro.
Equipamientos que ayuden al buen desarrollo de las terapias, tales como camillas, imanes, etc.
- Humanos: Terapeutas y psicólogos adecuados

Propuesta de Valor

(Servicio de terapias personalizado en base a un seguimiento del paciente y con precios adecuados al servicio entregado)

- Personalización del servicio de terapias al crear un conjunto de terapias pensado para cada cliente
- Precios inferiores por terapia al crear paquetes de precios según el numero de terapias que realice el cliente
- Accesibilidad a un nuevo concepto de centros de terapias en que se mezcle evaluación-seguimiento-tratamiento-educación

Relación con el cliente

Asistencia personal dedicada: Personalizada, idealmente en persona, para explicar detalladamente los beneficios que obtendrá el cliente y lo que ofrece el centro.

También debe mantenerse personalizada durante todo el periodo que el cliente asista al centro debido a la misión del centro en convertirse en un lugar de relajó para el cliente en donde se sienta comprendido y acompañado.

Canales

- Comunicación: Publicidad promocional en terreno, vía redes sociales, en revistas especializadas.
- Distribución: En el centro mismo
- Ventas: En el centro, telefónica o vía internet.

Segmentación de clientes

- La segmentación inicial está compuesta por clientes ABC1-C2 que habiten de preferencia en alguna de las siguientes comunas: Vitacura, Las Condes, Providencia, Ñuñoa, La Reina, Lo Barnechea y Peñalolén
- La segmentación posterior viene dada según el tipo de cliente, es decir si es un cliente que solo busque asistir al centro una vez o si desea integrarse a la comunidad del centro recibiendo todos los servicios que se ofrecen.

Estructura de Costos

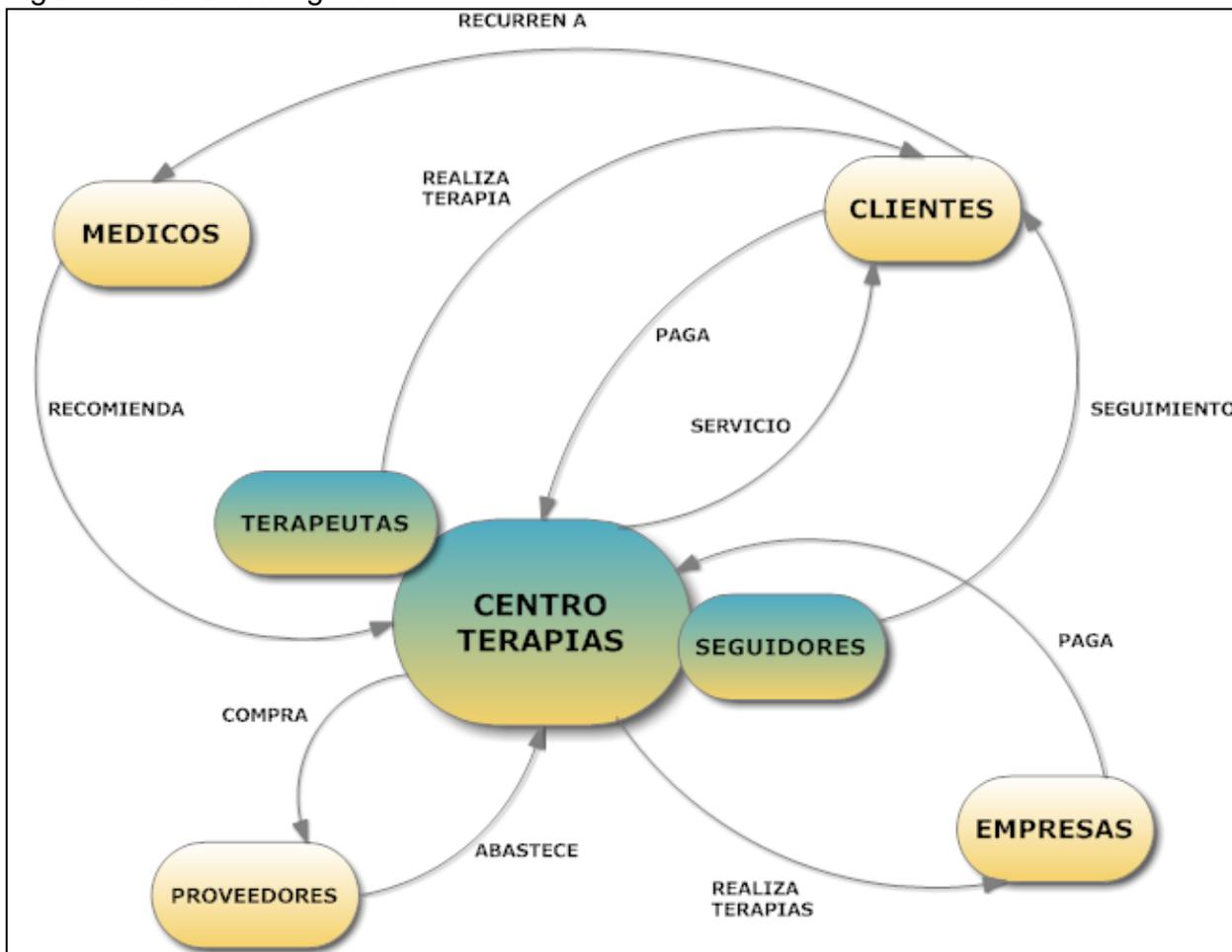
- Costos fijos: Sueldos, Arriendo en caso de que el lugar físico sea arrendado, Equipamiento
- Costos Variables: Insumos “desechables” de cada terapia tales como aceites, toallas, guantes, etc.

Fuente de ingresos

- Ingresos directos por terapia realizada
- Suscripciones por un plan de terapias a realizarse durante un tiempo determinado
- Publicidad a productos relacionados
- Ingresos por convenio con empresas

MODELO NEGOCIOS

Figura 13: Modelo Negocios



Fuente: Elaboración Propia

Descripción modelo negocios:

En primer lugar, los ingresos son generados por 2 formas principalmente, la primera es mediante consultas esporádicas, que se refiere a aquellas personas que van a una consulta y no vuelven a realizarse el tratamiento que se les recomendó, o personas que sí van constantemente, pero una vez cada mucho tiempo, por lo que son consideradas también como esporádicas, ya que si bien se sabe que esa persona va a volver, no se sabe si va a volver en una semana o en un año más. Por otro lado, están las terapias prolongadas en el tiempo, que incluye a aquellas personas que mantienen un tratamiento fijo en el centro, que cada un cierto periodo de tiempo determinado, sea 2 veces a la semana como una vez al mes. Estas personas son las que más ingresos generan para el centro ya que van a ser las que utilizarán en mayor medida las terapias ofrecidas, y van a ser las personas que van a recomendar al centro a sus conocidos, generando un mayor valor para la empresa al aumentar el conocimiento de ésta.

Los distintos tipos de terapias ofrecidas van orientadas a distintos tipos de clientes: los que acuden por enfermedad o los que acuden para mejorar la calidad de vida. Los

primeros acuden por distintos tipos de enfermedades, ya sea por una lesión reciente que quieren tratar, o por enfermedades crónicas que llevan años de evolución. También acuden pacientes con enfermedades invasivas tales como el cáncer, que acuden a estas terapias como alternativa a la medicina tradicional, esperando que, junto con ayudar con la enfermedad, se pueda intentar mejorar la calidad de vida. Con respecto a los segundos, los que acuden sólo para mejorar la calidad de vida sin tener alguna dolencia o enfermedad en particular, son clientes que buscan una mayor armonía, y que sienten que en la armonía del cuerpo está la clave para la felicidad y la plenitud en el resto de los aspectos de sus vidas.

Teniendo claro cómo se van a generar los ingresos del centro, se tiene que establecer también cómo se va a financiar éste. En un principio, se va a necesitar de un capital inicial que permita la construcción del centro o el arriendo de los primeros meses de éste, así como el capital de trabajo, que se refiere a los costos en los que se tiene que incurrir para funcionar hasta que se empiecen a generar los ingresos. Este capital inicial pretende ser aportado por el dueño del proyecto, sin embargo, en el caso de no poder aportar con el capital, se recurrirá a vías alternativas como créditos en un banco, y un préstamo de algún inversionista interesado.

En los Anexos se incluye una esquematización del modelo de negocios²²

²² Anexo Modelo negocios

9. PLAN DE MARKETING

Objetivos de Marketing

Para este plan se utilizaron las principales herramientas disponibles en el marketing de servicios. Los objetivos definidos para esta etapa son los siguientes:

1. Posicionar la oferta del servicio según las características del cliente.
2. Definir una marca e imagen corporativa, cuya imagen esté alineada con los servicios ofrecidos y las expectativas de los clientes.
3. Definir el marketing mix ampliado para los servicios ofrecidos.
4. Desarrollar un plan de medios que optimice los recursos de la empresa.

Estrategia Genérica

Tomando en cuenta que el negocio de los centros de terapias alternativas es un servicio, y dado que el mercado meta es un nicho bien definido, la estrategia más adecuada es una de diferenciación del servicio hacia este segmento, donde se agregue valor a la experiencia de los clientes mediante una atención personalizada y enfocada a su perfil.

Esta diferenciación se aplica tanto al tipo de servicio, al personal de trabajo, y a la imagen de marca.

Posicionamiento

La definición del posicionamiento se basa principalmente en cuáles son las expectativas del mercado meta con respecto al servicio a ofrecer, las que se obtienen analizando al segmento meta.

Uno de los grandes desafíos de un posicionamiento que se enfoca a dos segmentos es ser compatible y eficiente, permitiendo un complemento de ideas y conceptos que no produzcan confusión en los clientes.

Esto dado que existen dos tipos de clientes, los que quieren conocer lo que son las terapias alternativas y los que ya las conocen y practican, pero buscan conocer el centro.

Misión del negocio

“La misión del negocio consiste en ofrecer un servicio de terapias alternativas integral que agregue valor a los pacientes a través de un seguimiento personalizado”²³

²³ Detalle Misión en anexo Plan Marketing

Visión del negocio

“La visión del negocio es convertirse en un centro reconocido en el rubro de las terapias alternativas, creando una marca que represente calidad y bienestar de servicio no solo a nivel terapéutico, sino también como lugar de trabajo”²⁴

Imagen

La imagen del negocio es fundamental, por lo que se eligió como nombre:

“ALIQUID NOVI”

Este nombre tiene relación con renacer o empezar de nuevo en latín. Para la elección del nombre se buscaron varias ideas y luego fueron comentadas con varias personas, siendo esta la seleccionada.

El logo está basado en el concepto de relajación que se experimenta con la naturaleza, por eso la hoja de un árbol, y el efecto de curvas en la hoja y la rama de la hoja que también genera una sensación de calma y agrado.

Logo Centro terapias

Figura 14: Logo Centro terapias



Elaboración: Publicista Ziro Salazar

²⁴ Detalle Visión en Anexo Plan de Marketing

9.1 Marketing Mix

Producto

El producto es un conjunto de terapias alternativas que al mezclar sus distintos efectos en las personas logren una sinergia que ayude a cada cliente.

Las terapias a ofrecer serán:

- Reiki
- Yoga (Kundalini e Iyengar)
- Acupuntura
- Reflexología-Masajes
- Biomagnetismo
- Flores de Bach – Aromaterapia

El detalle de cada terapia se encuentra en el anexo.

Además de las terapias en cuestión existirán dos servicios adicionales: El primer servicio adicional y el que es considerado como un valor agregado del centro de terapias es un seguimiento realizado a los clientes que lo deseen. Este seguimiento consiste en una entrevista con el cliente para ver cuáles son sus motivaciones para llegar al centro y que es lo que busca.

Con esta información se le ofrece un plan de terapias acorde con lo que busca el cliente. Este seguimiento es realizado por un psicólogo que tenga conocimiento de terapias alternativas, por lo que de preferencia deben ser terapeutas.

Con el tiempo, el paciente va tomando sesiones con el mismo “seguidor” quien va evaluando los avances en el tiempo de los clientes mientras dure su estadía en el centro. Además existirán en conjunto con el seguimiento clases sobre la teoría de estas terapias

Precios

Para la fijación de precios, se utilizara una mezcla entre observar a la competencia y discriminación de precios según el tipo de cliente (frecuencia del cliente).

Para esto se utilizara la información recopilada de centros visitados²⁵, también de datos obtenidos de personas que asisten a centros y por medios de comunicación tales como internet (paginas de centros), además de los datos de la investigación de mercado.

²⁵ ANEXO CENTROS VISITADOS

Consideraremos tres tipos de clientes

- a) Clientes ocasionales
- b) Clientes que asisten con cierta regularidad, pero que no se inscriben en el seguimiento
- c) Clientes que se inscriben en el programa que incluye el seguimiento

Estos tres tipos de clientes tienen opciones a distintos tipos de pagos.

Basándose en los precios de la competencia.

Figura 15: Precios Competencia

TERAPIA	VALORES PROMEDIO COMPETENCIA
ACUPUNTURA	20.000
AROMATERAPIA	15.000
BIOMAGNETISMO	20.000
FLORES BACH	20.000
REFLEXOLOGIA - MASAJES	15.000
REIKI	20.000
YOGA	8.000

Fuente: Elaboración Propia

Para establecer los precios por terapia, se observaron los precios de la competencia y se disminuyeron en un 10% aproximadamente.

Figura 16: Valores terapias

TERAPIA	VALORES TERAPIA
ACUPUNTURA	18.000
AROMATERAPIA	14.000
BIOMAGNETISMO	18.000
FLORES BACH	18.000
REFLEXOLOGIA - MASAJES	14.000
REIKI	20.000
YOGA	6.000
SESION SEGUIDOR	12.000
SIGUIENTES SESIONES SEGUIDOR	7.000

Fuente: Elaboración Propia

También existen packs promocionales para un conjunto de terapias:

Figura 17: Promociones

PROMOCION	INCLUYE	VALOR SIN PROMOCIONES (\$)	DESCUENTO APLICADO	VALOR CON DESCUENTO APLICADO (\$)	VALOR FINAL PACK (\$)
PACK ALIQUID NOVI	3 SESIONES* + 2 CLASES YOGA	64000	20%	51200	50.000
PACK YOGA 1 MES	YOGA ILIMITADO	35.000	-	-	35000
PACK 2 MESES	YOGA ILIMITADO + 4 SESIONES*	142000	30%	99400	100.000
PACK 2 MESES	YOGA ILIMITADO + 8 SESIONES*	214000	25%	160500	160.000
PACK 4 MESES	YOGA ILIMITADO + 8 SESIONES*	284000	30%	198800	200.000
PACK 4 MESES	YOGA ILIMITADO + 16 SESIONES*	428000	25%	321000	320.000
PACK 6 MESES	YOGA ILIMITADO + 12 SESIONES*	426000	25%	319500	320.000
PACK SEGUIMIENTO 6 MESES	YOGA ILIMITADO + 1 SESION* SEMANAL + SEGUIMIENTO CADA 2 SEMANAS	731000	41%	431290	430.000

*Pueden incluir cualquiera de las terapias, independiente del precio

Fuente: Elaboración Propia

Asumiendo estos valores para las terapias

YOGA ILIMITADO	35.000
SESION	18.000

Plaza

Tomando en cuenta que el desarrollo del proyecto no tiene fechas estipuladas para su implementación, no se restringió el lugar de localización a una ubicación determinada, sino que se tomaran cuenta las características que debería tener el centro en cuestión.

Las características relevantes a considerar:

- Ubicada en el sector oriente de Santiago.
- Casa grande de unos 2 pisos que tenga al menos 2 salones grandes y unas 7 habitaciones y con grandes ventanales para lograr la mayor cantidad de iluminación interna.
- Jardín trasero extenso, este detalle tiene importante relevancia al momento de elegir la ubicación final, dado que el segundo punto en relación a los 2 salones y las habitaciones, según el nivel de inversión pueden ser construidos, pero el jardín extenso es algo que debe ser encontrado.
- Se podría pensar que un jardín grande es fácil encontrar en sectores periféricos de Santiago, pero ahí nace otro detalle en que no puede estar muy lejano al núcleo urbano dado que la distancia no debe ser una amenaza sino que debe ser una ventaja.

Promoción

El objetivo del plan de medios es informar y crear las expectativas correctas a los potenciales clientes, posicionando a la empresa según la imagen de marca a crear.

Existe un gran desafío en relación a que la promoción de los centros actuales se realiza de boca en boca y por recomendación por lo que el cómo llegar, es clave.

La promoción tradicional de los centros de terapias existentes es de “boca en boca” principalmente, es decir, personas que han asistido al centro lo promocionan a sus cercanos en relación a las experiencias personales vividas en el centro respectivo.

Las alternativas de promoción a utilizar serán las siguientes:

- Dar a conocer el centro de terapias con la red de contacto personal y masificarla con un boca en boca.
- Publicidad en revistas especializadas como Mundo Nuevo y círculo místico.
- Desarrollo de una página web interactiva que promocione las ventajas y el valor agregado del centro.
- Redes Sociales.
- Darse a conocer a través de promoción escrita en lugares relacionados con las terapias alternativas, como restaurantes vegetarianos, librerías, y negocios cercanos al lugar físico.
- Mailing dirigido por segmentos con empresa especializada

Los costos de esta estrategia de Publicidad se encuentran detallados en capítulos posteriores.

Esta estrategia de Marketing tiene un periodo de impacto que se estableció de unos 3 meses²⁶, periodo durante el cual el centro de terapias asumirá el costo de no recibir demanda para efectos del análisis financiero posterior.

Personas

Las personas encargadas de entregar el servicio de manera correcta deben estar alineadas correctamente con la visión y misión del negocio. Además de realizar su trabajo correspondiente de manera profesional y “técnicamente” correcta.

Para este proyecto existen dos tipos de “personas”:

- Los terapeutas y seguidores, quienes son los que entregan el servicio a los pacientes, y son quienes deben transmitir la esencia del negocio para que así el paciente sienta lo que busca. Esta esencia tiene relación con transformar el centro de terapias en un lugar de relajación y comodidad para el cliente.
- Por otro lado se encuentra el equipo de administración, quienes de manera un poco menos cercana deben lograr transmitir esta misma esencia al cliente. Este equipo está integrado por el administrador y la secretaria.

²⁶ Juicio Experto de publicista I. Butte

Procesos

Los procesos del servicio de terapias consisten en mantener profesionalismo y seriedad en cuanto a los horarios de las terapias, como también con los compromisos que personas pertenecientes al centro tomen con los clientes, en relación a cómo hacer las terapias y a cómo relacionarse con cada paciente, aunque esto último depende de cada paciente y de la interacción que se genere para cada relación paciente-terapeuta.

Esto último va relacionado también al mismo proceso, pero para el seguimiento.

Evidencia Física

Es el centro mismo físico, el lugar en donde se realizarán las terapias. Lugar que debe transmitir al igual que las personas un ambiente de calma, de comodidad, para que el paciente quiera volver pronto, al sentirse en un lugar como si fuera su “segundo hogar”.

Esto se logra con una decoración adecuada que convine mucha luz, naturaleza y agua, ya que estos elementos producen bienestar en las personas.

Aunque se debe tener cuidado en no mostrar un ambiente demasiado “relajado”, para no quitarle seriedad ni profesionalismo a servicio.

Competencia²⁷

Existen dos tipos de competencias directas:

- Lugares establecidos en donde se realicen terapias, que por lo general son todos parecidos y con precios muy similares. Los valores promedios de las terapias en estos centros es mencionado anteriormente.
En relación al nivel de atención de estos centros se debe mencionar que su gran éxito en algunos casos se debe a los terapeutas que tienen y a cómo estos van ganando la confianza de los clientes, lo que es uno de los puntos que debe ser atacado por el proyecto, ya que se busca dentro de los objetivos del proyecto obtener esta fidelización con los clientes.
Aun así existen problemas de atención en cuanto a disponibilidad en varios de ellos.
- Personas que realicen terapias por su propia cuenta en consultas propias o en sus mismos hogares, quienes por lo general solo obtienen clientes por el boca en boca. Estos atienden a un número pequeño de clientes por día, por un tema de capacidad y muchas veces de tiempo.

En relación a la competencia solo en centros de Yoga, existe una gran oferta en este tipo de terapias, al ser la terapia más conocida y practicada, y sus precios varían desde centros que cobran alrededor de \$2.000 la clase principalmente para estudiantes, hasta

²⁷ Una lista de centros que representan competencia se encuentran en anexos, sección Anexos Centros Visitados

centros más exclusivos que cobran hasta \$20.000 por clase. Pero la demanda por esta disciplina crece también rápidamente. Ya que con el Yoga es como muchas personas se inician en lo que son las otras terapias alternativas.

Alianzas

Las Alianzas que busca el centro de terapias Aliquid Novi, son con médicos que deriven pacientes al centro para integrar terapias tradicionales con terapias alternativas y también alianzas con empresas, generando promociones a gerentes que quieran ofrecer a sus empleados sesiones de terapias para mejorar la calidad de vida de quienes trabajan en sus empresas.

10. PLAN OPERACIONES

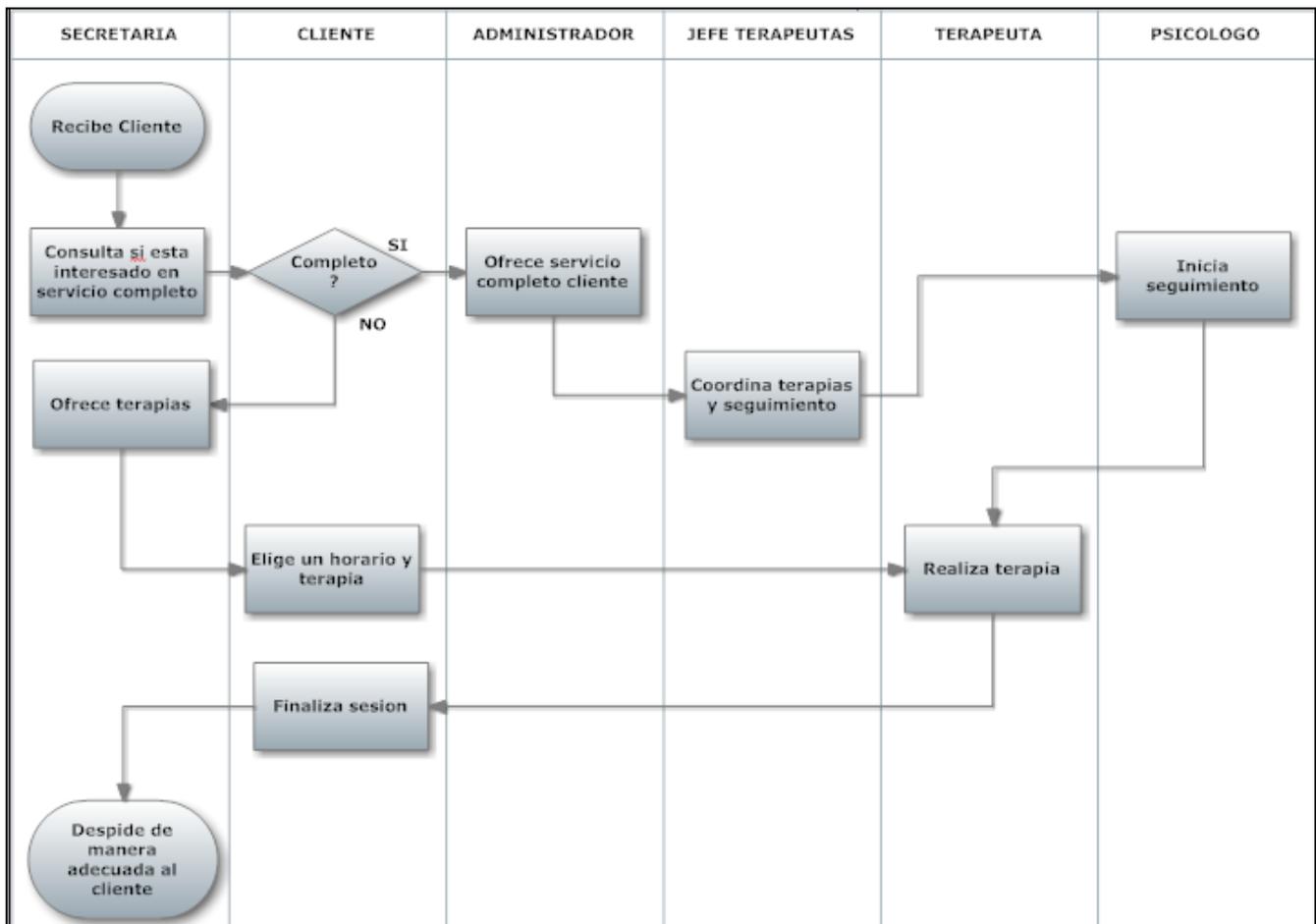
Para desarrollar el plan de operaciones, se tomaron en cuenta los procesos que tienen relación con el cliente y los que no tienen relación directa con el cliente, es decir los procesos internos del negocio. Pero siendo estos últimos procesos que tienen incidencia en el servicio final entregado al cliente.

10.1 Procesos que involucran al cliente

Los procesos más importantes que involucran al cliente son la llegada y atención de este, la inscripción en caso de realizarse y el uso de los servicios.

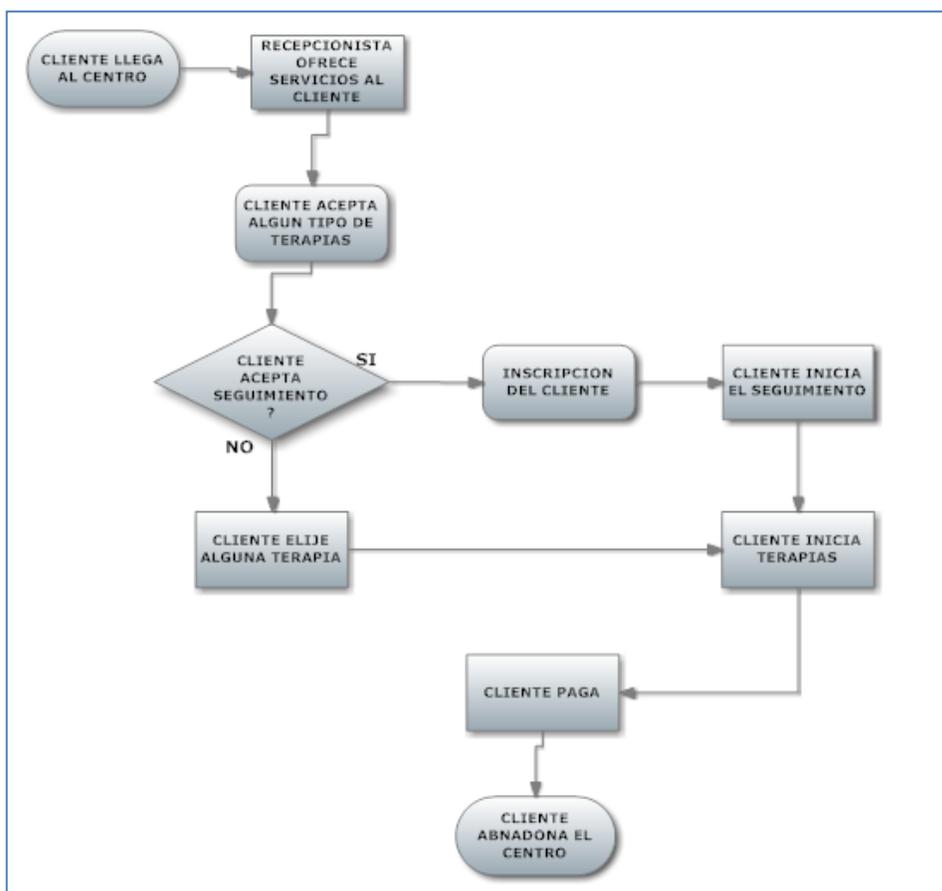
Procesos que involucran al cliente

Figura 18: DIAGRAMA DE ROLES



Fuente: Elaboración Propia

Figura 19: FLUJO OPERACIONES



Fuente: Elaboración Propia

Para obtener un servicio de alta calidad es necesario tener ciertas normas de atención en el proceso de atención al cliente como en las diferentes áreas de servicio.

Figura 20: Requisitos en procesos que involucran al cliente

Área de Servicio	Requisitos	Encargado
Ingreso y atención del cliente	La atención debe ser cordial, amable y con una conversación amena. Manteniendo un tono de informalidad para generar empatía, pero siempre manteniendo un tono de respeto. Además debe entregarse la información de manera rápida, pero a la vez clara.	Secretaria - Administrador
Uso baños	El lugar debe estar limpio y abastecido	Personal Aseo
Uso salas terapias individuales	Deben estar limpias, ventiladas y con las instrumentarias necesarias para realizar cada una de las terapias.	Personal Aseo - Terapeuta
Uso salas terapias grupales	Deben estar limpias, ventiladas y no tener un número de clientes que moleste a los otros clientes para realizar las terapias logrando la	Personal Aseo - Terapeuta
Jardín	Debe estar limpio y arreglado.	Encargado Jardín*
Salida cliente	El encargado debe preguntar acerca de la satisfacción del cliente y desearle un buen día.	Secretaria

*El Encargado del Jardín es un empleado no fijo, que va unas dos veces a la semana

Fuente: Elaboración Propia

El proceso que tiene mucha trascendencia además de las terapias en sí, es el proceso de recepción de un cliente nuevo, ya que ese primer contacto que se genera con la secretaria debe producir una empatía con el centro, ya que este primer contacto es la imagen del centro. Es por esto que este primer proceso está apoyado por el administrador, para ofrecer el servicio de la manera más completa posible, destacando las ventajas que puede obtener el cliente al aceptar utilizar los servicios del centro.

10.2 Procesos internos

Además de los procesos que involucran al cliente, existen procesos claves para el funcionamiento interno del centro:

- a) Procesos limpieza: El encargado de aseo debe limpiar el lugar todos los días en la mañana. Llega 2 horas antes de la apertura del centro y permanece realizando labores aseo y ayuda en la preparación de de las salas una hora después de la apertura del centro.
- b) Procesos abastecimiento: Los insumos para este negocio se clasifican en tres grupos.
Primero los que son fundamentales para entregar el servicio, tales como:
Yoga: Colchonetas
Biomagnetismo: Equipo Imanes, Camilla
Reflexología-Masajes: Esencias, Aceites, Camilla, Toallas, Bata
Reiki: Camilla (cama)
Flores de Bach-Aromaterapia: Esencias florales, Esencias aromáticas, Camilla
Acupuntura: Camilla, Equipo Acupuntura
Hay que incluir aquí vestimenta adecuada y guantes en caso de ser necesario.
Segundo los que agregan valor a cada terapia, pero no son indispensables, tales como música, decoración especial, aromas especiales
En tercer lugar están los insumos para realizar los procesos anexos tales como materiales de oficina e insumos para los balos y aseo.
El proceso de abastecimiento está a cargo del administrador según sea necesario
- c) Procesos mantenimiento registro y situación de los clientes

Consideraciones generales:

- Centro de terapias físico a donde llegan clientes a través de alguno de los medios de marketing que se utilizaran.
- Estos clientes pueden haber hablado por teléfono con la secretaria anteriormente para inscribirse en alguna de las terapias que existen y llegar directamente a la hora en que esta será impartida cancelando el valor físicamente.
- Los clientes llegan y pueden conocer el centro, familiarizarse.
- El cliente puede elegir alguna terapia e inscribirse por una sesión o si ya está seguro de que está interesado, tomar alguno de los planes que tendrán a su disposición para asistir a varias terapias mensuales o semestrales a un valor mucho menor que el cliente ocasional.
- Un cliente al ya estar inscrito en los registros del centro, tendrá libertad para asistir mientras existan cupos a la hora requerida.
- Los modos de pago serán evaluados más adelante, pero en inicio será físico solamente, es decir, en el centro.
- El tema de los proveedores del centro no es relevante, ya que según las terapias existirán algunas maquinas que deben ser compradas, pero no se necesitan insumos adicionales que sean de compra semanal o mensual, además de cosas básicas de administración.

- Los respectivos terapeutas tendrán sus horarios y asistirán según estos, sin tener que estar en el centro todo el día, pero tendrá que haber al menos un psicólogo estable en el centro que se encargue de los diagnósticos de los pacientes que vayan llegando.
- Los terapeutas ganaran según el tipo de terapias que impartan, según el número de clientes y según el tiempo que pasen en el centro un mix de estos tres factores.
- Existirá la opción de no relacionarse con los psicólogos, para así tener la modalidad de los centros actualmente existentes para quienes lo deseen.
- Existirán salas de relajó, en donde se podrán hacer actividades complementarias como tarot, meditación, lectura, para lograr crear no solo en centro de terapias, sino que también un espacio de relajó para quienes asisten.

10.3 Tasa de Ocupación

La tasa de Ocupación máxima del centro corresponde a todas las instalaciones ocupadas durante el horario completo de funcionamiento del centro, tomando en cuenta el horario de atención de cada terapia.

Los supuestos para estas tasas se basan en las horas tomadas durante todo el día, es decir, la oferta del centro copada.

Figura 21: Tasa Ocupación Máxima

Servicio	Tiempo por sesion (Horas)	Tiempo Maximo Disponible a la semana	Tiempo Maximo Ocupacion al mes*	Numero sesiones maxima	Numero Clientes maximo	Sensib. al 70%***	Numero Clientes maximo al año	Sensib. al 70%***
Reiki	1,00	40	160	160	160	112	1920	1344
Acupuntura	0,75	70	280	373	373	261	4476	3133
Reflexologia-Masajes	0,75	70	280	373	373	261	4476	3133
Flores de Bach	0,75	35	140	186	186	130	2232	1562
Aromaterapia	1,00	35	140	140	140	98	1680	1176
Biomagnetismo	1,00	35	140	140	140	98	1680	1176
Seguimiento	1,00	40	160	160	160	112	1920	1344
Yoga**	1,50	70	280	186	3162	2213	37944	26561

Todo los tiempos son en horas

* El factor para llevarlo al mes es suponiendo 4 semanas por mes

** Contemplando un maximo de 17 personas por sesion

*** La tasa de Ocupacion maxima de las empresas de servicio es de un 70% de la ocupacion maxima

Fuente: Elaboración Propia

Instalaciones

Las instalaciones del centro de terapia son presentadas en el anexo, con dos layout, representando los dos pisos del centro.

El primer piso tiene:

- Oficina de administración, Oficina de Recepción o secretaria en la que hay una cocina y una oficina Multiuso, que puede ser usada por el seguidor.
- Un salón Grande para Yoga, sala de acupuntura y dos baños
- 3 Jardines, dos por los lados y uno muy grande el atrás. Los dos primeros jardines del lado sirven como sala de espera, al igual que el espacio que hay al lado de la escalera (en el layout queda más claro)

El segundo piso posee:

- 4 Salas para (Reiki, Biomagnetismo, Reflexología, Aromaterapia y Flores de bach) y una sala grande que es multiuso, pero que cubre a alguna de las terapias que arriba faltan al ser 4 salas y 5 terapias.
- Una oficina para el seguidor.
- 2 Baños y 3 terrazas.

11. PLAN RECURSOS HUMANOS

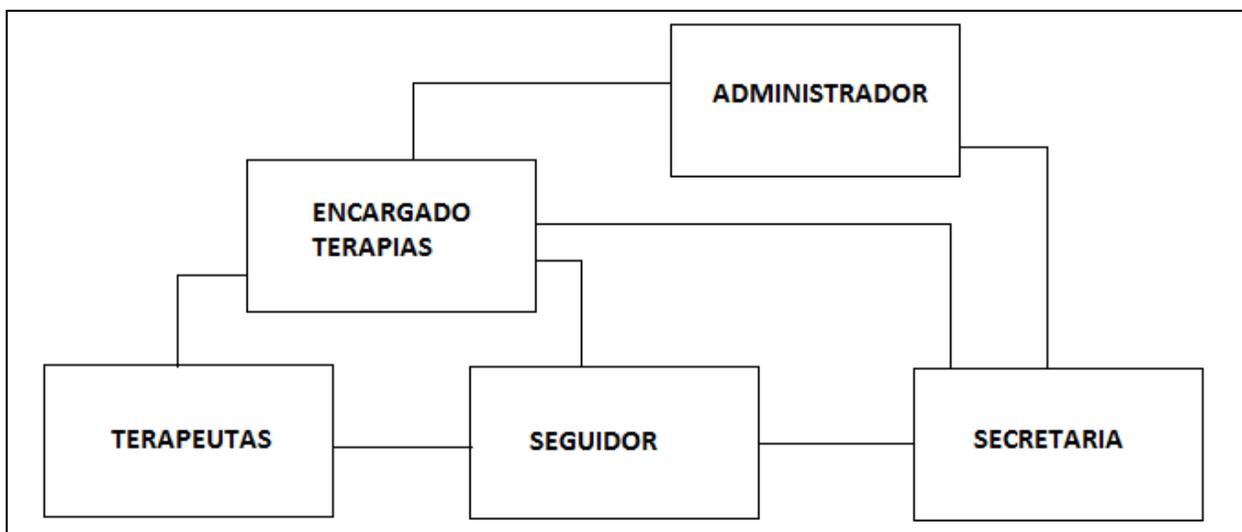
Para desarrollar la plana de personas necesarias para el funcionamiento del negocio es necesario poner énfasis en los procesos que componen el negocio, las habilidades necesarias por parte del personal para entregar el servicio y el número óptimo de personas para satisfacer la demanda.

11.1 Estructura Funcional Servicio

Para definir la estructura organizacional se tomaron en cuenta los principales procesos. De esta forma se estructuraron las siguientes áreas:

La principal característica de esta estructura es su transversalidad, donde todos los miembros del personal trabajan directamente con los clientes

Figura 22: Estructura Funcional



Fuente: Elaboración Propia

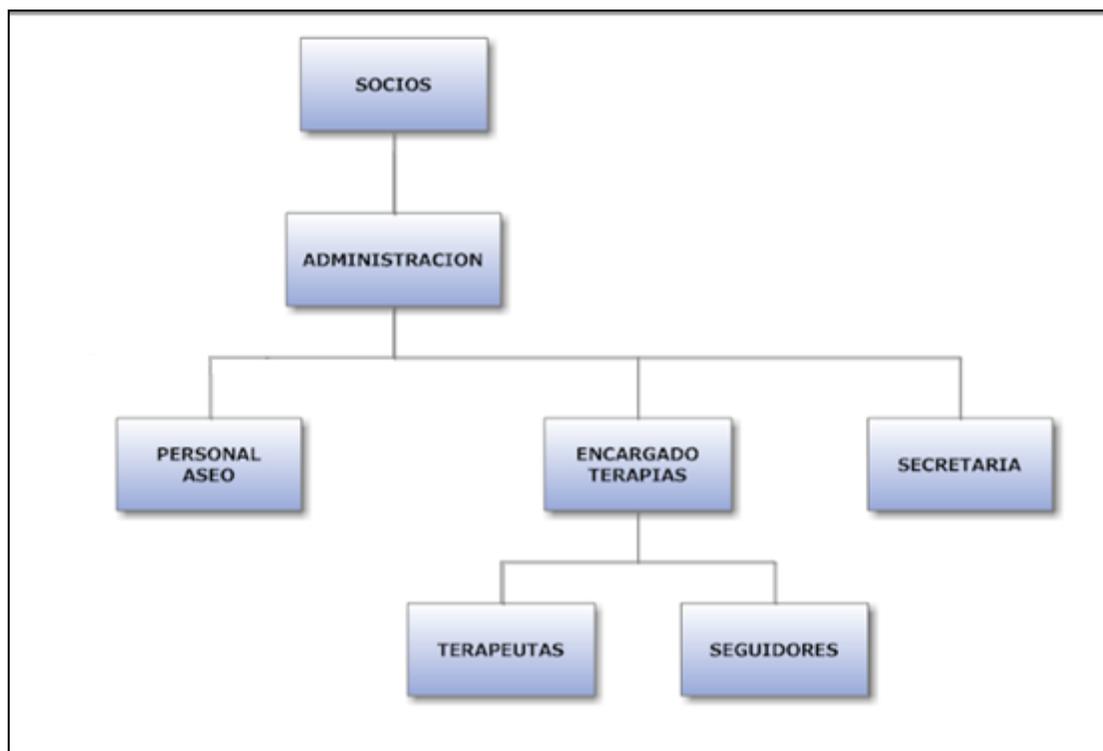
Una característica importante de esta estructura es su transversalidad, en donde prácticamente todos los miembros interactúan con los clientes.

11.2 Organigrama

La definición de los cargos y la dependencia entre estos se tomo en cuenta considerando los procesos más importantes del centro y los requerimientos de personal de estos.

En resumen se tiene un administrador que maneja el área de Finanzas y Ventas (MKT) además de gestionar el correcto funcionamiento del centro de terapias

Figura 23: Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

Descripción de Cargos

- Administrador: Esta encargado del área financiera y comercial del negocio, considerando dentro del área comercial las ventas y el marketing. Entre sus labores esta rendirle cuentas a los socios y asegurar el funcionamiento general del negocio.
- Encargado Terapias: Debe encargarse de coordinar el trabajo entre los seguidores y los terapeutas, además de ser un contacto constante entre los clientes y el centro. Es indispensable que sea terapeuta de alguna de las disciplinas, para poder ser parte del proceso, y también participar del proceso de

- seguimiento. También tiene la función de ser el contacto entre los terapeutas para crear sinergia en el equipo de trabajo.
- c) Personal Aseo: Está a cargo de mantener el lugar limpio en todo momento. Además es responsable de mantener abastecidos los baños y camarines con los implementos necesarios.
 - d) Secretaria: Tiene a su cargo la recepción de los clientes, lo que incluye ofrecer servicios, registrar pagos, inscripción de horarios y derivar a los clientes a los distintos servicios del centro, tales como terapias y ventas en caso de ser necesario.
 - e) Contador: Encargado del área de finanzas, pero su trabajo es de vez en cuando, según lo requiera el administrador, por lo que no es un costo que sea considerado
 - f) Terapeutas: Son los encargados de realizar las terapias que ofrece el centro, deben tener conocimiento de las terapias y de los beneficios que están tienen en el paciente. El perfil que deben tener los terapeutas es de personas que reflejen confianza y credibilidad sin caer en una “seriedad extrema”, ya que esta última genera distancia entre el paciente y el terapeuta.
 - g) Seguidores: Ellos son quienes realizan el análisis psicológico de los pacientes que opten por el servicio de terapias con seguimiento. Estos seguidores están encargados de tener sesiones con los pacientes y según lo que logren extraer de los pacientes, derivarlos a una o más terapias, para con el tiempo ir re-evaluando el progreso de los pacientes. También deben escribir todo este proceso de análisis y evaluación de manera escrita para que quede registrado. Los seguidores de preferencia deben ser terapeutas con conocimientos de psicología para evaluar a los pacientes y así poder ser parte del proceso completo. Son el nexo más íntimo que se puede lograr entre el cliente y el centro.

Cantidad y costos de los recursos humanos

Dado que para este negocio la demanda fluctúa fuertemente durante los distintos horarios del día, es necesario definir el número de personas según el horario de funcionamiento. A continuación se muestra el número de personas necesarias, relacionadas directamente con la atención al cliente, dependiendo si se está funcionando en horario alto o bajo:

Figura 24: Cantidad recursos humanos

Cargo	Cantidad de Personas		
	Hor. Alto Lu-Vi (18:00-22:00)	Hor. Bajo Lu-Vi (9.00-18:00)	Sab (9:00-14:00)
Personal Aseo	-	-	-
Secretaria	1	1	1
Seguidor	1	0	1
Terapeuta Yoga	1	1	1
Terapeuta Reiki	1	0*	1
Terapeuta Acupuntura	1	0*	1
Terapeuta Refle-Masajes-Aromat	2	1	1-2*
Terapeuta Floral-Aromaterapia	1	0*	1
Terapeuta Biomagnetismo	0	1	1

* Depende la demanda durante la implementacion del negocio

Fuente: Elaboración Propia

Tomando en cuenta que el centro de terapias abre desde las 9:00 hasta las 22:00, es decir 13 horas diarias y 5 horas los días sábados, es necesario considerar turnos para el personal para cumplir con las 45 horas permitidas legalmente de trabajo, además considerando que los terapeutas ni los seguidores deben realizar su trabajo con cansancio debido a lo agotador que puede ser una sesión de terapias al intercambiar energías con los pacientes, para entregar un servicio óptimo.

En un inicio y dependiendo de la demanda que exista, pueden variar los turnos y la cantidad de personal asignado, pero en un inicio se realizara de la siguiente manera:

Figura 25: Turnos Horarios semanales

Cargo	Turnos horarios	Horas
Personal Aseo	Lunes-Sabado (7:00-10:00)	18
Secretaria 1	Lunes-Viernes (9:00-15:00) y Sabado (9:00-14:00)	35
Secretaria 2	Lunes-Viernes (15:00-22:00)	35
Seguidor	Lunes-Viernes (15:00-22:00) y Sabado (9:00-14:00)	40
Terapeuta Yoga1	Lunes-Viernes (9:00-15:00) y Sabado (9:00-14:00)	35
Terapeuta Yoga 2	Lunes-Viernes (15:00-22:00)	35
Terapeuta Reiki*	Lunes-Viernes (15:00-22:00) y sabado (9:00-14:00)	40
Terapeuta Acupuntura*	Lunes-Viernes (15:00-22:00)	35
Terapeuta Refle-Masajes-Aromat	Lunes-Viernes (9:00-15:00) y Sabado (9:00-14:00)	35
Terapeuta Refle-Masajes-Aromat 2	Lunes-Viernes (15:00-22:00)	35
Terapeuta Floral-Aromaterapia*	Lunes-Viernes (15:00-22:00)	35
Terapeuta Biomagnetismo*	Lunes-Viernes (9:00-15:00) y Sabado (9:00-14:00)	35

* Estos turnos según la demanda de los clientes, se puede cambiar según el día de la semana, es decir, que exista un tipo de turnos para los lunes y miercoles y otro para los martes-jueves y viernes por ejemplo.

Fuente: Elaboración Propia

Nota: El encargado de Terapias se considera como terapeuta que realiza Acupuntura, por lo que completa el horario completo que el Terapeuta Acupuntura no cumple.

Dado que el administrador y el encargado de terapias tienen una función clave en el centro, sus turnos serán variados y serán cubiertos entre ellos mismos, duplicando ciertas funciones y además siendo apoyados por la secretaria para el administrador y por los mismos terapeutas y seguidores para el caso del encargado de terapias.

El tema del Contador es relativo, debido a que su labor será prácticamente externa para ayudar en labores financieras en caso de requerirlo el administrador.

Costos Recursos Humanos

Figura 26: Sueldos fijos

Cargo	Sueldo Bruto (\$)	Sueldo Liquidado (\$)	Sueldo Bruto/hora	Horas mensuales (4,3 semanas)
Administrador*	839.024	606.866	-	-
Encargado Terapias**	150.000		-	-
Terapeuta Yoga***	800.000	578.640	4.651	172
Terapeuta Yoga 2***	800.000	578.640	4.651	172
	2.589.024			

* Sueldo medio ingeniero comercial en futuro laboral.cl

** Sueldo con boleta por prestación de servicios como encargado de terapias, independiente de su trabajo como terapeuta

*** Sueldo basado en conversacion con profesora de Yoga, J. Castillo

Fuente: Elaboración Propia en base a información bajo la tabla

Consideraciones: El Administrador, Seguidor y los terapeutas de Yoga son con contrato fijo. En cambio el encargado de terapias gana por terapia de acupuntura, pero además recibe un extra de \$150.000 por coordinar las terapias y los seguimientos.

Figura 27: Sueldos Variables

Cargo	Valor terapia (\$)	Costo	Horas disponibilidad mensuales (4,3 semanas)
Terapeuta Reiki	18.000	12.600	172
Terapeuta Acupuntura	18.000	12.600	150,5
Encargado Terapias - Acupuntura	18.000	12.600	-
Terapeuta Refle-Masajes-Aromat 1	13.000	9.800	150,5
Terapeuta Refle-Masajes-Aromat 2	13.000	9.800	150,5
Terapeuta Floral-Aromaterapia	18.000	12.600	150,5
Terapeuta Biomagnetismo	18.000	12.600	150,5
Seguidor	12.000	6.000	-

Fuente: Elaboración Propia

Figura 28: Sueldos por hora

Cargo	Valor por hora (\$)	Total	Horas Mensuales (4,3 semanas)
Secretaria 1	2.200	331.100	150,5
Secretaria 2	2.200	331.100	150,5
Personal Aseo	2.000	154.800	77,4
		817.000	

Fuente: Elaboración Propia

Cabe señalar, que los terapeutas, a excepción de los encargados de Yoga serán contratados por sesión, pero deben tener disponibilidad completa durante las horas que les correspondan según los turnos representados anteriormente.

El tema de que sean con honorarios, genera el riesgo de no tener dependencia con el centro, ya que en teoría, los terapeutas pueden decidir no trabajar en el centro cuando quieran. El contrato a honorarios es el modo en que se comporta la oferta de terapeutas hoy en día, por lo que no era una opción muy viable tratar de cambiarla, aunque con los terapeutas de yoga se realizó.

De todas maneras, se buscara dentro de la política de recursos humanos, al reclutar a los terapeutas, buscar personas que deseen crear una comunidad al trabajar en el centro y que busquen beneficiarse de trabajar en el, por lo que la dependencia se busca generarla por parte de los terapeutas hacia el centro. Esto principalmente a través de un buen ambiente de trabajo y una buena administración.

Política Recursos Humanos

Proceso de reclutamiento: Para la selección y contratación de los nuevos empleados, estos deberán asistir a una entrevista con el administrador, quien debe constatar que el postulante posea las habilidades sociales necesarias para pertenecer al centro de terapias, además de los requisitos para realizar las labores correspondientes al cargo en cuestión, descritas anteriormente en la descripción de cargos.

Hay que tener en cuenta que para un negocio como este, el personal, principalmente los terapeutas y seguidores son un factor clave de éxito, por lo que el proceso de reclutamiento de ellos es un proceso primordial al inicio del proyecto. Por lo mismo vale la pena mencionar, que en caso de ser implementado el proyecto, existen conversaciones con un terapeuta y psicólogo que apoya el proyecto y tiene el conocimiento y motivación para tomar el cargo de Encargado de Terapias.

Procesos de Capacitación: Si bien esto no se tomara en cuenta dentro del alcance del proyecto, se incentivara la capacitación y crecimiento terapéutico de los terapeutas pertenecientes al centro, apoyando el financiamiento de nuevos cursos y métodos de terapias alternativas que puedan ir desarrollando como un proceso de innovación de terapias en el futuro.

12. PLAN FINANCIERO

12.1 Estimación de demanda

La industria de los centros de terapias alternativas se encuentra en un momento de crecimiento considerable, debido al boom que está representando no solo a nivel nacional sino que internacional todo lo que son las terapias alternativas y sus beneficios para quienes las practican. Detalles y justificación de esto se presenta en los primeros capítulos.

Con respecto al crecimiento, en los últimos años (Entre 2006-2009) se ha triplicado el número de personas que asisten a los centros de terapias²⁸. También según otro juicio experto de un terapeuta líder²⁹ de un centro existente en Santiago, las visitas a centro de terapias en los próximos 5 años deberían quintuplicarse, además del hecho de que para algunas terapias no basta con ir a un centro y practicarlo, sino que muchas veces hay que pedir hora para varios días y semanas después dada la demanda actual. Por estas circunstancias y tomando en cuenta que estamos considerando un negocio nuevo, estimaremos la demanda por terapia en un escenario inicial de la siguiente manera:

Primero se mostrara el número de visitas que recibe un centro existente hoy en día, tomando en cuenta que un mes tiene 4 semanas. Pero considerando que el horario de atención de los terapeutas Florales, Biomagnetismo y Reiki son reducidos, por lo que coincide con los turnos establecidos en el centro.

Figura 29: Numero visitas mensuales centros existentes

Servicio	Numero visitas mensuales por terapeuta
ACUPUNTURA	220
AROMATERAPIA	176
BIOMAGNETISMO	176
FLORES BACH	132
REFLEXOLOGIA - MASAJES	220
REIKI	154
YOGA	3.366
SESION SEGUIDOR	29*

Fuente: Elaboración Propia en base a información levantada de visitas a centros existentes, detalle de estos valores está en el anexo plan financiero

²⁸ Obtenido de persona encargada de la revista Mundo Nuevo, Iván Santandreu

²⁹ Mike Sargent, Centro de terapias Tian Men

Para evaluar la demanda inicial se asumirá en un inicio un 30% de lo que logra de clientela los centros actuales, este 30% es basado en que es un centro nuevo. Por lo que tomando el 100% como la demanda en el escenario actual, un castigo de un 70% es adecuado para evaluar la demanda inicial, además de que se dejara un periodo sin demanda, que representa el efecto tardío de la publicidad inicial.

Figura 30: Demanda Inicio Proyecto

Servicio	Demanda Estimada Inicio proyecto
ACUPUNTURA	66
AROMATERAPIA	53
BIOMAGNETISMO	53 (37)
FLORES BACH	40 (28)
REFLEXOLOGIA - MASAJES	66
REIKI	46 (32)
YOGA	1.010
Sesion Seguidor	29*

* Basado en un promedio visitas mensuales por terapia individual, dividido por una frecuencia promedio de 4 veces por mes y ponderado por un 0,64, que viene siendo el interes por el servicio de seguimiento mostrado en la investigacion de mercado

Fuente: Elaboración Propia

Los valores de demanda inicial entre paréntesis, hacen referencia a que estas 3 terapias, no tienen horario completo, por lo que su demanda inicial disminuye a su 70%, por el horario, de lo estimado.

Dados los datos expuestos en los antecedentes generales del crecimiento mundial de las terapias alternativa (alrededor de un 25% los últimos años), de los juicios hechos por expertos mencionados al inicio de este capítulo, el crecimiento de la industria de las terapias alternativas debería crecer en los próximos años por lo menos alrededor de un 20% por año.³⁰

Castigando el negocio, por el hecho de ser un negocio nuevo, pero invirtiendo una suma importante en publicidad, podríamos estimar para el primer año de funcionamiento un crecimiento de un 10% anual para luego ir aumentando en un 15%

³⁰ Según la Gerente Comercial de la Clínica Alemana, Paula Ithurbisquy, el comportamiento de los chilenos es muy parecido al de los Norteamericanos en cuanto a Salud, por lo que tomando en cuenta que en EEUU cuando se inicio el tema de las terapias alternativas, el crecimiento fue enorme, como ejemplo, *Entre 1991 y 1997 el uso de hierbas medicinales o fitoterapia creció en Estados Unidos por sobre el 380%, y el uso de medicina ortomolecular o terapia de vitaminas lo hizo en un 130% (según revista especializada), se concluye que dado el boom que está teniendo la medicina alternativa en Chile, el crecimiento de la industria apunta en la misma dirección.*

cada año, dado a que en los años siguientes el negocio ya va a estar andando y el boca en boca cada vez se hará mayor.

Esta demanda inicial representa un 0,5% del mercado meta³¹.

Para analizar un flujo inicial se considera una demanda inicial con un crecimiento anual el primer año de 10% y los siguientes 4 años de 15%.

El crecimiento en la demanda del negocio fue analizado en conversaciones con dos terapeutas administradores de centros de terapias de Las Condes y de Providencia, quienes con su juicio experto estimaban proyecciones de crecimiento más altas, lo que asegura estos valores de 10%, 15% y 5% como un piso de crecimiento valido a considerar

Los que resulta en una demanda de:

Para el primer año de funcionamiento

Figura 31: Demanda 1 año

Servicio	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Crecimiento mensual	TOTAL
ACUPUNTURA		0	0	0	66	67	68	68	69	70	71	72	73	0,8	624
AROMATERAPIA		0	0	0	53	54	54	55	56	56	57	58	58	0,7	501
BIOMAGNETISMO		0	0	0	37	37	38	38	39	39	40	40	41	0,5	350
FLORES BACH		0	0	0	28	28	29	29	29	30	30	30	31	0,4	265
REFLEXOLOGIA - MASAJES		0	0	0	66	67	68	68	69	70	71	72	73	0,8	624
REIKI		0	0	0	32	32	33	33	34	34	34	35	35	0,4	302
YOGA		0	0	0	1010	1023	1035	1048	1061	1073	1086	1098	1111	12,6	9545
Sesion Seguidor		0	0	0	29	29	30	30	30	31	31	32	32	0,4	274
Total															

Fuente: Elaboración Propia basada en demanda estimada y en crecimiento estimado

Para el segundo año de funcionamiento hasta el decimo año

Figura 32: Demanda 10 años

³¹ Mercado Meta Capitulo Investigación Mercado

Servicio	Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ACUPUNTURA		624	717	825	949	1091	1200	1320	1452	1597	1757
AROMATERAPIA		501	576	662	762	876	964	1060	1166	1283	1411
BIOMAGNETISMO		350	402	462	532	612	673	740	814	895	985
FLORES BACH		265	304	350	402	463	509	560	616	678	745
REFLEXOLOGIA - MASAJES		624	717	825	949	1091	1200	1320	1452	1597	1757
REIKI		302	348	400	460	529	582	640	704	774	852
YOGA		9545	10976	12623	14516	16693	18363	20199	22219	24441	26885
Sesion Seguidor		274	315	362	417	479	527	580	638	702	772

Fuente: Elaboración Propia basada en demanda estimada y en crecimiento estimado

Es necesario considerar los packs promocionales que tiene el centro de terapias, por lo mismo y considerando dos elementos claves:

- Un 22% de los encuestados en la investigación de mercado consideran muy importante estos packs promocionales
- El descuento promedio de estos packs de precios que están detallados en el plan de Marketing sección Producto es de un 28%

Dado estos dos puntos, para estimar un ingreso más real en relación al producto ofrecido, al 22% de la demanda estimada, se le aplicara un 28% de descuento.³²

12.2 Tasa Ocupación según demanda

De la tasa de ocupación máxima estimada en el plan de Operaciones, se obtienen las siguientes tasas de ocupación relativas a la demanda estimada para cada año de funcionamiento de la evaluación:

³² Formula: $P * Q * 0,22 * 0,28 + P * Q * (1 - 0,22) = P * Q * 0,8416$

Figura 33: Tasa Ocupación

Servicio	Numero maximo Clientes al año	1 año	Tasa Ocupacion	2 año	Tasa Ocupacion	3 año	Tasa Ocupacion
ACUPUNTURA	4.476	624	13,9%	717	16,0%	825	18,4%
AROMATERAPIA	1.680	501	29,8%	576	34,3%	662	39,4%
BIOMAGNETISMO	1.680	350	20,8%	402	23,9%	462	27,5%
FLORES BACH	2.232	265	11,9%	304	13,6%	350	15,7%
REFLEXOLOGIA - MASAJES	4.476	624	13,9%	717	16,0%	825	18,4%
REIKI	1.920	302	15,8%	348	18,1%	400	20,8%
YOGA	37.944	9.545	25,2%	10.976	28,9%	12.623	33,3%
Sesion Seguidor	1.920	274	14,3%	315	16,4%	362	18,9%
Tasa Ocupacion Centro	56.328	12.483	22,2%	14.356	25,5%	16.509	29,3%

Servicio	Numero maximo Clientes al año	4 año	Tasa Ocupacion	5 año	Tasa Ocupacion	6 año	Tasa Ocupacion
ACUPUNTURA	4.476	949	21,2%	1.091	24,4%	1.200	26,8%
AROMATERAPIA	1.680	762	45,3%	876	52,1%	964	57,4%
BIOMAGNETISMO	1.680	532	31,7%	612	36,4%	673	40,0%
FLORES BACH	2.232	402	18,0%	463	20,7%	509	22,8%
REFLEXOLOGIA - MASAJES	4.476	949	21,2%	1.091	24,4%	1.200	26,8%
REIKI	1.920	460	24,0%	529	27,5%	582	30,3%
YOGA	37.944	14.516	38,3%	16.693	44,0%	18.363	48,4%
Sesion Seguidor	1.920	417	21,7%	479	25,0%	527	27,5%
Tasa Ocupacion Centro	56.328	18.986	33,7%	21.834	38,8%	24.017	42,6%

Servicio	Numero maximo Clientes al año	7 año	Tasa Ocupacion	8 año	Tasa Ocupacion	9 año	Tasa Ocupacion	10 año	Tasa Ocupacion
ACUPUNTURA	4.476	1.320	29,5%	1.452	32,4%	1.597	35,7%	1.757	39,3%
AROMATERAPIA	1.680	1.060	63,1%	1.166	69,4%	1.283	76,3%	1.411	84,0%
BIOMAGNETISMO	1.680	740	44,0%	814	48,4%	895	53,3%	985	58,6%
FLORES BACH	2.232	560	25,1%	616	27,6%	678	30,4%	745	33,4%
REFLEXOLOGIA - MASAJES	4.476	1.320	29,5%	1.452	32,4%	1.597	35,7%	1.757	39,3%
REIKI	1.920	640	33,3%	704	36,7%	774	40,3%	852	44,4%
YOGA	37.944	20.199	53,2%	22.219	58,6%	24.441	64,4%	26.885	70,9%
Sesion Seguidor	1.920	580	30,2%	638	33,2%	702	36,6%	772	40,2%
Tasa Ocupacion Centro	56.328	26.419	46,9%	29.061	51,6%	31.967	56,8%	35.163	62,4%

Fuente: Elaboración Propia

Las empresas de servicio de este tipo, tienen un máximo de tasa ocupación de un 70%. Durante el primer año, solo se alcanza una tasa de ocupación del 22,2%, lo que muestra como castiga la demanda debido a tratarse de un negocio nuevo. Y solo en el

año 10 de funcionamiento se obtiene una tasa de ocupación cercana a este máximo, de un 62,4%.

12.3 Estimación de Costos

Costos de Recursos Humanos

Los Costos totales por recursos humanos se consideran mensualmente.

Figura 34: Costos Fijos

Personal	Costo
Administrador	839.024
Encargado Terapias	150.000
Terapeuta Yoga	800.000
Terapeuta Yoga 2	800.000
Secretaria 1	331.100
Secretaria 2	331.100
Personal Aseo	154.800
TOTAL	3.406.024

Fuente: Elaboración Propia, basado en los datos del plan de recursos humanos

Figura 35: Costos Variables por terapia realizada

Cargo	Costo
Terapeuta Reiki	10.800
Terapeuta Acupuntura	10.800
Encargado Terapias - Acupuntura	10.800
Terapeuta Refle-Masajes-Aromat 1	7.800
Terapeuta Refle-Masajes-Aromat 2	7.800
Terapeuta Floral-Aromaterapia	10.800
Terapeuta Biomagnetismo	10.800
Seguidor	6.000

12.4 Inversión

La inversión inicial se divide en tres áreas: Gastos Publicidad y Promoción, Gastos Remodelación, Gastos equipamiento.

Inversión Remodelación Establecimiento

Los Gastos de Remodelación de una casa con las características que se explican en los capítulos anteriores, es decir, en que hay que arreglar bien el jardín, y eliminar una pared grande para que quede un salón grande y arreglos de pared y pintura, suponiendo una casa en que el valor bordea los \$350.000.000³³, es de alrededor un 5% del valor de la propiedad³⁴, es decir se considera un **gasto de remodelación de \$17.500.000.**

El costo de inicio de actividades de la empresa tiene un valor total de **\$250.000³⁵**.

En una evaluación económica no se considera el IVA porque es un impuesto, por lo tanto son flujos de dineros que entran y salen (van al Estado) y no afectan a la rentabilidad del proyecto³⁶

Inversión de Publicidad y Promoción

Los Gastos de Publicidad y Promoción son considerados como inversión en un inicio.

Figura 36: Inversión Publicidad

Item	Costo
Pagina Web*	250.000
Publicidad Revista Mundo Nuevo**	1.106.700
Mailing Publicitario***	99.000
1000 Afiches Grandes Color****	125.000
1000 Afiches pequeños****	45.000
Total	1.625.700

Fuente: Elaboración Propia y datos asteriscos

³³ Casas buscadas en el sector de La Reina y Las Condes en Fuenzalida Propiedades y Propiedades de El Mercurio.

³⁴ Juicio Experto de un Construcción Civil titulado y que trabaja en el mundo de la Construcción (I. Kramm)

³⁵ Incluye Gastos de Abogado, notaria y publicación en el registro oficial, basado juicio experto de un abogado de la Universidad del Desarrollo. Detalles en Anexo Plan Financiero.

³⁶ Profesor Guía, Juan Díaz.

* Valor referencial pagina web informativa entregado por un creador de paginas

** Incluye 3 meses aparición revista quincenal Mundo Nuevo con publicidad de 1/4 pagina y aparición banner internet (detalle valores anexo)

*** Valor Satumedia (Valor por 1 envío con 25.000 lecturas garantizadas segmentadas, detalle precios anexo)

**** Impresiones Rari (www.impresorsari.cl)

Este servicio va con el IVA incluido, por lo que se recupera en el siguiente periodo.

Inversión Implementos y Equipamiento

Figura 37: Gastos implementación

Gastos Implementacion Centro terapia						
Item	Cantidad	Costo Unitario Neto	IVA unitario	costo unitario	Costo total	vida util en años(SII)
Sillones de jardin	3	137.692	32.298	169.990	509.970	10
Escritorios adminstrativos	3	48.592	11.398	59.990	179.970	10
Sillas administrativas	3	8.902	2.088	10.990	32.970	10
Sillones	4	64.792	15.198	79.990	319.960	10
Repisas	5	32.400	7.600	40.000	200.000	10
Equipos Musica	3	56.692	13.298	69.990	209.970	10
Lavadora (12 Kg)	1	161.992	37.998	199.990	199.990	10
Secadora	1	242.992	56.998	299.990	299.990	10
Refrigerador	1	121.492	28.498	149.990	149.990	10
Decoraciones varias (cuadros, espejos, veladores, alfombras, etc.)	-	810.000	190.000	1.000.000	1.000.000	-
Total			395.375		3.102.810	

Fuente: Elaboración Propia basada en precios de HomeCenter, Easy y Tienda de Arte.

Inversión para iniciar las terapias

Figura 38: Gastos Implementación

Gastos implementacion terapias						
Item	Cantidad	Costo Unitar	IVA Unitario	Costo Unitario	Costo Total	Vida Util
Set de Yoga	30	12.150	2.850	15.000	450.000	1 año
Biomagentismo, Aromaterapia, Reflexologia)	6	81.000	19.000	100.000	600.000	10 años (Ceragem)
Set Imanes	1	48.600	11.400	60.000	60.000	20 años
Set Terapias Florales (30 ml)	1	202.500	47.500	250.000	250.000	cada 3 años
Botella coñac - Agua especial	6	6.480	1.520	8.000	48.000	1 año
Toallas	40	3.240	760	4.000	160.000	1 año
Mantas	20	4.050	950	5.000	100.000	5 años
Total			83.980		1.668.000	

Fuente: Elaboración Propia basada en Tiendas especializada

- La vida útil de los imanes, set terapia florales, camillas es basada en juicio experto.
- El Coñac-Agua está relacionado con las terapias florales

12.5 Costos Fijos

Los costos fijos del proyecto son considerados sin los equipamientos necesarios para realizar las terapias, ya que estos equipamientos son considerados como inversión, al igual que los utensilios para realizar las terapias

Figura 39: Costos fijos

Item	Total
Arriendo Promedio casa con características necesarias	1.200.000
Gastos Basicos (Luz-Agua-Telefonia-Internet)	200.000
Jardineria	48.000
Total	1.448.000

Fuente: Elaboración Propia basado en datos recopilados de centros existentes y corredora de Propiedades Fuenzalida Propiedades y económicos del Mercurio

Por concepto de Publicidad y Promoción existe un costo fijo en los meses posteriores al inicio del proyecto que se realizara cada 6 meses que consiste en el mismo gasto de la Inversión inicial por el mismo concepto sin contar el costo de pagina Web

Figura 40: Costos Publicidad

Item	Costo
Publicidad Revista Mundo Nuevo**	930.000
Mailing Publicitario***	99.000
1000 Afiches Grandes Color****	125.000
1000 Afiches pequeños****	45.000
Total	1.199.000

Fuente: Elaboración Propia y datos asteriscos

* Valor referencial pagina web informativa entregado por un creador de paginas

** Incluye 3 meses aparición revista quincenal Mundo Nuevo con publicidad de !/4 pagina y aparición banner internet (detalle valores anexo)

*** Valor Satumedia (Valor por 1 envío con 25.000 lecturas garantizadas segmentadas, detalle precios anexo)

**** Impresiones Rari (www.impresorsari.cl)

12.6 Costos Variables

Los Costos Variables del proyecto se los insumos que se pueden cuantificar por sesión.

Figura 41: Costos Variables

Item	Cantidad	Costo	Costo por sesion	Vida Util (Sesiones)
Ajugas Acupuntura	100	6.900	230	30
Esencias Aromaterapia	1	15.000	500	30
Crema masajes	1	26.000	1.733	15
Guantes (Acupuntura)	100	2.000	40	50

12.7 Capital de trabajo

El capital de trabajo del proyecto puro corresponde a tres meses de costos fijos, con un valor de \$14.562.072, que representa los flujos negativos hasta que el flujo se hace positivo, es decir, es la suma de los flujos negativos acumulados hasta que deja de caer.

Servicio	Mes	1	2	3	4	5	6
INGRESOS		0	0	0	9.264.333	9.380.137	9.495.941
COSTOS FIJOS		-4.854.024	-4.854.024	-4.854.024	-4.854.024	-4.854.024	-4.854.024
COSTOS VARIABLES		0	0	0	-3.552.698	-3.597.107	-3.641.515
FLUJO		-4.854.024	-4.854.024	-4.854.024	857.611	929.006	1.000.402

CAPITAL TRABAJO
-14.562.072

El detalle se encuentra en el anexo del plan Financiero (Capital de Trabajo).

12.8 Flujo de Caja

Los flujos correspondientes al proyecto puro base, puro pesimista, puro optimista, caso con financiamiento 100%, 50%, están el Anexo del Plan Financiero.

Se evalúa con estos niveles de deuda (50% y 100%) debido a que al no existir inversionistas, son valores que permiten ver escenarios bien diferentes de financiamiento.

La tasa de Descuento elegida para la evaluación del proyecto es de un 30%

El porqué de este 30%, se debe a que el negocio es nuevo y que la industria de la medicina alternativa si bien está creciendo mucho, es una industria nueva, que no tiene aun ganada la confianza en sus métodos, por lo que conlleva un alto riesgo, riesgo que sumado a ser un negocio nuevo amerita un castigo en la tasa de descuento, considerando una tasa alta de un 30%.

La tasa en cuestión además fue conversada con un Ingeniero Comercial³⁷ que es terapeuta de Acupuntura, quien estimaba un 25%, pero que en base a lo señalado anteriormente, se prefirió aumentar en un 5%.

Las tasas de descuento para los flujos financiados con deuda se obtienen aplicando la ecuación para el costo promedio ponderado de capital o WACC.. Este cálculo da una

³⁷ Cristóbal Maldonado, Ingeniero Comercial Universidad de Chile

tasa de 21% para el proyecto con 50% de deuda y una tasa de 12% para un proyecto con 100% de deuda.³⁸

Flujo de Caja Proyecto Puro

Para este caso se considera que el 100% de la inversión es asumida por el(los) inversionista(s). Se considerara un plazo de evaluación de 10 años, utilizando depreciación normal de los bienes.

Figura 42: Resumen Proyecto Puro

PROYECTO PURO	OPTIMISTA (+15% DDA)	BASE	PESIMISTA (-15% DDA)
VAN (\$)	50.341.952	19.758.006	-10.924.710
TIR (%)	53%	39%	25%
PRC	4 años	5 años	6 años
TASA DESCUENTO	30%	30%	30%

Fuente: Elaboración Propia basado en Flujo Caja Puro Anexo Plan Financiero

Flujo de Caja con Proyecto Financiado

Para la opción con financiamiento, se utiliza una tasa anual de un 15%, estimada a 10 años, según información del Banco Santander³⁹, no está de más acotar que el Banco Santander tiene un tasa alta en relación a las tasas de Mercado, pero esta es una forma de castigar la tasa tomando en cuenta que se trata de un proyecto nuevo.

³⁸ Detalle del cálculo se presenta en el anexo del plan financiero, sección tasas de descuento

³⁹ Información entregada por Patricio López, Gerente Zona Santiago Sur, Banco Santander.

Figura 43: Detalle financiamiento

FINANCIAMIENTO	100%	50%
Prestamo	38.708.582	19.354.291
tasa	15%	15%
periodo	10	10
Deuda Total	77.127.648	38.563.824
Cuota Total Anual	7.712.765	3.856.382
Amortizacion Anual	3.870.858	1.935.429
Interes Anual	3.841.907	1.920.953
Interes Total	38.419.066	19.209.533

Fuente: Elaboración propia basado en modelo francés de amortización,

$$R = Ai / 1 - (1 + i)^{-n}$$

Siendo R= Cuota periodo n, A= Préstamo, i= tasa, n= periodo

El costo financiero se deajo constante durante todos los años para facilitar el flujo.

Los resultados de los flujos correspondientes se muestran a continuación:

Figura 44: Resumen Proyecto 50% Deuda

PROYECTO DEUDA 50%	OPTIMISTA (+15% DDA)	BASE	PESIMISTA (-15% DDA)
VAN (\$)	102.364.287	59.842.105	17.319.922
TIR (%)	70%	48%	28%
PRC	3 años	4 años	6 años
TASA DESCUENTO	21%	21%	21%

Fuente: Elaboración Propia

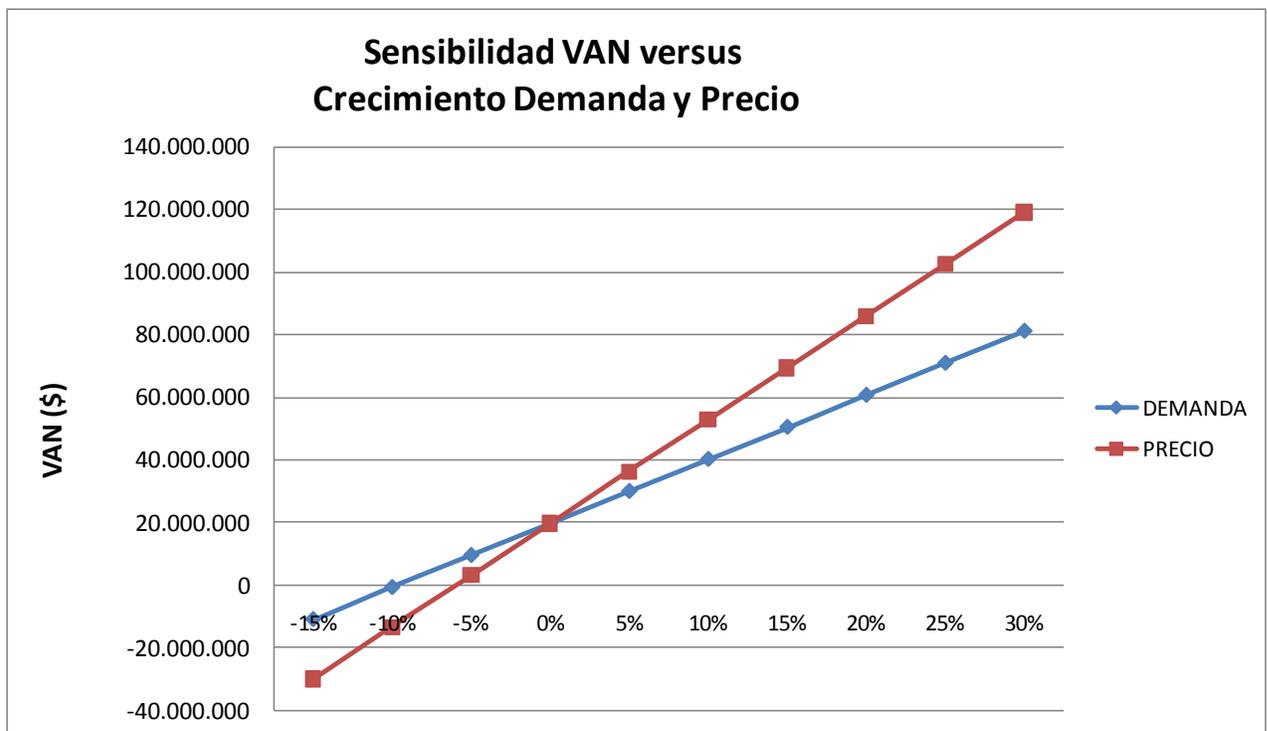
Figura 45: Resumen Proyecto 100% Deuda

PROYECTO DEUDA 100%	OPTIMISTA (+15% DDA)	BASE	PESIMISTA (-15% DDA)
VAN (\$)	183.446.151	120.063.492	56.680.832
TIR (%)	455%	81%	35%
PRC	2 años	4 años	6 años
TASA DESCUENTO	12%	12%	12%

Fuente: Elaboración Propia

12.9 Sensibilidad

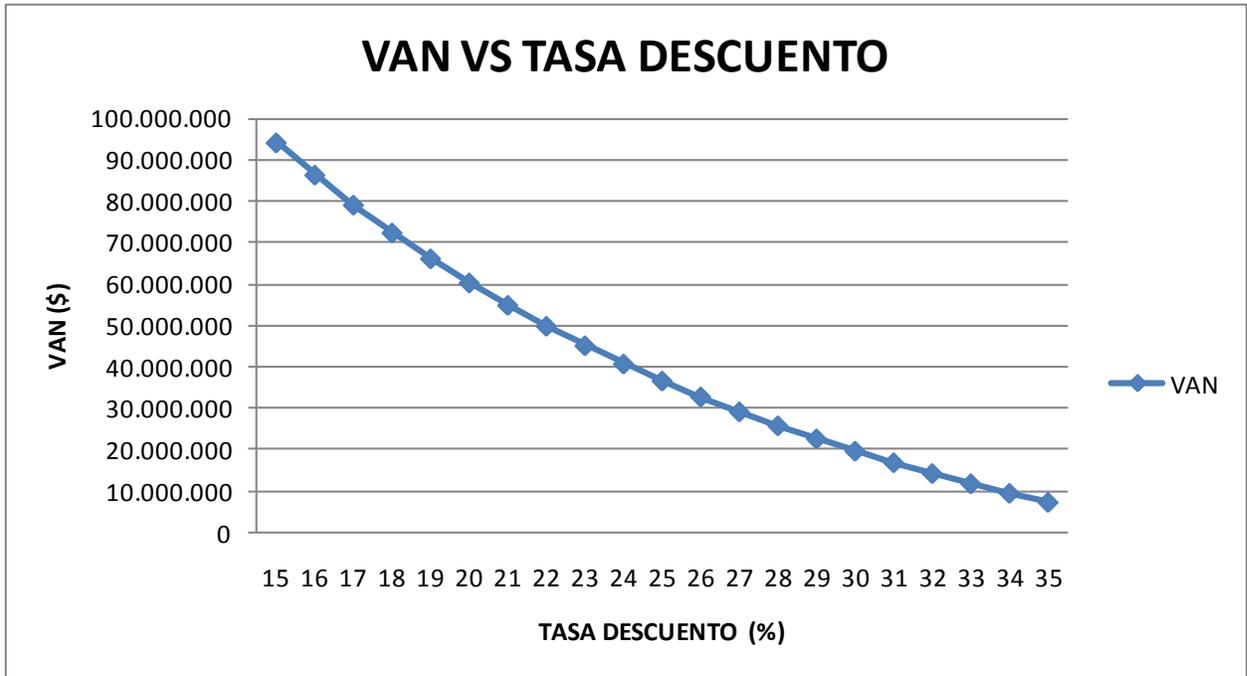
Figura 46: Sensibilidad VAN vs Crecimiento Demanda y Precio



Fuente: Elaboración Propia basada en los flujos de Caja

El VAN del proyecto es más sensible a la variación de la precio, es decir, el precio es mas elástica. Esto significa que a cualquier incremento o descenso del precio, el VAN aumenta o disminuye respectivamente mas.

Figura 47: Van vs Tasa Descuento



Fuente: Elaboración Propia basado en los flujos de caja

Al ir aumentando la tasa de descuento, el VAN comienza a decrecer más lento, lo que significa que la elasticidad del VAN no es constante, sino que varía según el nivel de tasa de descuento en el que se encuentre.

SENSIBILIDAD MONTECARLO TODAS LAS TERAPIAS

Para sensibilizar varias variables simultáneamente, se procedió a utilizar la simulación de Montecarlo, usando como resultado de la simulación el EBITDA (“Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization”) y tomando como las variables a mover, las expuestas en la tabla a continuación:

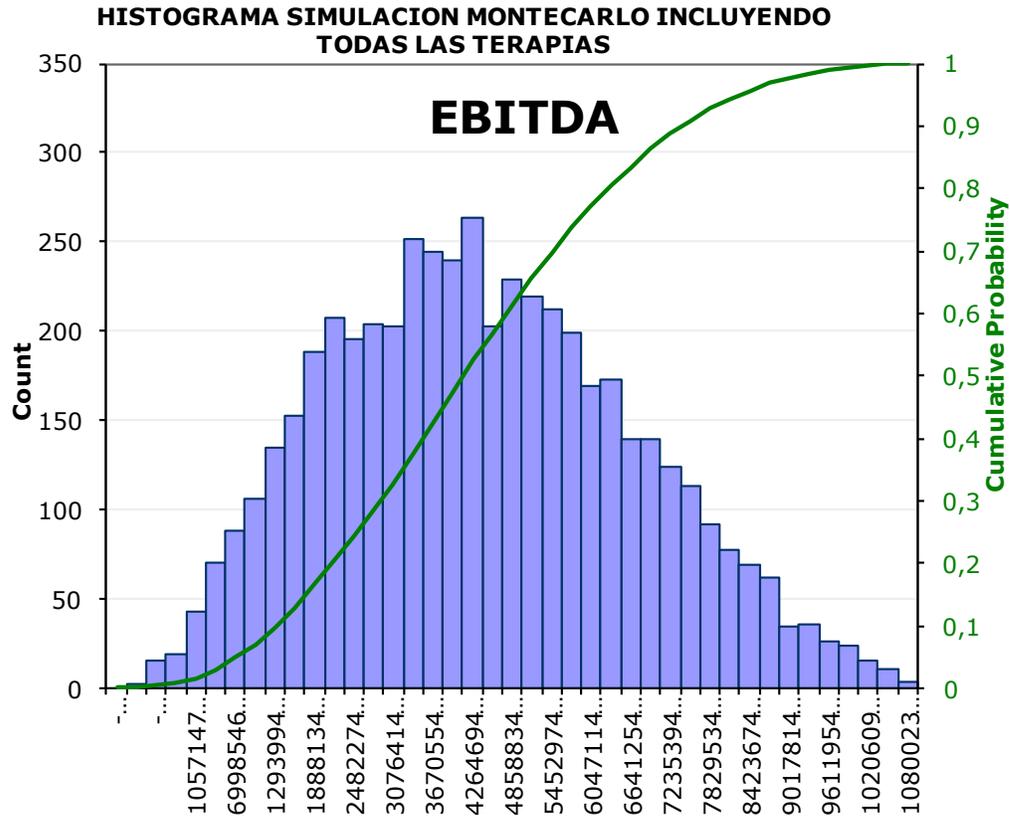
Figura 48: Variables Nominales Montecarlo Con todas las terapias

DEMANDA ANUAL	23079
COSTO POR PACIENTE	\$2.689,00
GANANCIA POR PACIENTE	\$7.013,00
COSTO FIJO ANUAL	\$56.950.948,00

Fuente: Elaboración Propia en base a Simulación Montecarlo

Estos valores son valores promedio para cada variable.

Figura 49: Histograma Montecarlo con todas las terapias



Fuente: Simulación Montecarlo

Este grafico muestra la donde es más probable que este el EBITDA, dada la simulación.

Figura 50: Resultado Simulación Montecarlo para EBITDA con todas las terapias

INTERVALO DE CONFIANZA DE LA MUESTRA	
% Confidence:	0,95
Significance Level (a):	0,05
Upper Confidence Limit	41.990.899
Lower Confidence Limit	43.258.235

Fuente: Simulación Montecarlo

El análisis de sensibilidad muestra que el Margen operacional (EBITDA) del proyecto para estos valores promedio, estará con un 95% de probabilidad entre los \$41.990.899

y \$43.258.235.. Lo que representa un margen operacional óptimo dado el tamaño del proyecto.

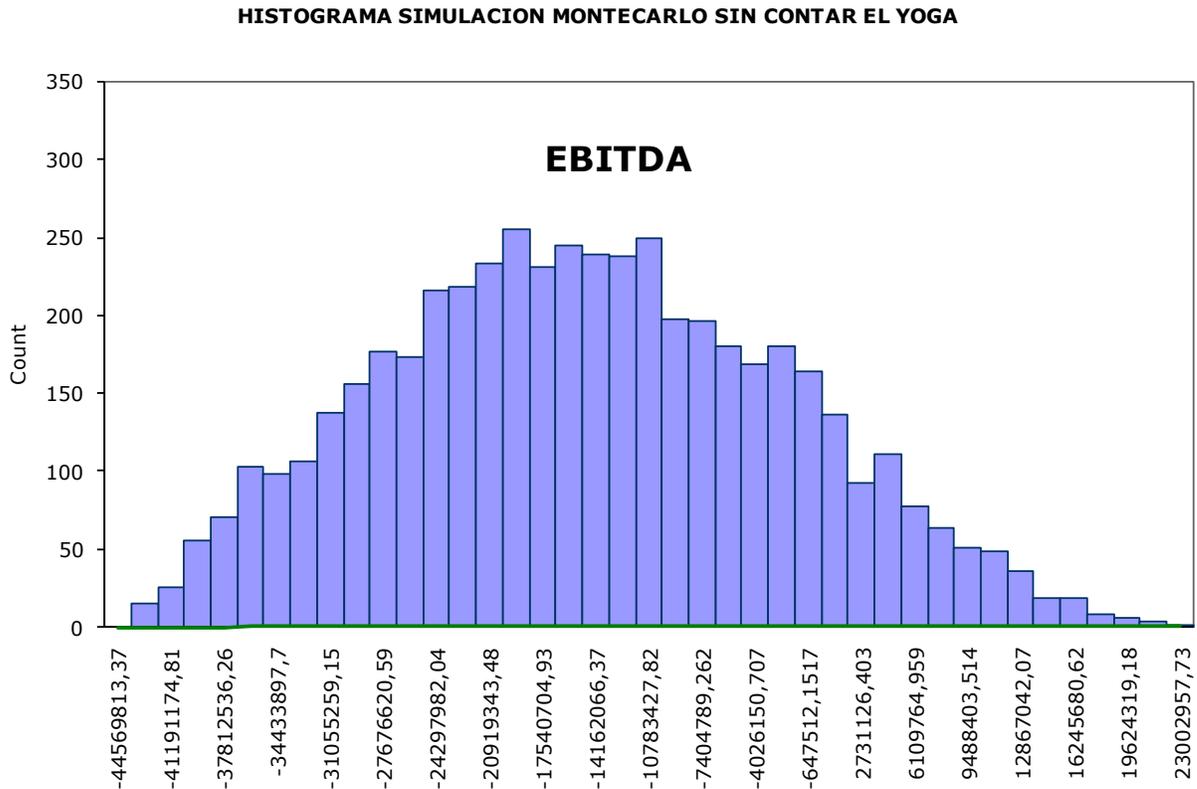
SENSIBILIDAD MONTECARLO SIN CONTAR EL YOGA

Figura 51: Variables Nominales Montecarlo sin Yoga

DEMANDA ANUAL	5.434
COSTO POR PACIENTE	\$11.429,00
GANANCIA POR PACIENTE	\$16.000,00
COSTO FIJO ANUAL	\$40.247.288,00

Fuente: Elaboración Propia basado en Simulación Montecarlo

Figura 49: Histograma Montecarlo Sin Yoga



Fuente: Simulación Montecarlo

Al igual que el gráfico anterior, muestra la probabilidad de que el EBITDA tenga un cierto valor, dadas las variables aleatorias con las que realizó la simulación.

Figura 53: Resultado Simulación Montecarlo para EBITDA sin Yoga

INTERVALO DE CONFIANZA DE LA MUESTRA	
% Confidence:	0,95
Significance Level (a):	0,05
Upper Confidence Limit	-15.835.643
Lower Confidence Limit	-15.125.222

Fuente: Simulación Montecarlo

El mismo análisis de Montecarlo para el proyecto, pero considerando variables que no incluyen el Yoga, disminuye el intervalo en que se encuentra el margen operacional a un intervalo negativo, entre los -\$15.125.222 y los -\$15.835.643 con un 95% de Probabilidad.

De estos análisis realizados con Montecarlo para el EBITDA, se observa que el centro de terapias debe incluir dentro de sus servicios el Yoga, ya que sino el margen operacional puede ser negativo según los valores promedio utilizados.

El Yoga además es la terapia más conocida por las personas, por lo que además de ser importante como ingreso para el centro por la asistencia de las personas a este terapia grupal, también sirve como enganche para que quienes asisten a esta terapia, conozcan también otras terapias al mismo tiempo.

13. CONCLUSIONES

En el presente informe se desarrollo un plan de negocios para la instalación e implementación de un centro de terapias alternativas. Al concluir el trabajo se concluye que los objetivos expuestos en el inicio del informe se cumplieron en su totalidad.

En base a la metodología propuesta, se desarrollo un análisis estratégico de la industria, una investigación de mercado, clave para el desarrollo del proyecto debido a la falta de información que existe de la industria nacional de centros de terapias por no ser un rubro formalizado, para luego con esta información desarrollar un modelo de negocios “adoc” con los requerimientos del mercado y un plan de Marketing alineado con este modelo de negocios. Luego con esta información y el modelo definido se procede con los planes de Recursos Humanos, Operaciones y Financiero, para ver la factibilidad económica del proyecto.

El análisis de mercado y las visitas en terreno a centros existentes fueron claves en la obtención de información relevante, tal como que terapias atraen más al publico objetivo, de las que se seleccionaron Yoga, Reiki, Acupuntura, Biomagnetismo, Reflexología, Masajes, Aromaterapia y Flores de Bach. Los atributos relevantes para los clientes en un centro de terapias como son la atención del terapeuta, precio, ubicación y la aceptación de la diferenciación ofrecida a través del seguimiento por parte de psicólogos.

Dado que las terapias alternativas son nuevas y que el nicho al que se enfoca este servicio como mercado meta es un segmento de estrato social alto, debido al valor de las terapias, el servicio entregado debe ser de primer nivel, tanto en cuanto a la atención de los terapeutas y de todo el equipo de recursos humanos, como de las instalaciones, por lo mismo es muy importante que la ubicación y el lugar en donde se decida establecer el centro cuente con amplios jardines e iluminación adecuada para generar agrado en el cliente.

Con lo anterior se busca lograr uno de los factores claves de éxito del proyecto, crear un reconocimiento del centro como marca, es decir, creación de marca potente y de confianza del centro.

Con respecto a la factibilidad económica del negocio, se concluye que para un escenario de demanda base o esperada y una inversión financiada por socios inversionistas, este genera un VAN de casi MM\$ 20 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 39%.

En el caso de que la inversión sea financiada en un 100% con deuda, el proyecto tiene un Valor Actual Neto de MM\$ 120 y una TIR de 81%. Y para el caso de ser financiado en un 50% con deuda, tiene un VAN de MM\$ 59 y una TIR de 48%.

Se analizaron 9 escenarios diferentes, según el tipo de financiamiento del proyecto y según el nivel de demanda experimentado por este. En 8 de los 9 casos se obtuvo un VAN positivo, siendo el mayor en el caso financiado con deuda de un 100% y una estimación optimista de un 15% mayor de la demanda que genera una riqueza de MM\$ 183 (VAN) y una TIR de 455%. Lo que representa de inmediato un proyecto en que la TIR no sirve como indicador debido al bajo valor de la inversión, al ser financiada en un

100%. El menor de los casos se sitúa en la opción de financiamiento con capital propio y una estimación de la demanda subestimada en un 15%, lo que genera un valor actual neto de MM\$ -10,9 y una TIR de 25%, es decir, para este escenario, el proyecto no es viable económicamente.

El financiamiento proviene de un préstamo bancario a 10 años, con una tasa anual de un 15% a 10 años.

Principalmente este proyecto se sustenta en el crecimiento que pueda tener la industria de las terapias alternativas en Chile en los próximos años, ya que como supuesto para el cálculo de la demanda, se tomaron tasas de crecimiento para los diferentes años de evaluación.

Cabe señalar que para todos los escenarios posibles, en ningún momento se sobrepasó el máximo de ocupación del centro de terapias y también que la demanda fue castigada de varias formas, como estimando cero demanda los primeros 3 meses y castigando la demanda actual de un centro existente en un 70%.

Es relevante considerar que a pesar de que se está capturando un % muy bajo del mercado meta, es decir, que hay una gran demanda por capturar, el negocio presenta una rentabilidad moderada y con un cierto grado de riesgo.

Esto se genera principalmente debido a lo poco explotado de esta industria de las terapias alternativas en Chile. Esta poca explotación y conocimiento se traduce en un mayor riesgo del negocio.

La principal sugerencia que se puede dar para mejorar la rentabilidad del negocio es lograr la fidelización de los clientes, para que acudan a más de una terapia en el centro y así opten por el seguimiento, ya que así se asegura un ingreso de dinero constante por cliente.

La principal conclusión de este trabajo es que el proyecto es rentable económicamente y viable técnicamente. Las principales claves del negocio están en ganar la confianza en el cliente a través de un equipo de terapeutas y administración que agregue valor al cliente a través de las terapias propiamente tal y del servicio entregado por el servicio de manera integral, además de una buena administración que se encargue de hacer conocido el centro y potencie su difusión de manera óptima.

14. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- Tesis “Plan negocios Centro Escalada”
ASTETE, IGNACIO
- “Estrategias para el liderazgo competitivo”
HAX Y MAJLUF
- “Investigación de Mercado”
KINNEAR
- Tesis “Plan de negocios para un hotel boutique ubicado en la Patagonia”
MAC-LEAN, CLAUDIA
- Tesis “Plan negocios Complejo Hotelero Domos”
PINTO, CRISTOBAL
- “Estrategia Competitiva”
PORTER, MICHAEL
- Memoria Escuela Periodismo “Sintergética: el milagro de una nueva medicina”
RIOS, PAMELA
- “De Esalen a Poona”
VIKRANT A. SENTIS
- CENSO
<http://www.ine.cl/cd2002/sintesis censal.pdf>
- DESCRIPCIÓN GSE
<http://www.slideshare.net/zfuentes/descripcion-gse>
- IMPUESTOS SII
http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm
- PRODUCTO BIOMAGNETISMO
<http://www.biomagnetismoadomicilio.cl/productos.htm>
- REVISTA MUNDO NUEVO
www.mundonuevo.cl

15. ANEXOS

ANEXO MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual será dividido en dos partes, primero un marco teórico relacionado con las medicina alternativa y la segunda parte con una definición teórica de un plan de negocios, esta definición es genérica, dado que el enfoque al proyecto en cuestión se realizara en la metodología.

Terapias Alternativas

Los centros de terapias buscan a través de medicina alternativa mejorar a las personas en distintos ámbitos.

En cuanto a su validez científica, las terapias complementarias están establecidas sobre bases experimentales sólidas, y de comprobación sistemática por parte de la población, de resultados positivos evidentes, a través de miles de años de práctica en algunos casos.

Los profesionales de la salud que se han decidido a utilizarlas se han dado cuenta que con estos sistemas naturales de salud, es perfectamente posible aplicar también el método científico recurriendo a la observación, el análisis, la comparación, la experimentación, la inducción, etcétera, al igual que en el campo de la medicina oficial.

El quid del desencuentro de la ciencia y de la medicina oficial con las explicaciones para las medicinas alternativas, parece radicar en un área que tiene que ver más bien con física moderna, y la dualidad onda-partícula en la estructura de la materia. En efecto, se puede tomar de base, por ejemplo, el trabajo de más de 30 años desarrollado por el doctor Richard Gerber, condensado en sus obras: "LA CURACION ENERGETICA - La revolucionaria medicina vibracional" (1988) y la más reciente " LA CURACION VIBRACIONAL" (2000)

En el primero de estos voluminosos textos, y ya en el año 1988, el doctor Gerber hablaba de revolucionarios conceptos - compartidos por otros pocos científicos de avanzada - de la existencia en el ser humano de una condición multidimensional, vale decir de la presencia de cuerpos energético sutiles, duplicados o moldes energéticos, que ubicados en otras dimensiones de espacio-tiempo, se interconectan, se "interpenetran" y se traslapan con el cuerpo físico.

La importancia que reviste la existencia de estos cuerpos energéticos, sutiles o cuerpos dimensionales, es extraordinaria y decisiva para la salud humana, porque es precisamente en estos cuerpos sutiles donde a partir de conflictos emocionales profundos y no resueltos, se originan la gran mayoría de las enfermedades.

Por lo tanto es llegando a esos niveles profundos desde donde se pueden revertir estas dolencias, incluyendo las más graves. Es en este ámbito entonces donde las llamadas Medicinas Alternativas pueden realizar un aporte significativo al bienestar de las personas.

Plan negocios

Por otro lado para efectos del marco conceptual del plan de negocios, para el análisis del negocio se utilizarán análisis de fuerzas de Porter (Para evaluar la industria y el entorno), FODA (Para analizar internamente a la “empresa” o propuesta de negocio), para de esta manera detectar las competencias centrales y aprovechar mejor los elementos del entorno.

La Matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la Organización. La identificación de las fortalezas y debilidades de las compañías, así como de las oportunidades y amenazas en las condiciones externas, se considera como una actividad común de las Empresas. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas.

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter y, según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

En la metodología se explica en detalle cómo serán utilizadas estas herramientas estratégicas

De manera más formal:

El **plan de negocio**, es un documento que especifica en lengua escrita, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. En él se expone el propósito general de una empresa, incluyendo temas como el modelo de negocio, el organigrama de la organización, la fuente de inversiones iniciales, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa y su plan de salida.

Generalmente se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Un plan de negocio razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental para conseguir financiación y socios capitalistas.

Habitualmente es formulado por emprendedores cuando tienen la intención de iniciar un negocio, es utilizado internamente para la administración y planificación, además es usado para convencer a terceros, tales como bancos o posibles inversores, de aportar dinero al negocio.

Este plan puede ser una representación comercial del modelo que se seguirá. Junta la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se lo considera una síntesis de cómo el dueño de un negocio, administrador, o empresario, intentará organizar una labor empresarial e implementar las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha.

Usualmente los planes de negocio quedan caducos, por lo que una práctica común es su constante renovación y/o actualización. Una creencia común dentro de los círculos de negocio es sobre el verdadero valor del plan, ya que lo desestiman demasiado, sin embargo se cree que lo más importante es el proceso de planificación, a través del cual el administrador adquiere un mejor entendimiento del negocio y de las opciones disponibles.

El Plan de Negocio es un documento estratégico con dos funciones fundamentales: 1. Determinar la viabilidad económico- financiera del proyecto empresarial. 2. Va a suponer la primera imagen de la empresa ante terceras personas.

En esta sección se incluye un bosquejo de la materia que abarca cada plan que se contempla dentro del plan de negocios.

Plan de Marketing

Consiste en mostrar la manera en que se logrará que los clientes adquieran los productos a ofrecer por la empresa, tanto en términos estratégicos como tácticos. Debe dejar en claro que existen los recursos necesarios para promover la venta de los

productos ofrecidos. Luego, reúne los métodos seleccionados acerca de la estrategia a utilizar, el método de venta de productos, y la publicidad y promoción de los mismos.

Plan de Operaciones

En este plan debe clarificarse cómo se manejará la empresa. Debe explicarse a profundidad cómo se crean los productos y se prestan los servicios. Es necesaria la mención de los costos de operación de la empresa. Se deben incluir el estado de desarrollo de la empresa, el proceso de producción y las necesidades de mano de obra de la iniciativa.

Plan de Recursos Humanos

Aquí debe explicitarse todo lo relevante en torno a la formación, selección y estructura del equipo humano que será encargado de dirigir y desarrollar el proyecto. Se debe mostrar la organización funcional de la empresa, mediante la definición y el reparto de funciones, el organigrama de la compañía, la gestión y dirección de la misma, y formas de retribución.

Plan Financiero

Esta sección sirve para reunir todos los aspectos financieros y monetarios del proyecto, y así dejar en claro su viabilidad y factibilidad. Se debe mostrar la capacidad de la empresa de solventar los costos a incurrir, y que podrá hacerle frente a los posibles riesgos existentes. Resulta de especial utilidad a inversionistas, y debe incluir un completo análisis financiero que contenga un detallado flujo de caja, análisis de riesgos y sensibilidad, además de la posibilidad (y origen) del financiamiento.

ANEXO METODOLOGIA

Análisis Estratégico del Medio Interno y Externo

Hacer un análisis estratégico implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y/o la identidad de una organización. Este análisis debe trascender la coyuntura y proyectarse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar con el transcurso del tiempo.

La información necesaria para realizar el análisis será obtenida de revistas especializadas sobre centros de terapias existentes en Chile, principalmente en la Región Metropolitana, además de entrevistas y visitas a centros ya establecidos enfocándose principalmente en el sector Oriente (sector de interés).

Análisis de la Industria

El estudio exhaustivo del medio externo permitirá identificar posibilidades de desarrollo en base a la descripción de la industria en la cual se está inserto, ya que se tiene que tener en cuenta que el entorno externo afecta la rentabilidad y el crecimiento de las empresas dentro de un mismo rubro. Este análisis incluye el modelo de las cinco fuerzas de Porter para determinar el comportamiento y atractivo de la industria. En el análisis del medio externo algunas veces se utiliza el análisis PEST, el cual identifica los factores del entorno general que van a afectar a la empresa, pero para este tipo de negocio no es relevante realizarlo.

Finalmente se concluye sobre las Oportunidades y Amenazas (parte del FODA) tomando en cuenta las tendencias de la industria de centros de terapias y las necesidades de los consumidores, así como también a los actuales competidores en esta industria.

Análisis interno de la empresa

El análisis interno tiene la finalidad de identificar las Fortalezas y Debilidades del proyecto. Para ello se realiza el análisis de la cadena de valor, el cual consiste en descomponer la empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventajas competitivas, con respecto a sus competidores, en aquellas actividades generadoras de valor.

Al Finalizar el análisis interno (Cadena de Valor) y el análisis de la Industria (Porter) se concluyen por el lado interno las Fortalezas, Debilidades y competencias distintivas del negocio, mientras que por el lado externo, las Amenazas, Oportunidades y los factores críticos de éxito. Con esto se procede a concluir las ventajas competitivas claves del negocio.

Después de las ventajas competitivas obtenidas y sumado a esto el estudio de mercado correspondiente se procede con la estrategia genérica del centro de terapias junto con el modelo de negocios definitivo para finalizar con los planes respectivos (Marketing, Operaciones, R.R.H.H, Finanzas).

Análisis de Mercado

Las decisiones que se tomen en el área de marketing y en otras áreas de la empresa deben buscar la satisfacción del cliente, y a la vez saber cuál será el cliente objetivo, para lo cual es necesario conocer las necesidades del mismo y cómo estas pueden satisfacerse. El análisis de mercado es una herramienta valiosa para la obtención de esta información, pues permite identificar las características del mercado meta, y a partir de ello, es posible establecer los productos y servicios a ofrecer por la empresa, además de determinar la mejor manera de llevarlos a cabo.

Para llevar a cabo lo anterior, se utilizará internet, revistas especializadas, entrevistas, encuestas y focus group.

Puntos del análisis de mercado:

Antecedentes generales del mercado total

En este punto se estudia al sector donde va a estar inserta la empresa. Se debe analizar el tamaño del mercado actual, el porcentaje de crecimiento del mismo y los comportamientos de compra de los clientes potenciales. Esto se investigará principalmente a través de revistas e internet.

Análisis e investigación del mercado potencial

Se caracterizará la demanda por terapias alternativas. Se busca resolver interrogantes tales como: cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial (el tamaño, quienes son los clientes, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarían, por qué comprarían), todo esto buscando ver donde existe demanda insatisfecha y que además tengan interés en la nueva propuesta ofrecida por el centro (diferenciación de servicio ofrecido).

Las preguntas planteadas anteriormente serán resueltas mediante la utilización de fuentes como revistas especializadas (www.mundonuevo.cl), entrevistas con terapeutas que trabajan en centros, clientes actuales, clientes que abandonaron las terapias, personas que tienen interés en ir a centros de terapias y personas que no tienen interés

en asistir, ya que una buena forma de saber por qué alguien quiere algo, es sabiendo por qué algunas NO lo quieren.

Para esta etapa se realizarán focus group con diferentes tipos de clientes mencionados anteriormente.

Análisis de la competencia

Se analiza quiénes son los competidores directos e indirectos, buscando sus ventajas competitivas en el mercado y descubriendo por qué los clientes asisten a ellos analizando las variables relevantes que cada uno de los centros analizados tienen que puedan ser puntos fuertes a observar y en ciertos casos atacar o potenciar.

Esto se efectúa a través de entrevistas, revistas e internet.

Definición del mercado meta

Con las conclusiones del análisis e investigación del mercado potencial se evalúa cuál es el segmento más atractivo al cuál prestarle atención, y se describe con la mayor precisión posible, teniendo en cuenta las características y atributos de los servicios de terapias y sesiones que se pretenden ofrecer, en el sentido de sus costos, personal y beneficios para el cliente, basándose en el tamaño y las perspectivas de crecimiento, ingresos disponibles, intención de asistir al centro, e intensidad de la competencia en el segmento elegido.

Modelo de Negocios

Para la definición del modelo de negocios se utiliza el modelo Canvas de Osterwalder, este es un modelo de negocio que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. El proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que es de vital importancia estructurar este tipo de recursos para conocer a profundidad cómo opera una empresa y conocer las fortalezas y debilidades de la misma.

Se basa en un diagrama de 9 bloques para conocer la intención de la empresa para ser rentable en la industria de las terapias alternativas.

Cabe mencionar que todo modelo de negocios aportará un valor agregado a cualquier empresa que haga uso de ellos, pues a partir de los mismos, existirá una mayor noción y visión de la organización, a través de un enfoque sistémico que englobe todos los aspectos de la corporación.

Plan de Marketing

El plan de marketing permite definir cuáles serán las decisiones con respecto a los productos y servicios que se ofrecerán, el lugar y la promoción para alcanzar la estrategia de marketing más adecuada, la cual será complementada mediante el marketing mix extendido, conocido también como marketing mix de servicios (personas, procesos y evidencia física). Todas las decisiones del plan de marketing son apoyadas

con la etapa de estudio de mercado, donde se define la estrategia del negocio, principalmente ¿a quién se le venderá el producto? El plan de marketing se puede dividir en partes principales: marketing estratégico y táctico, este último incluye el marketing mix, entre otros puntos importantes.

Marketing estratégico

El Marketing Estratégico se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los clientes a lo largo del tiempo. Permite establecer la forma en que las metas y objetivos de la estrategia se puedan materializar, es por eso que se define la imagen de la empresa en base al estudio de mercado realizado, en la cual se buscará resaltar un servicio confiable, profesional y que ayudará al bienestar físico, mental, emocional y espiritual del cliente.

De la misma manera, se optará por un posicionamiento claro, enfocado y sobre todo, entendible, buscando un lugar exclusivo en la mente de los clientes.

Todo esto basado en las ventajas competitivas que el centro ofrece basándose en la diferenciación buscada a través de ser no sólo un servicio de terapias, sino que de un seguimiento de los pacientes a fin de buscar que las terapias realmente agreguen valor a sus vidas y sientan y experimenten los cambios buscados al ingresar al centro

Marketing táctico

Se analizará cada una de las cuatro variables clásicas del marketing mix para los productos, así como las 3 P's adicionales para los servicios, como es el caso de los centros de terapias.

Como se trata de una empresa de servicios, es necesario agregar tres variables más al mix comercial, ya que existen características especiales como intangibilidad y la subjetividad del cliente. Las variables a incluir son las siguientes: Personas, Procesos, Evidencia Física.

Plan de Recursos Humanos

El plan de recursos humanos es indispensable para la estructura del negocio y para que la empresa pueda tener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. La elaboración del plan de recursos humanos contempla las siguientes etapas:

- Definición de una estructura organizacional de la empresa, desde la funcionalidad, en el cual se agrupan los trabajos a realizar dentro de la empresa en unidades, de forma tal de asignar los trabajos similares en secciones dependientes de una sección que los coordina. En el cual cada función principal es coordinada por un nivel superior en el organigrama. Para esto se debe realizar un análisis previo de necesidades y capacidades en donde se

identifiquen las habilidades necesarias con las cuales deberá contar la persona asignada a cada labor (experiencia, competencias técnicas, perfil humano, entre otros).

- Políticas de reclutamiento, selección y administración del recurso humano. Se describen las habilidades de los profesionales, la formación, y la definición de las funciones del personal, en relación a sus actividades y responsabilidades de los distintos cargos.

Plan de Operaciones

En primer lugar, y a partir de la información obtenida en los capítulos anteriores, se diseñará el modelo de negocio más adecuado para atender las necesidades del mercado meta.

El plan operacional se realizará mediante un análisis de cómo operan los distintos agentes involucrados, permitiendo entender los principales procesos que se realizarán en el centro de terapias.

- **Procesos relacionados a los clientes:** Se especificará como se debe enfrentar al cliente que llega al centro de modo de darle a conocer las ventajas competitivas para asegurar que tenga interés potente en iniciarse en el centro o en continuar en este según sea el caso.
- **Procesos de operación:** Se definirán los procesos de los servicios a través del análisis del conjunto de actividades que se llevan a cabo para prestar los servicios. En primer lugar, se debe determinar cuáles son estas actividades, luego se organizan de manera secuencial y por último se establecen los tiempos requeridos para desarrollar cada actividad. El tema del tiempo en los procesos es clave en este negocio, debido a que existirá una infraestructura limitada para realizar las terapias.
- **Procesos administrativos y otros:** Se describen aquellos procesos que son relevantes para el manejo del centro y la imagen administrativa de este.
- Descripción de la interacción entre los procesos descritos anteriormente

Plan Económico y Financiero

El análisis económico financiero busca determinar, con la mayor precisión posible, la magnitud de las inversiones, costos y beneficios de un proyecto para posteriormente compararlos y determinar la conveniencia de emprenderlo. Este estudio se divide en una serie de etapas necesarias para su correcta ejecución, las cuales se explican a continuación:

- Determinación de la demanda en función del mercado meta y una estimación de participación de mercado. A partir de los datos obtenidos en el estudio de mercado se hace una proyección de los ingresos a lo largo del periodo de evaluación.
- Determinación de los costos tanto fijos como variables del negocio. En esta misma etapa se definirá la inversión necesaria para poner en marcha el proyecto. Costos iniciales como equipos t capital de trabajo. Dentro de los costos se puede encontrar: costo de planilla RR.HH, costos de equipos, infraestructura, gastos de administración y ventas.
- Determinación del periodo de evaluación y de la tasa de descuento a utilizar, lo cual se hará mediante la comparación de este proyecto con otros de similares características.
- Flujo de caja, el cual se construye a partir de los datos obtenidos anteriormente. Se utilizará el horizonte de evaluación y la tasa de descuento adecuada para esto. También se obtendrán indicadores como VAN, TIR, punto de equilibrio y periodo de recuperación de la inversión, con el objetivo de ver qué tan rentable es el centro.
- Financiamiento: En esta etapa se estudian las distintas maneras de financiar el negocio, ya sea con capital propio, créditos, etc.
- Sensibilidad: Se estudian cómo afectan las variables relevantes como la demanda y el precio al proyecto, se utilizara también simulación de Montecarlo para ver la sensibilidad de algunas variables.

Simulación Montecarlo

El método de Montecarlo es un método no determinístico o estadístico numérico usado para aproximar expresiones matemáticas complejas y costosas de evaluar con exactitud. El método se llamó así en referencia al Casino de Montecarlo (Principado de Mónaco) por ser “la capital del juego de azar”, al ser la ruleta un generador simple de números aleatorios. El nombre y el desarrollo sistemático de los métodos de Montecarlo datan aproximadamente de 1944 y se mejoraron enormemente con el desarrollo de la computadora.

El uso de los métodos de Montecarlo como herramienta de investigación, proviene del trabajo realizado en el desarrollo de la bomba atómica durante la segunda guerra mundial en el Laboratorio Nacional de Los Álamos en EE.UU. Este trabajo conllevaba la simulación de problemas probabilísticos de hidrodinámica concernientes a la difusión de

neutrones en el material de fisión. Esta difusión posee un comportamiento eminentemente aleatorio. En la actualidad es parte fundamental de los algoritmos de Raytracing para la generación de imágenes 3D.

Montecarlo

En la primera etapa de estas investigaciones, John von Neumann y Stanislaw Ulam refinaron esta ruleta rusa y los métodos "de división" de tareas. Sin embargo, el desarrollo sistemático de estas ideas tuvo que esperar al trabajo de Harris y Herman Kahn en 1948. Aproximadamente en el mismo año, Enrico Fermi, Metrópolis y Ulam obtuvieron estimadores para los valores característicos de la ecuación de Schrödinger para la captura de neutrones a nivel nuclear usando este método.

El método de Montecarlo proporciona soluciones aproximadas a una gran variedad de problemas matemáticos posibilitando la realización de experimentos con muestreos de números pseudoaleatorios en una computadora. El método es aplicable a cualquier tipo de problema, ya sea estocástico o determinista. A diferencia de los métodos numéricos que se basan en evaluaciones en N puntos en un espacio M-dimensional para producir una solución aproximada, el método de Montecarlo tiene un error absoluto de la

estimación que decrece como $\frac{1}{\sqrt{N}}$ en virtud del teorema del límite central.

ANEXO INVESTIGACION MERCADO

Selección de la muestra

La selección del tamaño adecuado de la muestra tiene que estar alineado a la confiabilidad que se desee del estudio de mercado y al costo de la realización del estudio.

Para la selección del numero de encuestas se recurrió a teoremas estadísticos que guiaron el proceso de cálculo del numero de encuestados.

La fórmula para el cálculo quedo de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 \cdot \sigma^2}{e^2}$$

Donde:
 n = Cantidad de encuestas
 Z = Nivel de confianza
 σ = Desviación estándar de la muestra
 e = Error muestral

Se considera el tamaño de la muestra considerando un nivel de confianza de un 95%, un error muestral bajo el 15% y utilizando el método de la máxima varianza que entrega un valor de esta igual a 0,5. Con estos valores el número total de encuestas a realizar se calcula de la siguiente manera:

$$N = (1,96^2) \cdot (0,5^2) / (0,1^2) = 96 \text{ encuestados}$$

ENCUESTA

Existen datos que se preguntaran previamente a la encuesta:

Edad, Sexo, Ocupación.

Te interesan las terapias alternativas?

R: Si (Pasa a la 2)/No (Pasa a la 3)

Cuáles de las siguientes conoces? (Marcar las que conozcas)

Biomagnetismo

Masoterapia

Terapias Esencias florales

Hipnosis Naturalista

Champi

Reiki

Yoga Kundalini

Yoga Iyengar

Quiropraxia

Regresiones

Equilibrio Energético

Aromaterapia

Shiatsu

Reflexología

Apiterapia

Triangulación

Otros: Mencionar

Te gustaría saber lo que son? (R:Si/No)

Has practicado alguna vez alguna de las terapias que marcaste? (R:Si/Pasa pregunta 5/No:Pasa pregunta 11) Cuáles? (Lista terapias pregunta 2)

Cuáles son las razones por las que has asistido? (Marcar)

Curiosidad

Dolencia Física

Malestar Emocional

Enfermedad Crónica

Alternativa a algún tratamiento tradicional

Incentivos (Acompañar, regalos, etc.)

Otros (Mencionar)

Como llego a los centros que ha asistido (Marcar):

Recomendación conocido

Recomendación Familiar

Recomendación otros profesionales

Publicidad Escrita

Publicidad Internet

Publicidad Audiovisual

Otros (Mencionar)

Cuanto pagas (pagaste) en promedio por sesión?

Lista valores:

Menos de \$10.000

Entre \$10.000 y \$20.000

Entre \$20.000 y \$30.000

Entre \$30.000 y \$40.000

Más de \$40.000

Cuanto estas dispuesto a pagar por una sesión de terapias?

(Detalles según tipo de terapia)

(Valores pregunta 7)

Con que frecuencia asistes a estas terapias

2 o más veces a la semana

1 vez a la semana

2 veces al mes

1 vez al mes

1 vez cada dos meses

Esporádicamente (Mencionar)

Servicio:

Cuál de los siguientes atributos consideras más relevantes al asistir a un centro de terapias?

Infraestructura

Atención Terapeutas

Disponibilidad Horaria

Atención Administrativa

Precios

Ubicación

Variedad de Terapias

Días y horarios de atención

Integración de varias terapias

Como calificarías el servicio entregado en los centros que conoces en relación a cada atributo?

(Calificar de 1 a 5 según 5 es la mejor nota y 1 la peor)

(Pasar a la 13)

De las siguientes razones para no practicarlas podrías calificarlas según la importancia de cada una de ellas para no asistir (Calificar de 1 a 5)

Dinero

Poco Interés

Poco conocimiento

Tiempo

Confiabilidad en los métodos

Accesibilidad

Ubicación centros

Otros (Mencionar)

Cuáles de las siguientes terapias llaman mas tu atención? Lista pregunta 2)

Que opinarías de agregar al servicio entregado por los centros de terapias, un equipo de psicólogos y/o especialistas que se encarguen de realizar un seguimiento a los pacientes con el fin de poder guiarlos en relación a que terapias elegir y en cuanto a su evolución durante el tiempo que frecuenten el centro.

R:Me interesaría bastante, Me interesaría, Me es indiferente, No me interesaría, Encuentro que no aportaría en nada (Elegir una de las opciones)

Cuanto más estaría dispuesto a pagar más por este valor agregado?

10% más

50% más

100% más

0% más

En relación al valor agregado que puede incluir un centro. Cuál de las siguientes incluirías? (Elige 3)

- Grandes áreas verdes
- Seguimiento mencionado anteriormente
- Promociones de precios por un pack de terapias por un cierto periodo de inscripción
- Terapias en terreno (lugares naturales)
- Traslado
- Actividades complementarias (Tarot, lecturas de manos, limpieza de auras, etc.)
- Clases para aprender a realizar terapias varias

RESULTADO INVESTIGACION DE MERCADO



Fuente: Elaboración propia

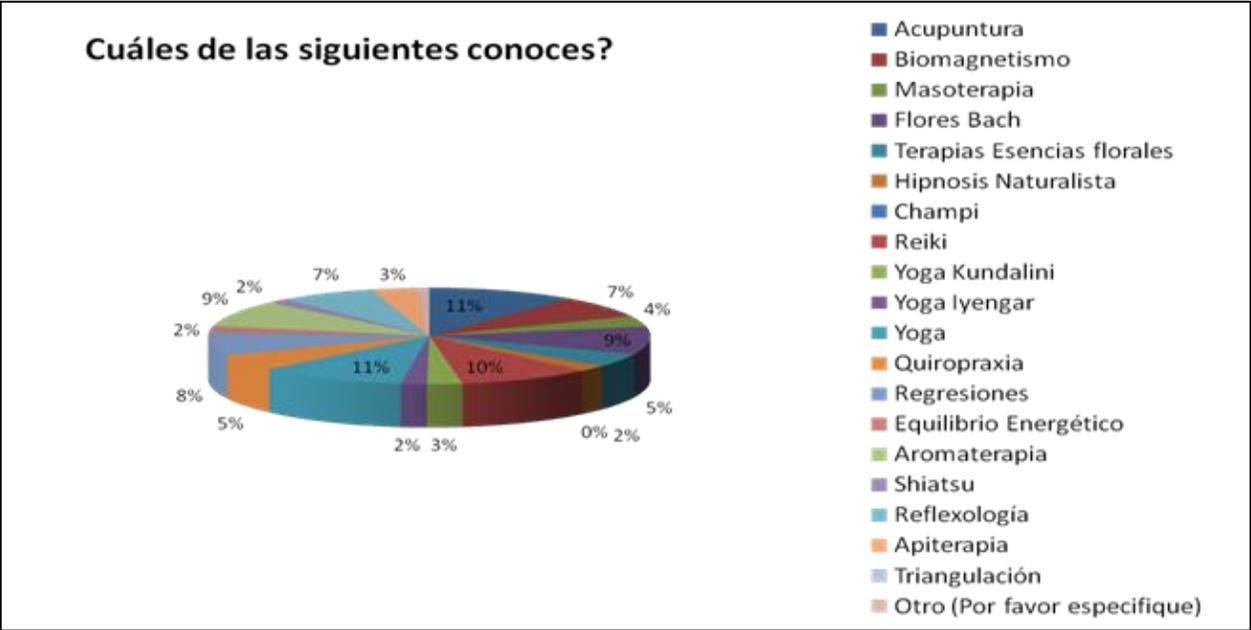
Más de 7 de cada 10 personas están interesadas en las terapias alternativas.

Lo que demuestra lo reconocidas que se han vuelto este tipo de terapias en el último tiempo.



Fuente: Elaboración propia

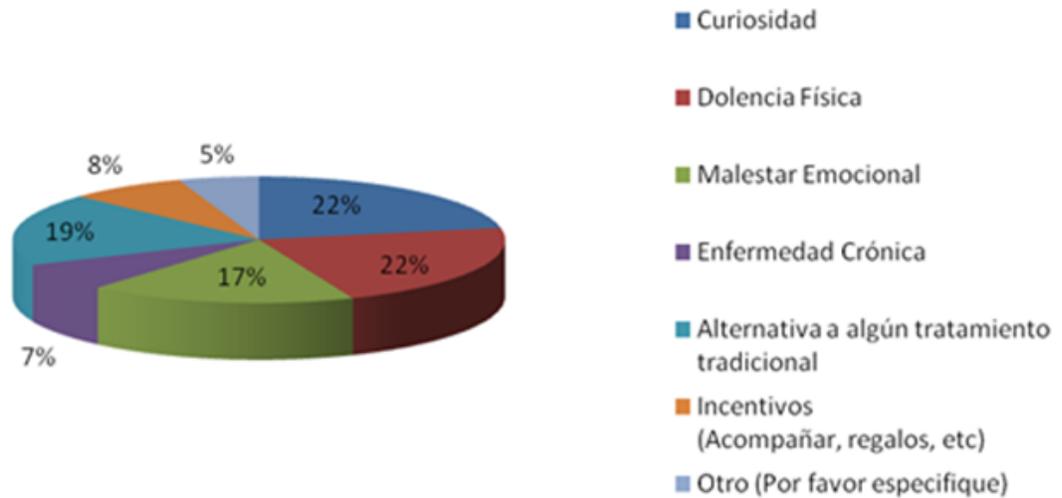
El interés por las terapias está latente en las personas y además de eso, existe un porcentaje del mercado que además de estar interesado en las terapias, no ha asistido (28%) por razones que más adelante serán analizadas.



Fuente: Elaboración propia

Las terapias más conocidas son Acupuntura, Reiki, Yoga y Aromaterapia.

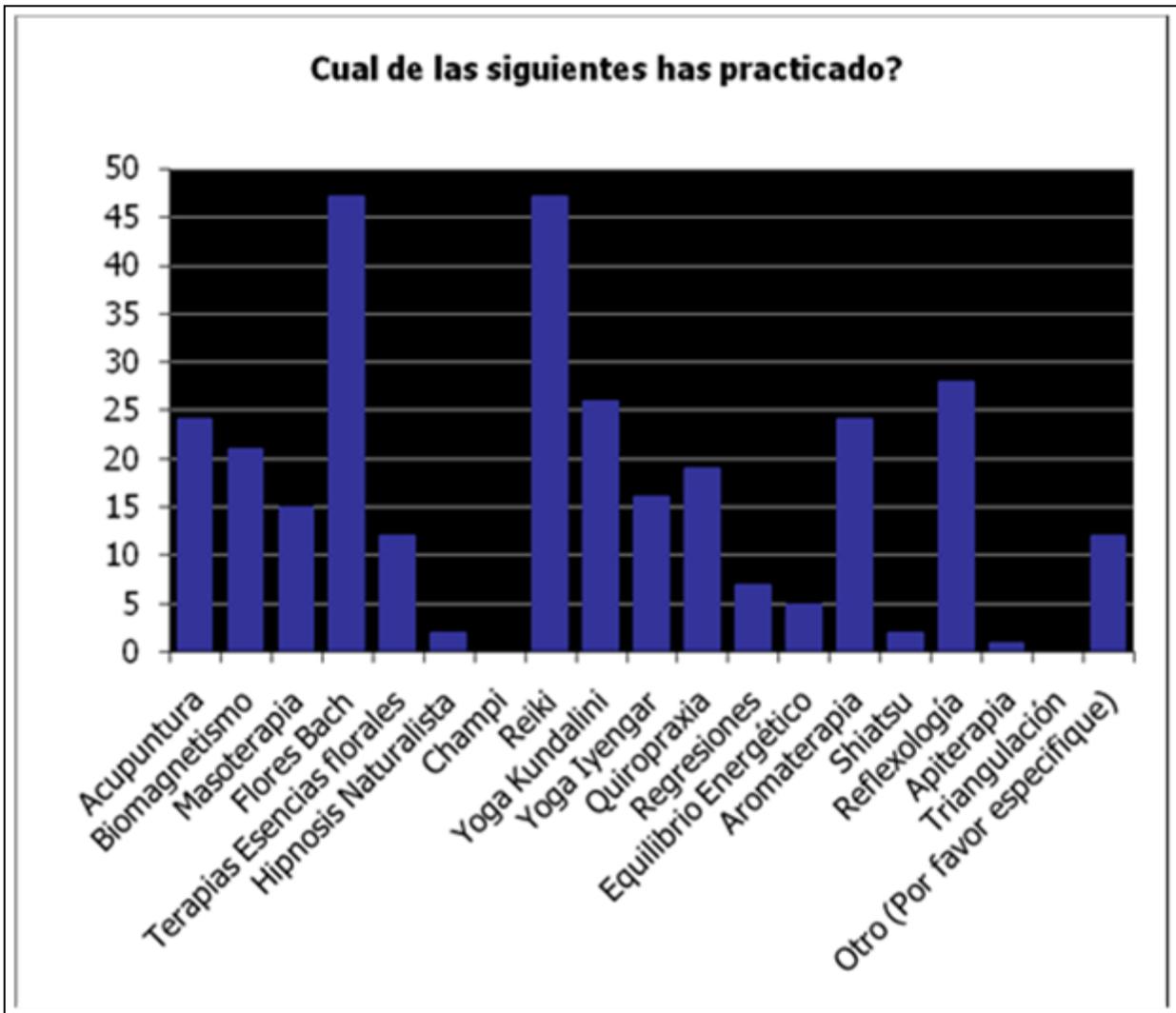
Cuáles son las razones por las que has asistido o por las que asistirías?



Fuente: Elaboración propia

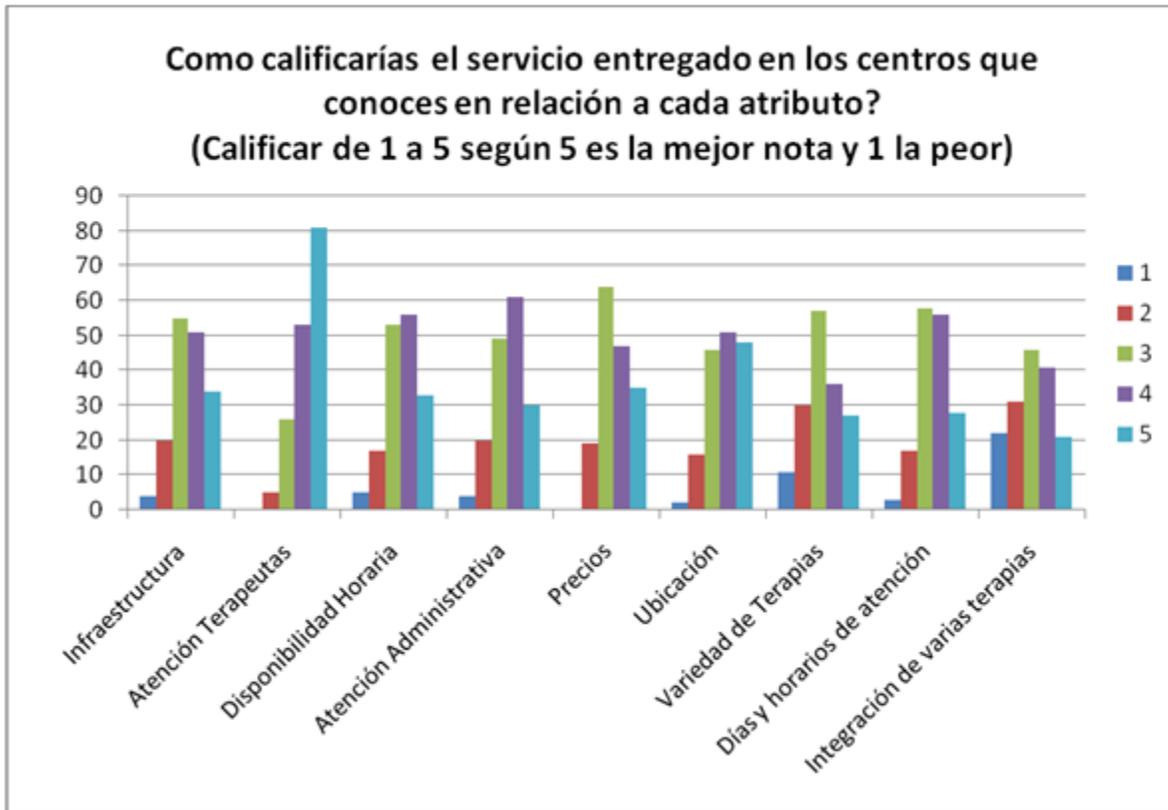
Las principales razones para asistir van relacionadas con la curiosidad, dolencias físicas y como alternativa a algún tratamiento tradicional.

Hoy en día las terapias son cada vez más vistas como una opción real a alguna dolencia física.



Fuente: Elaboración propia

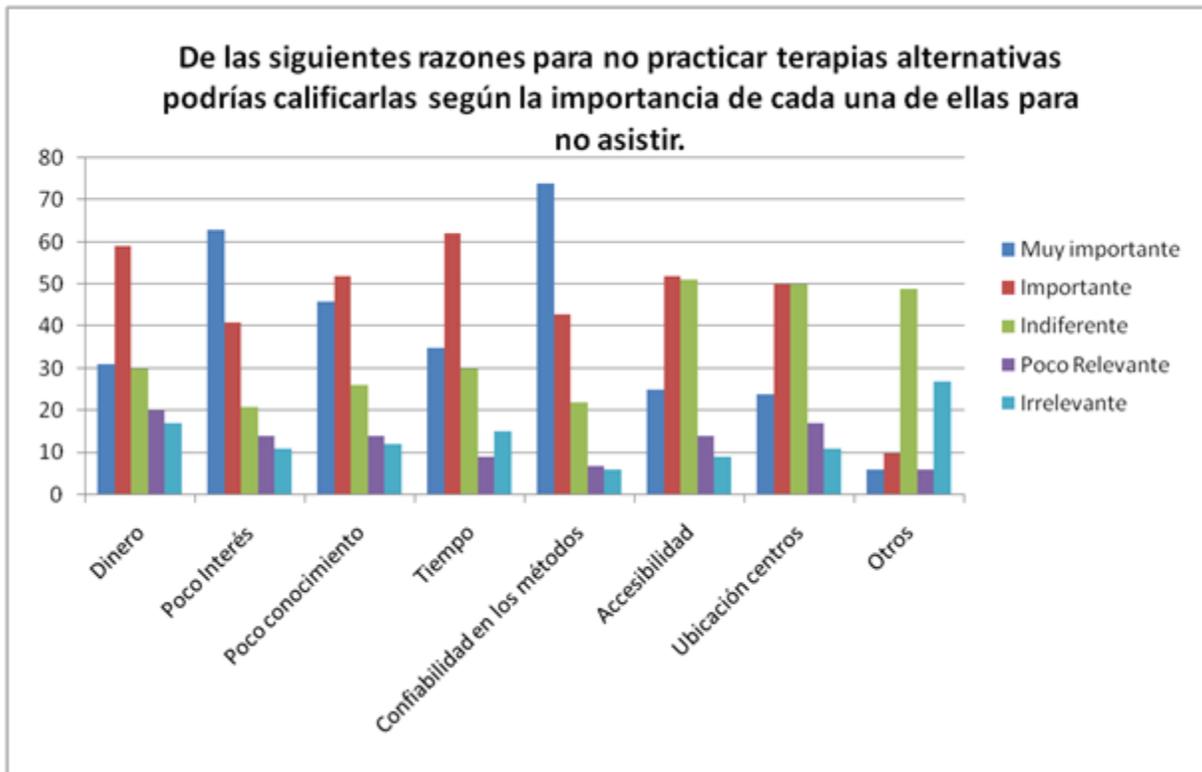
Las más practicadas son Flores de Bach, Reiki, Acupuntura, Yoga y Aromaterapia



Fuente: Elaboración propia

El atributo mejor calificado en cuanto al servicio actual de terapias es la atención de los terapeutas.

El peor calificado es la integración de terapias, lo que corrobora la idea de este plan de negocios.

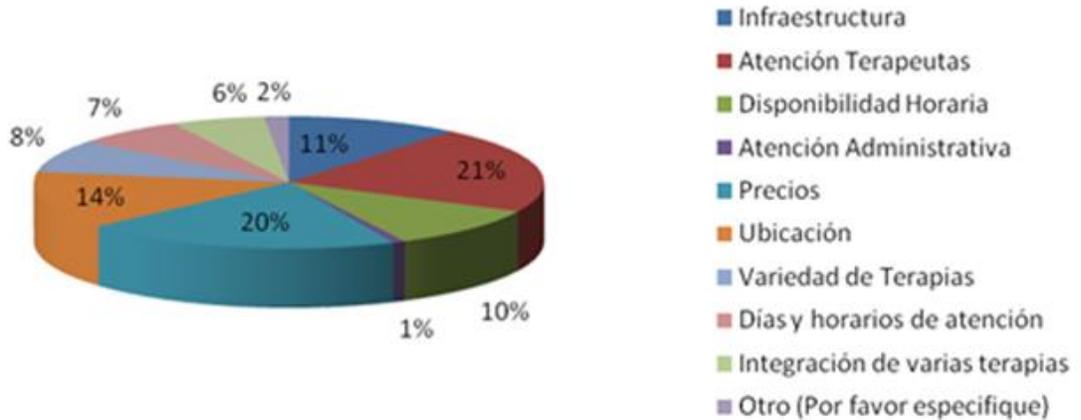


Fuente: Elaboración propia

Las principales razones son el Precio, poco conocimiento, interés, pero por sobre todo la poca confiabilidad en los métodos.

Este es un punto muy importante a atacar con educación sobre terapias.

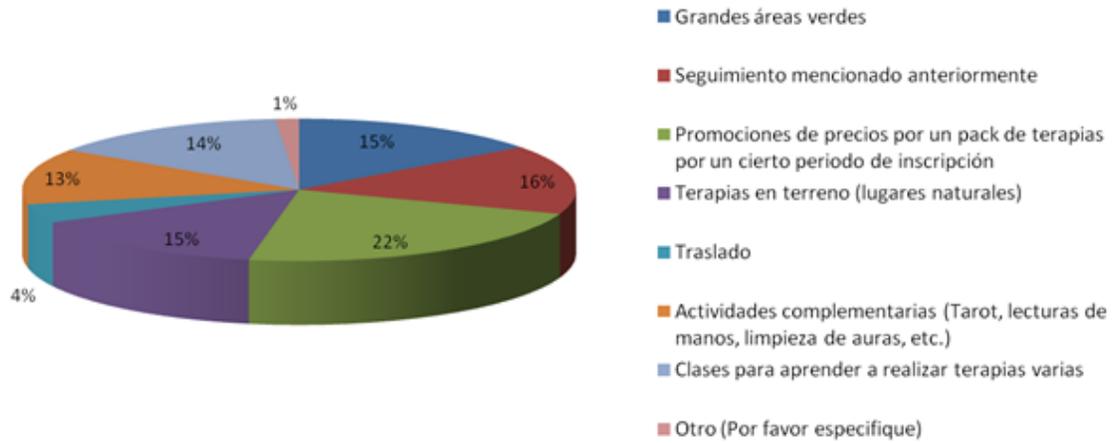
Servicio:
Cuál de los siguientes atributos consideras más relevantes al asistir a un centro de terapias?



Fuente: Elaboración propia

Los atributos más relevantes son La atención de los terapeutas, Precios, Ubicación e Infraestructura

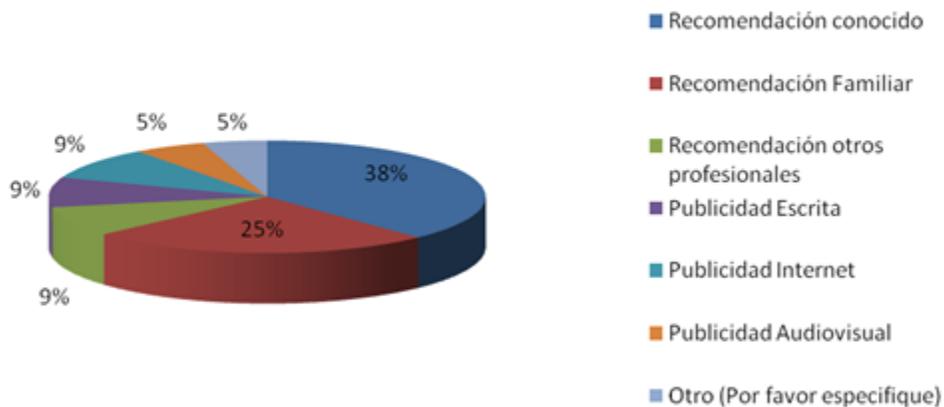
**En relación a los servicios extras que pueden existir en un centro.
Cuál de las siguientes incluirías? (Elige 3)**



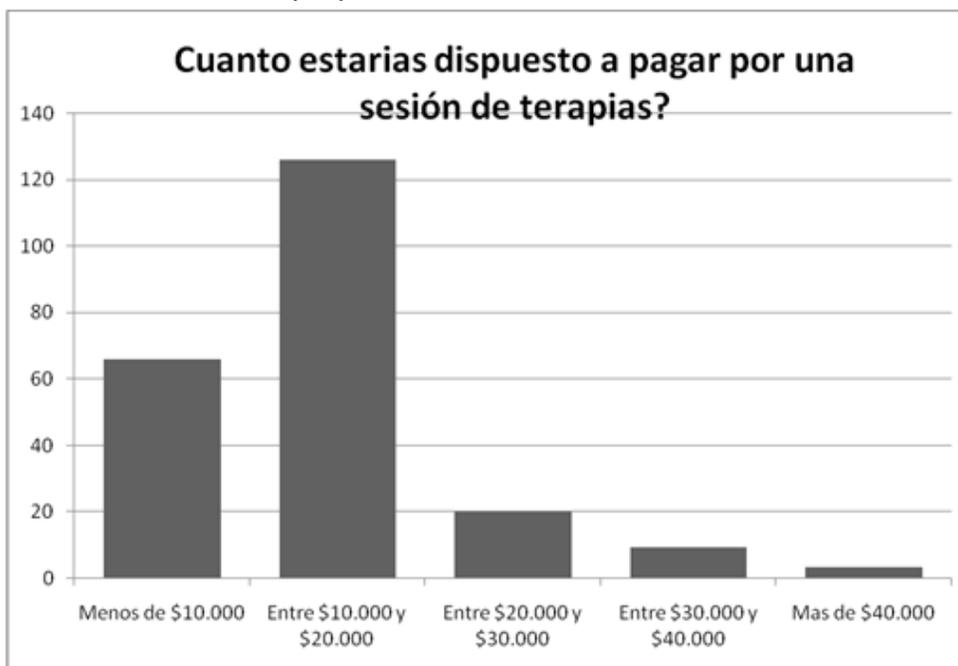
Fuente: Elaboración propia

Lo importante son los packs de precios, con grandes áreas verdes para terapias en terreno, con un seguimiento a los pacientes.

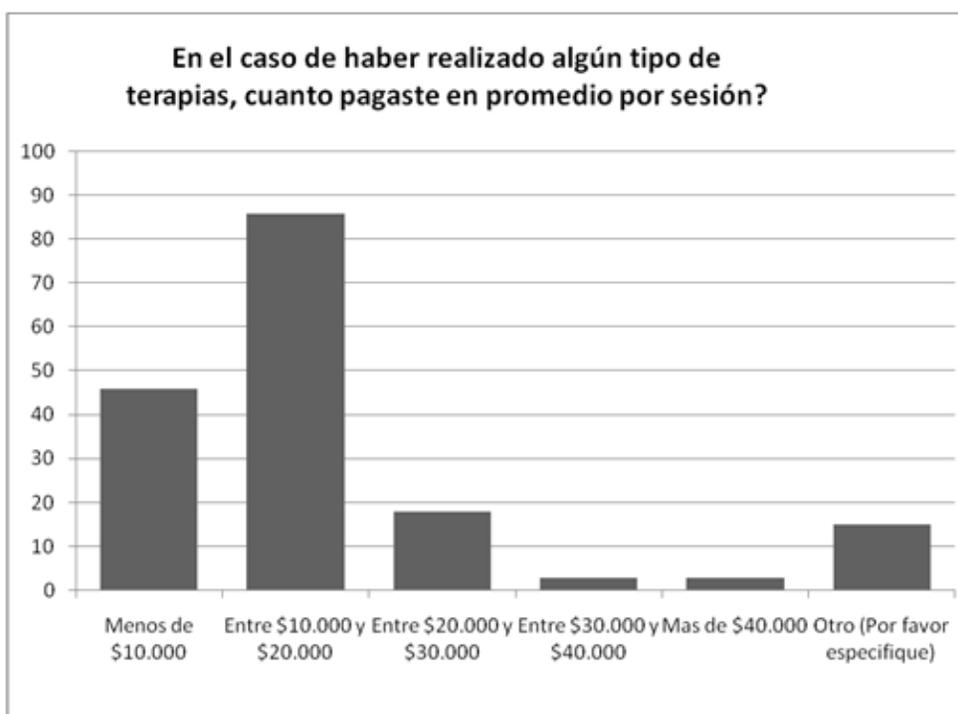
Cómo se ha enterado de la existencia de los centros que conoce?



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



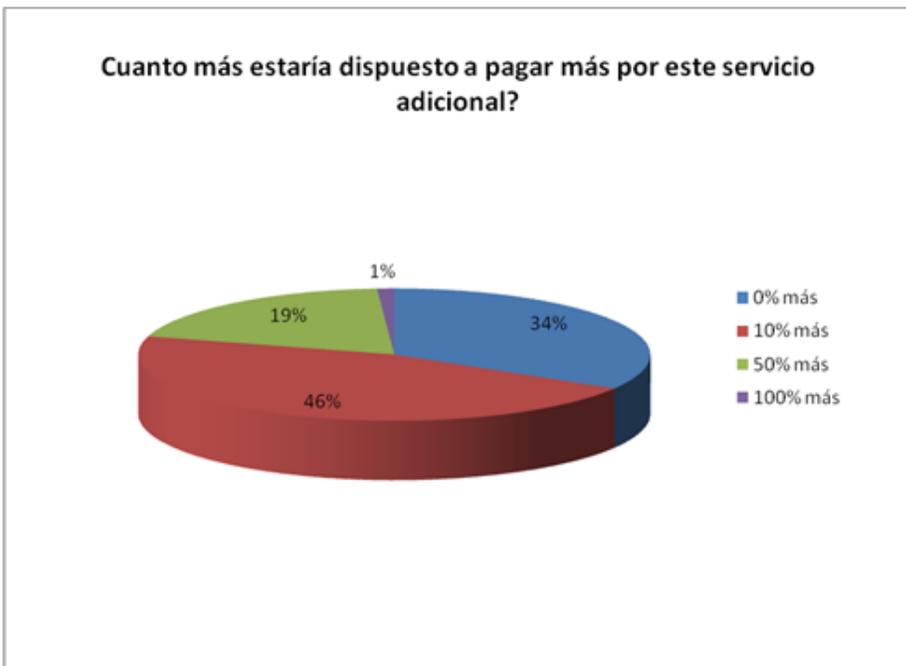
Fuente: Elaboración propia

El tema de precios está claramente enfocado a valores entre \$10.000 y \$20.000.



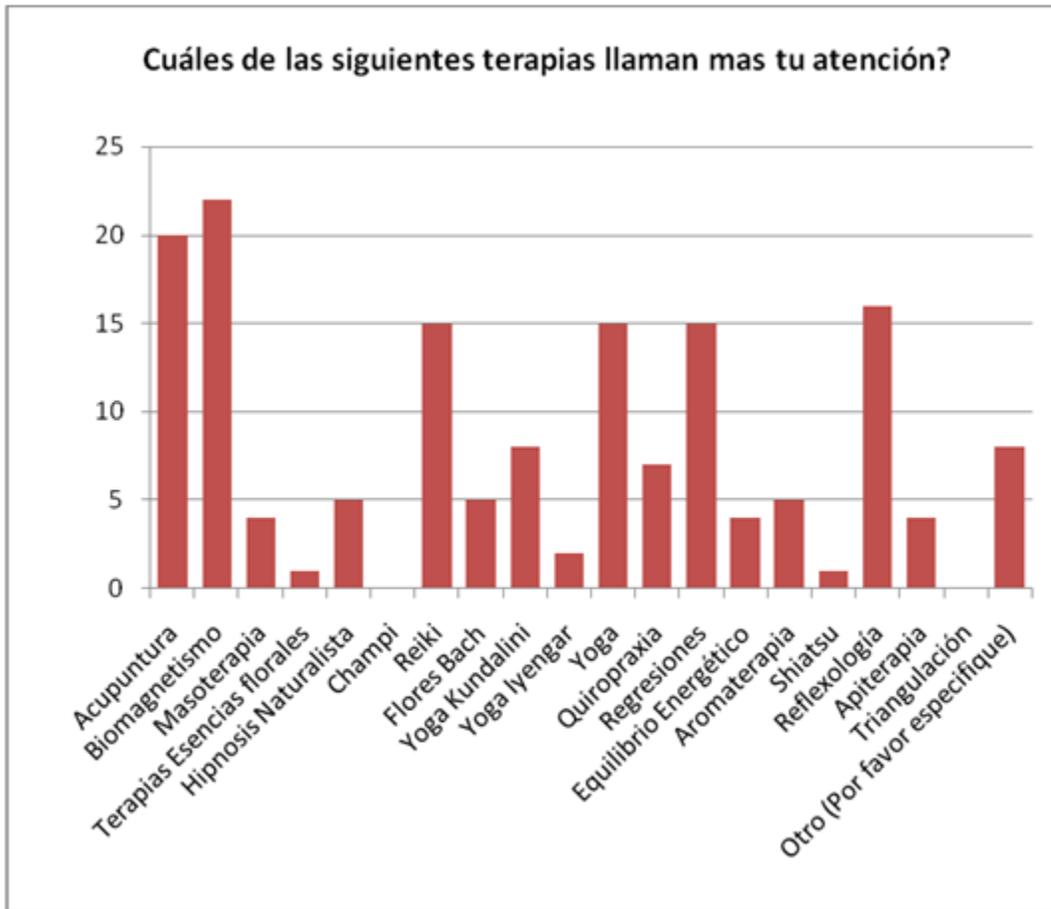
Fuente: Elaboración propia

Un 64% está de acuerdo en que este servicio extra agrega valor.



Fuente: Elaboración propia

Para las personas que no han asistido se les pregunto qué terapias llaman más su atención.



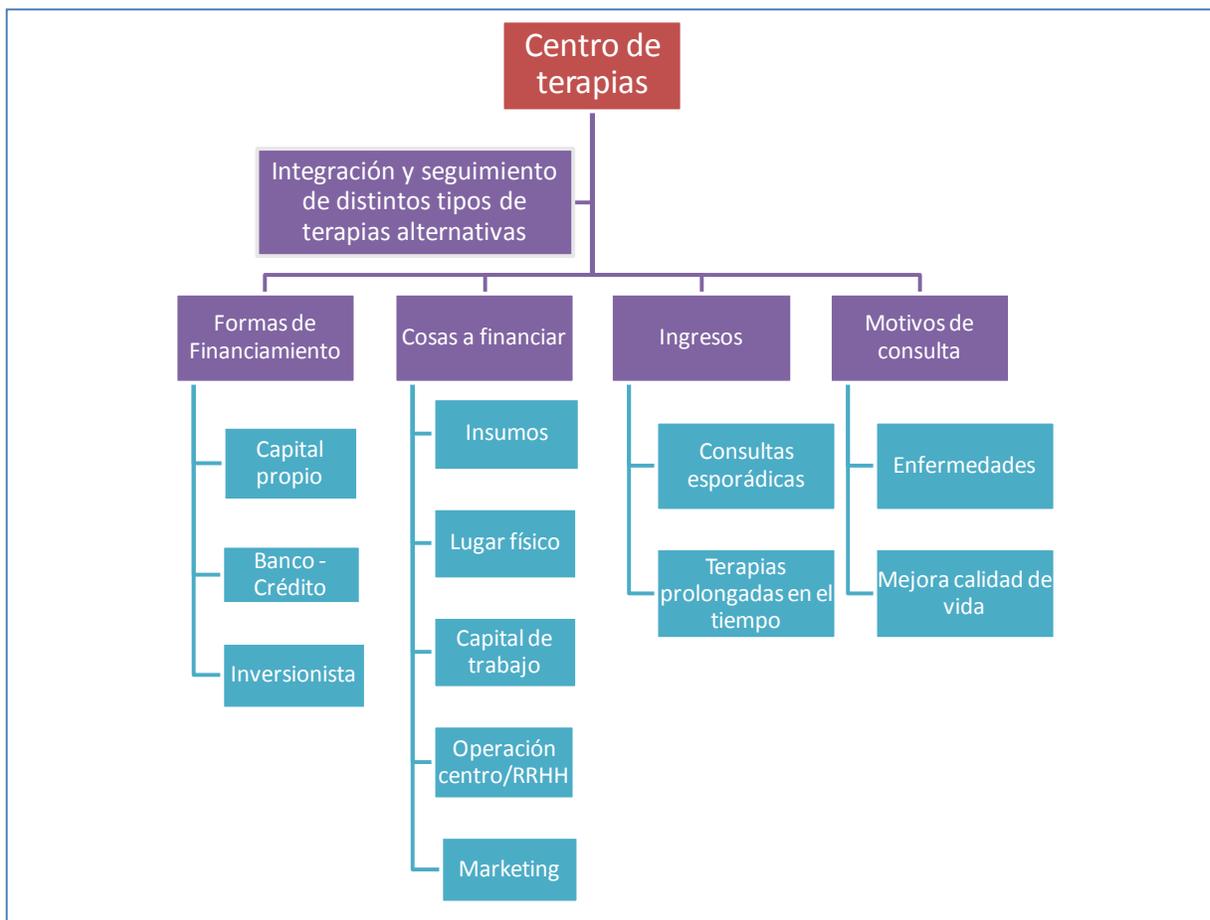
Fuente: Elaboración propia

De aquí se concluye que las terapias por las que más interés se demuestra son Acupuntura, Biomagnetismo, Reiki, Yoga, Regresiones, Reflexología.

Las conclusiones de la investigación de mercado se darán en el Marketing MIX.

ANEXO MODELO NEGOCIOS

Esquematación modelo negocios



ANEXO PLAN MARKETING

Misión

La Misión del negocio consiste en ofrecer un servicio de terapias a personas que tengan de preferencia problemas físicos y mentales que pueden ser mejorados a través de estas terapias, pero también a personas que quieran conocer experiencias nuevas de autoconocimiento, desarrollo espiritual y personal que permiten las terapias mencionadas.

Este servicio de terapias será realizado en un centro físico en que además de tener las dependencias adecuadas para realizar las terapias necesarias existirán profesionales capacitados para ir viendo la evolución de los pacientes con respecto a sus enfermedades o a sus estados de ánimo.

Esta evolución será seguida por personas que hayan estudiado SINTERGETICA, propuesta terapéutica integral que desde una visión sistémica fusiona las cosmovisiones médicas tradicionales con la medicina occidental, integrando su lenguaje y su praxis en un modelo coherente y unificado.

Además de tener en su equipo a psicólogos que puedan corroborar la evolución mental de los pacientes.

La integración de terapias con profesionales que realicen este seguimiento de los pacientes de manera más científica y cuantitativa es la competencia distintiva del negocio diferencia de los centros existentes.

Visión

La Visión del negocio consiste en ser un centro de terapias reconocido en el rubro y además que expanda las fronteras de la medicina alternativa, convirtiéndose en un punto de encuentro entre la medicina tradicional y alternativa. Esto significa que el nombre del Centro sea sinónimo de sanación, felicidad y una alternativa viable para las personas que deseen encontrar una mejor calidad de vida, ya sea por problemas físicos y/o psicológicos.

Además generar un servicio reconocido no solo a nivel terapéutico, sino como un lugar de prestigio y de profesionales entregados por lo que hacen y por ende que lo hagan con el mayor profesionalismo posible. En que se termine generando una comunidad entre los profesionales y los clientes.

PRODUCTO

BIOMAGNETISMO

¿Qué es el Biomagnetismo médico? : Consiste en el reconocimiento de puntos de energía alterados en nuestro organismo y que en su conjunto están dando origen a una enfermedad o malestar de curso agudo o crónico. Este reconocimiento se efectúa mediante la utilización de imanes pasivos (no electrificados ni conectados a máquinas electrónicas), que se aplican en diversas zonas del cuerpo como efectuando un rastreo

o escáner biomagnético. Una vez reconocidos y confirmadas las zonas que están alteradas en su potencial energético (y que corresponden con órganos y tejidos que están sufriendo la distorsión), el terapeuta aplica un conjunto de imanes en esos puntos por un tiempo que fluctúa entre 10 y 15 minutos por cada uno y generalmente se aplican en forma simultánea.

¿Cómo funciona el Biomagnetismo? : Para responder a esta pregunta debemos recordar que todos los seres vivos nos mantenemos en estado de salud cuando existe un equilibrio energético en nuestros sistemas, órganos y tejidos; compuestos finalmente por una delicada y compleja estructura de células que están en constante intercambio de información entre ellas. A su vez las células requieren de un medio ambiente apto para mantenerse en buen funcionamiento y en esto tiene vital importancia el equilibrio iónico en ellas y su entorno. Esto es: de cargas positivas y negativas, dando finalmente un equilibrio entre las cargas ácidas y básicas o equilibrio de pH. El cuerpo humano se mantiene en salud siempre que su pH o acidez interna se mantenga en un rango de neutralidad cercano al valor 7. Ahora bien, cuando hay una noxa actuando, llámese virus, bacteria, tóxico, hongo, trauma, etc., debido a la "mortificación" del tejido afectado, se produce una alteración de su acidez o pH y las células involucradas se ven alteradas en su función, perjudicándose su buen funcionamiento, al tiempo que se va favoreciendo la mantención o la alimentación del " problema" (bacteria, virus, hongo, parásito, etc.). Es decir, la enfermedad o alteración de una parte del cuerpo necesita que se mantenga la distorsión o desequilibrio entre cargas positivas o negativas para poder sobrevivir como problema. Si se corrige la alteración iónica, desaparece el problema. ya que se vuelve al punto de equilibrio. De esto último se encarga el Biomagnetismo que gracias al efecto de su fuerza o energía de polaridad, la carga o polaridad magnética negativa es capaz de impactar a una carga similar patológica y al hacerla encontrarse con su similar inversa (la positiva), anularlas hasta hacerlas de valor cero.

¿ Qué puede curar el Biomagnetismo? En teoría puede ejercer un efecto de corrección sobre todas las distorsiones energéticas que se alberguen en un organismo enfermo, cualquiera sea su origen. No obstante la curación absoluta sólo será posible cuando dicha distorsión energética no haya causado un daño estructural (celular) irreversible y cuando la capacidad de reparación no haya sido abolida por efecto del agente causal o la droga aplicada previamente para intentar el control de la enfermedad.

¿Se puede utilizar junto a otras terapias? El Biomagnetismo es compatible con cualquier otra forma de terapia de tipo energético, es decir puede utilizarse en conjunto con homeopatía, flores de Bach, Reiki, bioenergética, etc. También puede utilizarse en conjunto con tratamientos alopáticos tradicionales siempre y cuando se justifique su uso y no se disponga de otra alternativa. Sin embargo es frecuente que una vez comenzado el tratamiento con Biomagnetismo las dosis de remedios previos sean disminuidas gradualmente, incluso por el médico tratante convencional. Ocurre esto por ejemplo en pacientes diabéticos, insulino dependientes. Una vez que los controles de glicemia indican que ésta va disminuyendo "espontáneamente" es dable esperar que el médico diabetólogo recomiende a su paciente la disminución de insulina de acuerdo a un programa establecido. Lo mismo puede ocurrir con pacientes con inmunodeficiencia, o VIH positivos, cuando después de instaurada la terapia con Biomagnetismo manifiestan una mejora notable en su condición y pueden comenzar a modular las dosis de los fármacos que tomaban antes de la terapia biomagnético. Esto es así en muchas otras enfermedades. Lo importante es que el paciente mantenga un contacto fluido con su médico tratante y en conjunto con él logren establecer el mejor camino para la recuperación de la salud.

¿Cuánto tiempo dura el tratamiento? Ningún enfermo es igual a otro ante una misma enfermedad o cuadro sindromático. Influye en esto la edad, el estado nutricional, la carga tóxica previa, el tiempo de evolución de la enfermedad, los remedios recibidos previamente, las lesiones que ya están instauradas en el cuerpo, etc. Sin embargo desde la primera o segunda sesión el enfermo ya comienza a notar cambios positivos en su salud. En promedio para casos crónicos pueden requerirse 4 o 5 tratamientos, pero el número real lo determinará el mismo paciente.

¿Es muy caro el tratamiento con Biomagnetismo? El valor de cada sesión en general es similar al de una sesión de acupuntura, homeopatía, Reiki o flores de Bach. Pero este costo se minimiza aún más cuando se considera que ya no se gastará una gran cantidad de dinero en remedios, y que lo que se consideraba como enfermedad "incurable" que debería soportar por tiempo indefinido, comienza a tener una alternativa de tratamiento real.

¿Me puedo enfermar de lo mismo nuevamente? Los tratamientos con medicinas no convencionales conllevan una toma de conciencia real del papel que le corresponde al enfermo en su proceso de curación. Y si el paciente se compromete con ello, la lógica indica que no debería enfermar de lo mismo o en forma tan grave, pues ya sabrá reconocer que tiene que hacer para evitar enfermar. Cuando un enfermo crónico que ha

arrastrado la cruz de una enfermedad por mucho tiempo es aliviado de ella, el sentido común le indicará que debe evitar aquellos factores que le hicieron cargar dicha cruz.

<http://www.biomagnetismo.cl/>

REIKI

Reiki es una terapia complementaria a la medicina tradicional, descubierta por el japonés Mikao Usui , quien la definió como "energética vital que viene de la fuente", Jesús la utilizaba para sanar a los enfermos. La sílaba Rei puede traducirse como universal, mientras que Ki significa energía vital. Es una práctica milenaria de Medicina Natural, que es catalogada como la más integral y completa de todas las terapias de salud complementarias, ya que potencia el equilibrio de la energía vital del organismo humano de manera profunda, integral y permanente.

Reiki es un técnica Holística ya que armoniza todos los planos del ser humano, armoniza el plano físico, el plano mental, el plano emocional y el plano espiritual. Reiki toma al ser humano como un todo por lo tanto lo armoniza en conjunto. Reiki armoniza a través de la Energía Vital Universal por lo tanto es una técnica natural que no agrede al cuerpo de ninguna manera y tampoco crea adicción ni efectos secundarios o colaterales ya que no se utilizan sustancias químicas ni elementos extraños al cuerpo sino solo la energía de vida que está presente en todo ser vivo.

Al ser armonizados con la misma energía que nos sustenta nos estamos conectando con nuestra fuente de vida, nos conectamos con esa energía Universal maravillosa que a todo ser viviente le da la posibilidad de existir y ser.



Una sesión de Reiki puede durar aproximadamente cuarenta y cinco minutos. La sesión se realiza con el paciente recostado sobre una camilla, el cual se deberá descalzar y deberá tener ropa cómoda. Para la sesión el terapeuta de Reiki coloca una música suave y aromatiza el ambiente, lo cual ayuda a que el paciente se relaje y pueda disfrutar del encuentro con la energía Reiki. Durante la sesión el reikista coloca

sus manos sobre zonas específicas del cuerpo del paciente para ir armonizándolo.

Reiki equilibra y restaura la energía del organismo y favorece la capacidad del cuerpo para sanarse a sí mismo, armonizando tanto el cuerpo como la mente. A nivel psicológico, el Reiki sumerge al paciente en un profundo estado de relajación y paz, actúa de manera extraordinaria en casos de depresión o estrés, permite profundizar más en los procesos mentales y emocionales que nos mantienen atados a fuertes medicamentos que provocan gran parte de nuestros problemas. A nivel físico el Reiki calma el dolor, refuerza el sistema inmunológico y fortalece el cuerpo ante cualquier enfermedad o dolencia.

Reiki no tiene contraindicaciones, no utiliza ningún fármaco ni elemento físico externo. Es excelente para prevenir enfermedades y discapacidades puesto que es energía del universo que fluye en las cantidades requeridas por el receptor. Además Reiki es la mejor forma de acompañar a pacientes terminales, postrados u hospitalizados.

Niños, Jóvenes y Adultos de todo el mundo ya han confirmado la tremenda eficacia de este tratamiento natural. La Fundación Nacional de Discapacitados de Chile al igual que la OMS (Organización Mundial de la Salud) recomienda y trabaja con Reiki.

<http://www.fnd.cl/reiki.htm>

ACUPUNTURA



Se dice que la **acupuntura** nació en China, es una ciencia muy antigua eminentemente practica que data de aproximadamente 5000 años, algunos tratados incluso mencionan que su descubrimiento data desde los años 2696 a 2598 A.C.. La **acupuntura** es un método de tratamiento en la ciencia médica que consiste de dos partes:

Las Agujas y el Calor.

El nombre de **acupuntura** deriva de las palabras latinas "Acus", que significa aguja y "Pungue" que significa penetrar, ósea que consiste en la penetración y estimulación en forma estratégica, de ciertos puntos en el cuerpo humano a través de la piel, por diferentes tipos de agujas finas ò también por el calor que genera la planta Artemisia Vulgaris, al ser quemada cerca de la piel sobre los diferentes puntos de **acupuntura**.

La **acupuntura** es una técnica curativa usada en la medicina china tradicional. Se usan las agujas muy delgadas para estimular puntos específicos en el cuerpo. Estos puntos quedan en sendas de energía llamadas "meridianos." Se diseñan los tratamientos de **acupuntura** para mejorar el flujo y equilibrio de energía a lo largo de estos meridianos.

La medicina china tradicional existe desde hace por lo menos 2,500 años considera el cuerpo humano como un sistema de flujos de energía. Cuando estos flujos son equilibrados el cuerpo está saludable. Los practicantes toman el pulso a sus pacientes y examinan su lengua para diagnosticar desequilibrios de energía. En la medicina china pueden tomarse los pulsos en tres posiciones en cada muñeca y a tres profundidades en cada posición. Basado en los desequilibrios de la energía, un especialista en **acupuntura** seleccionará los lugares específicos para estimular. Ud. quedará en una mesa acostado boca abajo o boca arriba. Se insertarán las agujas en los puntos seleccionados. Mientras se insertan las agujas puede sentirse un poco el dolor, hormigueo o entumecimiento. Las agujas quedan en el cuerpo hasta 30 a 45 minutos. Depende de lo que la **acupuntura** debe hacer. Durante ese tiempo muchas personas se duermen.

La **acupuntura** es una técnica fundamental dentro del sistema médico chino. Mediante la inserción de agujas, en precisos puntos, favorece el reequilibrio del sistema energético-vital. Dichos puntos se encuentran situados en una serie de canales o "meridianos", diez básicos, (correspondientes a los cinco órganos y cinco vísceras fundamentales), a través de los cuales se distribuye la energía vital o "chi", por todo el cuerpo...

Cada uno de estos **puntos de acupuntura** tienen unas aplicaciones determinadas basada en tres principios: reequilibrar, estimular o sedar, ese flujo vital. Los **puntos de acupuntura** más importantes, aquellos que regulan el fondo energético, se hallan situados de codos a dedos, en los antebrazos; y de rodillas a pies en la pierna.

De acuerdo con la teoría de la medicina tradicional china, el dolor y la enfermedad aparecen

cuando existe un desequilibrio entre las dos fuerzas corporales (el ying y el yang), con lo que se bloquea el flujo de la energía vital (qi).

La **acupuntura** estimula ciertos puntos (hasta 2.000 puntos, situados a lo largo de los 12 meridianos y 8 submeridianos en que se divide el cuerpo, cada uno correspondiente a un órgano o sistema orgánico) con el fin de redirigir el qi.

La medicina moderna también ha estudiado la **acupuntura** para dar una explicación más científica a sus efectos. Aunque todavía se desconoce cómo funciona exactamente, se sabe que actúa sobre el sistema nervioso, estimulando la actividad de sustancias analgésicas (como las endorfinas y las células del sistema inmune) en determinados **puntos de acupuntura** del organismo.

Asimismo, otros estudios han desvelado que la terapia china altera la química cerebral, modificando la liberación de neurotransmisores y hormonas y, de este modo, afectando a las partes del sistema nervioso relacionadas con las sensaciones y las funciones involuntarias del organismo (reacciones inmunes, flujo sanguíneo, tensión arterial...)

Beneficios de la Acupuntura

Aunque no son muchos los años que esta técnica lleva utilizándose para el tratamiento de enfermedades, está comprobada su efectividad en numerosas afecciones, dando resultados muy positivos y favorables en muchos pacientes que optan por probar esta técnica terapéutica milenaria descubierta por la cultura oriental hace ya miles de años.

Es difícil nombrar todas las enfermedades que pueden ser tratadas mediante la acupuntura, sin embargo, a modo de resumen podríamos citar las siguientes, en donde se han conseguido los resultados más sorprendentes: jaquecas; dolores musculares; afecciones estomacales; oculares y del oído; bronquitis; asma; sinusitis; esguinces y torceduras; problemas de riñón; inflamaciones de garganta; hemorroides; trastornos de la circulación y uterinos; reumatismo;...

Su aplicación también está indicada en otro tipo de desequilibrios corporales, como son los problemas de impotencia sexual, complicaciones de la menstruación, y el insomnio. Además, regula el sistema nervioso central, equilibra el sistema periférico, puede actuar como anestésico y posee propiedades analgésicas.

Las ventajas que ofrece la acupuntura son múltiples:

El material necesario, consta, tan solo de unas simples agujas metálicas, cuya aplicación es bastante fácil.

Su tratamiento es muy sencillo y de ningún modo doloroso, al contrario de lo que muchos puedan pensar, ya que el acupuntor inserta las agujas en puntos exactos dependiendo del órgano o sistema afectado, y no siempre con la misma profundidad ya que esto depende de la gravedad de la afección.

Es un método muy eficiente, con el que se obtienen resultados muy satisfactorios en un período relativamente corto, no acarreado complicaciones ni efectos colaterales. Eso sí, es importante ser tratado por personal médico especializado siempre.

Por último mencionar lo fundamental que es para obtener buenos resultados, la colaboración del paciente, ya que el mismo tratamiento puede variar en sus resultados, si no existe una gran predisposición por parte de éste para colaborar.

REFLEXOLOGIA

¿Qué es la Reflexoterapia?

Es una terapia complementaria, que consiste en atenuar o activar las funciones de nuestro organismo, por medio de la aplicación de presiones digitales en unos puntos concretos. Las zonas reflejas más comunes sobre las que se aplica, son los pies, las manos, las orejas y la nariz. El iris (iridología) es también una zona refleja, sin embargo su observación no nos sirve como terapia, sino como diagnóstico, mientras a través de todas las demás, podemos practicar ambas cosas. Puede ayudarnos a restablecer la salud, sin interferir en otras terapias o tratamientos.

¿En qué se basa la Reflexoterapia?

En la interconexión existente entre los órganos internos y las extremidades (zonas reflejas) Relacionados entre sí, por medio del sistema nervioso y los meridianos energéticos.

Así, una vez detectada la alteración del organismo, se estimula, bien sea con una presión o un ligero masaje, la zona correspondiente, hasta disolver el bloqueo que causó el desequilibrio o enfermedad.

¿En qué nos puede ayudar la Reflexoterapia?

Previniendo, al activar nuestro sistema de defensas. Evitando así, en muchos casos, la aparición de la enfermedad.

Mejorando, al activarlas, todas nuestras funciones vitales.

Ayudando a encontrar equilibrio y bienestar. O a superar enfermedades ya manifestadas como, bronquitis, dolores de cabeza, estreñimiento, lumbago.

Origen e historia de la Reflexoterapia

Las pruebas más antiguas que se conocen sobre esta práctica, proceden del antiguo Egipto. Se han hallado pinturas de esta técnica en la pared de la tumba de Ankmahor, en Skkarah, conocida como la tumba de los médicos, alrededor del año 2330 a. C. Aunque en Europa, los primeros escritos sobre reflexología, datan del siglo XVI. Más cercano a nosotros, el Doctor Fitzgerald (Médico de EE.UU.), y la doctora Eunice

Ingham entre otros, han realizado investigaciones y publicado numerosos libros sobre el tema.

AROMATERAPIA

La aromaterapia (del griego aroma, 'aroma' y therapeia, 'atención', 'curación') es una rama particular de la herbolaria, que utiliza aceites vegetales concentrados llamados aceites esenciales para mejorar la salud física y emocional. A diferencia de las plantas utilizadas en herbolaria, los aceites esenciales no se ingieren sino que se inhalan o aplican en la piel. Su eficacia es discutida y es considerada una pseudociencia.

Historia

El término aromaterapia fue utilizado por primera vez por el químico francés René-Maurice Gattefossé en 1935,¹ es una terapia de la medicina alternativa y desde un punto de vista científico no se considera parte de la medicina convencional.

Los aceites esenciales de diferentes plantas han sido usados para propósitos terapéuticos desde hace cientos de años. Chinos, hindúes, egipcios, griegos y romanos usaron los aceites esenciales en cosméticos, perfumes y medicinas.^[cita requerida] En Mesoamérica eran utilizados los aromas de las flores y algunas plantas en infusiones para baños corporales.

Hipócrates, el padre de la medicina, utilizaba sahumerios fragantes para desembarazar a Atenas de la peste y los soldados romanos se mantenían fuertes bañándose en aceite aromático y siendo masajeados regularmente.

Se cree que la aromaterapia paso a Occidente en los tiempos de las Cruzadas. Los registros históricos muestran que los aceites esenciales se utilizaron durante la peste del siglo XIV. En los siglos XVI y XVII la aromaterapia era popular entre los grandes herbolarios europeos, pero hasta los siglos XVIII y XIX los científicos no fueron capaces de identificar muchos de los compuestos específicos de la química vegetal. La investigación permitió a los científicos extraer los compuestos activos de las plantas medicinales. Irónicamente, esto condujo al desarrollo de medicamentos farmacéuticos y al rechazo de la medicina vegetal.

Para 1920 la dedicación de Rene-Maurice Gattefossé, químico francés, descubrió las propiedades medicinales del aceite esencial de lavanda cuando lo aplicó a una quemadura sobre su mano después de sufrir un accidente en su laboratorio, e inicio una modesta revitalización de los aceites vegetales. En 1928 Gattefossé, acuño el término "aromaterapia" para resumir el efecto curativo de los aceites esenciales.

Más tarde el Dr. Jean Valnet, cirujano de la armada francesa, utilizó con éxito los aceites esenciales para tratar a los soldados heridos en combate y a los pacientes de un hospital psiquiátrico. En 1964 Valnet publicó *Aromathérapie*, que aún muchos consideran la biblia de la aromaterapia.

Para los años 1950 Margarita Maury, terapeuta de la belleza y bioquímica austriaca, introdujo la idea de utilizar los aceites esenciales en el masaje y establecieron las primeras clínicas de aromaterapia en Bretaña (Francia) y en Suiza. Posteriormente algunos fisioterapeutas, enfermeras, cosmetólogos, masajistas, doctores y otros profesionales de la salud empezaron a utilizar los aceites esenciales como alternativa en vez de antibióticos.

La aromaterapia ha evolucionado para convertirse en una de las terapias complementarias modernas más valiosas.

Olfato

Existe una estrecha relación entre aromaterapia y el olfato, un sentido que nunca descansa, debido a que estamos expuestos en cualquier momento a las fragancias del ambiente, de la naturaleza, de las personas o de las cosas, aún cuando estamos dormidos.

Los olores los percibimos por la nariz alcanzando así la mucosa olfativa, donde se encuentran las células olfativas sensoriales, las células de sostén y las células basales. El moco acuoso es el encargado de transportar los aromas a los cilios que transforman estos olores en señales químicas.

Las prolongaciones nerviosas de las células olfativas alcanzan el bulbo olfatorio terminando así en los glomérulos que es donde se procesan las señales aromáticas que son conducidas por las células receptoras especiales hacia el sistema límbico y al hipotálamo. Un poco de tiempo después parte de la información olorosa alcanza la corteza cerebral haciendo consciente el aroma percibido.

Psicoaromaterapia

Es la psicología que estudia los olores y sus efectos en la mente humana, ya sea desde los estímulos relajantes y aromáticos que nos puedan ofrecer algunas fragancias como la rosa o manzanilla hasta asociar algunos olores con los sentimientos, al igual que los colores ya que ambos se manejan en el sistema límbico que es el manejo de emociones.

Aceites esenciales

La mayoría de las veces relacionamos los olores con las personas, reconocemos estos olores personales al tener un encuentro cercano con esta persona, por esta misma razón podemos recordarnos de alguien al percibir cierta fragancia o perfume que esté

en el ambiente. Los aceites esenciales son mezclas de varias sustancias químicas biosintetizadas por las plantas, que dan el aroma característico a algunas flores, árboles, frutos, hierbas, especias, semillas y a ciertos extractos de origen animal. Se trata de productos químicos intensamente aromáticos, no grasos (por lo que no se enrancian), volátiles por naturaleza (se evaporan rápidamente) y livianos (poco densos). Fueron creados y utilizados muchos siglos antes de que la aromaterapia los empleara para mejorar la salud, y su uso no es exclusivo de la misma. La perfumería los desarrolló y posteriormente fueron empleados en diversas industrias como la alimentación y agroindustria.

Precauciones

Es importante señalar que la mayor parte de los aceites esenciales no pueden aplicarse en su estado puro directamente sobre la piel, ya que son altamente concentrados y pueden quemar la piel.

Antes de aplicarlos es necesario diluirlos en otros aceites, conocidos como aceites bases, o en agua.

Preferentemente los aceites esenciales no deben de ser ingeridos.

No deben entrar en contacto con los ojos. En caso de hacerlo deben de lavarse los ojos con abundante agua, evitando tallarse con las manos.

Deben de usarse con moderación en mujeres embarazadas y niños.

No confundir los aceites esenciales con los aceites sintéticos, su calidad es muy inferior a los aceites esenciales y si son aplicados en la piel causan quemaduras y alergias.

Aceites bases o aceites vegetales portadores

En la aromaterapia, los aceites vegetales permiten diluir los aceites esenciales. Es necesario antes de cualquier aplicación sobre la piel. Ayudan a la absorción de los aceites esenciales por la piel, y completan eficazmente su acción. Nutren la piel en profundidad protegiéndola de las condiciones climáticas, de la contaminación. Los aceites vegetales contienen múltiples ácidos grasos insaturados, que impiden la deshidratación de la epidermis y por su acción nutritiva, preservan la elasticidad y juventud de su piel. Los aceites vegetales contienen también vitamina A (regenerante celular para la piel) y vitamina E (potente antioxidante). La vitamina A tiene un papel importante a nivel cutáneo y en la lucha anti-envejecimiento. Posee una acción estimulante, aumenta el contenido en proteínas y fibras de colágeno. La vitamina A está reconocida por mejorar la elasticidad de la piel y reducir las arrugas. La vitamina E es un gran antioxidante que inhiba la acción de los radicales libres y lucha contra el envejecimiento de los tejidos. Es también un buen agente hidratante.

Para ser aplicados sobre la piel, se mezclan pocas gotas de aceite esencial en aceite base, de esta forma el uso es más seguro, además de hacer rendir el aceite esencial. La característica principal de los aceites base es que no cambian el aroma del aceite esencial. Algunos aceites bases adecuados son: almendras, cacahuete, coco, aguacate.

Técnicas de la aromaterapia



La aromaterapia utilizada en masaje.

El principal método de aplicación de los aceites esenciales es a través de una dilución en agua caliente, para que así el vapor del agua mezclado con las esencias se absorban por medio del aparato respiratorio.

Otra de las maneras de aplicación es a través de la piel, utilizando una mezcla de aceites esenciales con aceites vehiculares de acuerdo a la necesidad, ya que la piel se convierte en un vehículo y a la vez un protector para introducir los compuestos y propiedades que las plantas poseen sin tener que correr riesgos de efectos secundarios nocivos.

Estos aceites penetran a través de los pequeños vasos capilares y son transportados a todo el organismo mediante el torrente sanguíneo. El tiempo promedio son 90 minutos y en algunos casos toma tan sólo 30 minutos. Se aplican directamente al área a tratar. También pueden combinarse entre sí y producir sinergias que hagan un efecto más potente y benéfico.

Es importante señalar que los aceites esenciales no pueden aplicarse directamente sobre la piel ya que son altamente concentrados por lo que será necesario diluirlos en otros aceites o en agua.

También pueden combinarse entre sí y producir sinergias que hagan un efecto más potente y benéfico y es allí precisamente donde entra la ciencia, creatividad y el arte de la aromaterapia al producir diferentes mezclas.

Sus principales usos van desde el hogar, estéticas, spas, terapias físicas, rendimiento deportivo, padecimientos de la niñez o vejez, atención a pacientes especiales, cuidado de mascotas, entre otros.

Efectos

Algunos de los efectos psicológicos de los aceites esenciales:

Relajantes: amaro, ciprés, clavel, enebro, gálbano, ylang-ylang, cedro, mandarina, manzanilla, mejorana, mirra, nerolí, rosa, sándalo y vetiver.

Equilibradores: albahaca, bergamota, geranio, incienso y lavanda.

Estimulantes: angélica, canela, cardamomo, clavo, elemí, eucalipto, hinojo, jengibre, lima, menta, naranja, palmarosa, petit grain, pimienta negra, pino, pomelo y romero.

Antidepresivos: albahaca, amaro, bergamota, clavel, geranio, ylang-ylang, incienso, jazmín, lavanda, lima, limón, mandarina, manzanilla, naranja, nerolí, pachuli, palmarosa, *petit grain*, pomelo, rosa y sándalo.

Afrodisíacos: amaro, angélica, canela, cardamomo, cilantro, clavel, clavo, gálbano, ylang-ylang, jazmín, jengibre, madera de cedro, nerolí, pachuli, romero, rosa, sándalo y vetiver.

Anafrodisíacos: alcanfor, mejorana.

Estimulantes de la mente: albahaca, cardamomo, cilantro, eucalipto, menta, pino y romero.

Usos de los aceites esenciales

Las virtudes terapéuticas de la rosa se conocen desde la antigüedad.

Estas son algunas propiedades de los aceites esenciales más utilizados.

Aceite de albahaca. De olor dulce es usado tradicionalmente para la depresión, los dolores de cabeza y para problemas respiratorios.

Aceite de árbol de té. Este arbolito es un remedio tradicional de los aborígenes australianos. Al principio se hacía con él una infusión, de donde viene su nombre inglés "Tea tree". Investigaciones recientes han señalado que su aceite puede combatir todo tipo de infecciones.

Propiedades: Tiene sobre todo virtudes antifeccionas, anti fúngicas, antibacterianas y antivirales. Suele utilizarse para problemas cutáneos como granos, acné, verrugas, pie de atleta, sarpullidos, picaduras de insectos, quemaduras y ampollas. Se utiliza para cortes y heridas infectadas y ayuda a que la piel se cure impulsando la formación de tejido cicatrizante. Es eficaz contra la caspa, llagas frías e infecciones geritourinarias como cistitis y candida bucal. Es expectorante y alivia la inflamación, y es un inmunoestimulante valioso. Es una elección excelente contra resfriados, gripe, catarrros e infecciones de cualquier tipo. También se utiliza para bajar la fiebre, matar pulgas y piojos y como desodorante.

Precauciones: las personas con la piel sensible deben utilizar el aceite con cuidado.

Aceite de jazmín: Tiene un aroma dulce agradable y es usado como relajante "afrodisiaco", como tónico y para las torceduras.

Aceite de lavanda: Aroma dulce y el más usado por sus propiedades antisépticas, "afrodisíacas", relajantes, reconstituyente de tejidos y antipirético.

Aceite de Rosa: Agradable aroma lo usan para descontrol sentimental y problemas menstruales. Tiene un aroma dulce y penetrante.

Aceite de Sándalo: Aceite con olor a madera el cual es usado como relajante en meditación y para las pieles secas.

ANEXO CENTROS VISITADOS

ALGUNOS DE LOS CENTROS VISITADOS

“Ohani” (Las Condes)

“Centro Terapeutas Florales tradicionales y complementarios” (Providencia)

“Anakovac” (Providencia)

“Terapeuta floral privada” (Providencia)

“Centro Tomatis” (Providencia)

“Instituto Nacional Acupuntura” (Santiago Centro)

“Isaju” (Providencia)

”Academia Pulso” (Otro rubro)(Providencia)

Centro terapias integrales “Edimburgo” (Las Condes)

“Academia Centro del Ser” (Las Condes)

Centro Medicina China Tian Men (Providencia)

Centro Luz Dorada (La Reina)

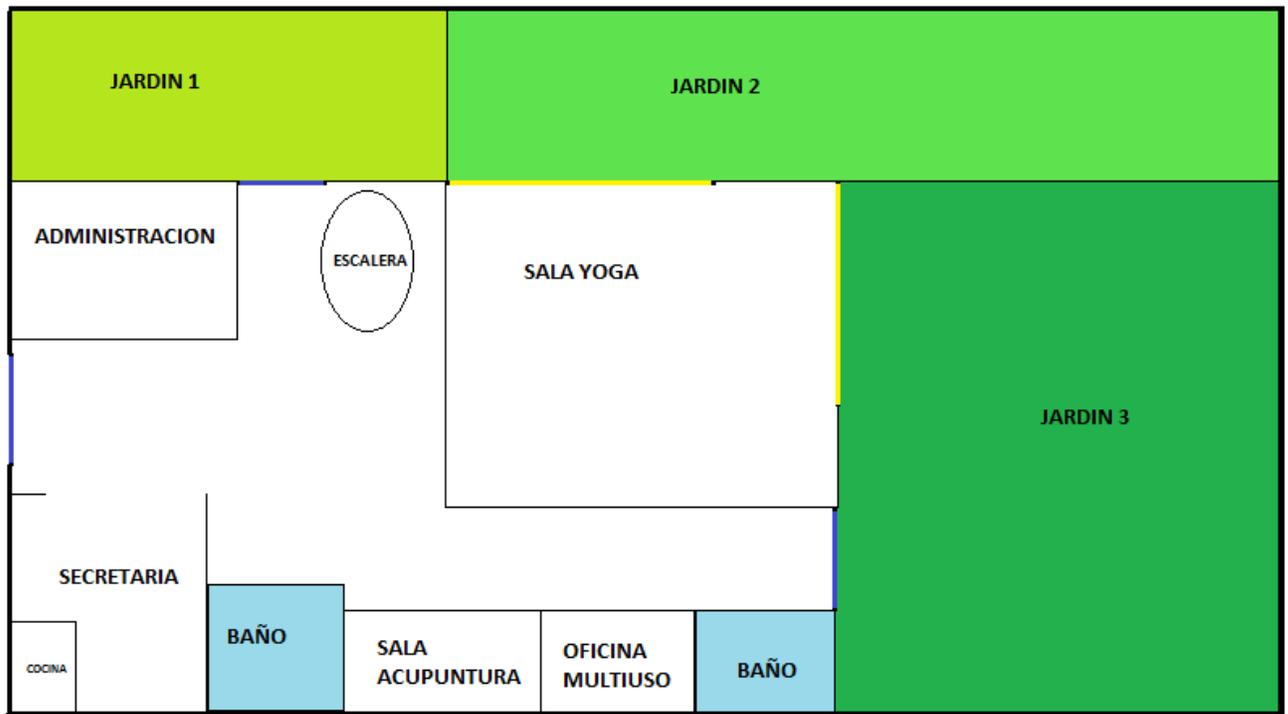
Centro Integral Terapias (Providencia)

Centro Yoga Mukti (Vitacura)

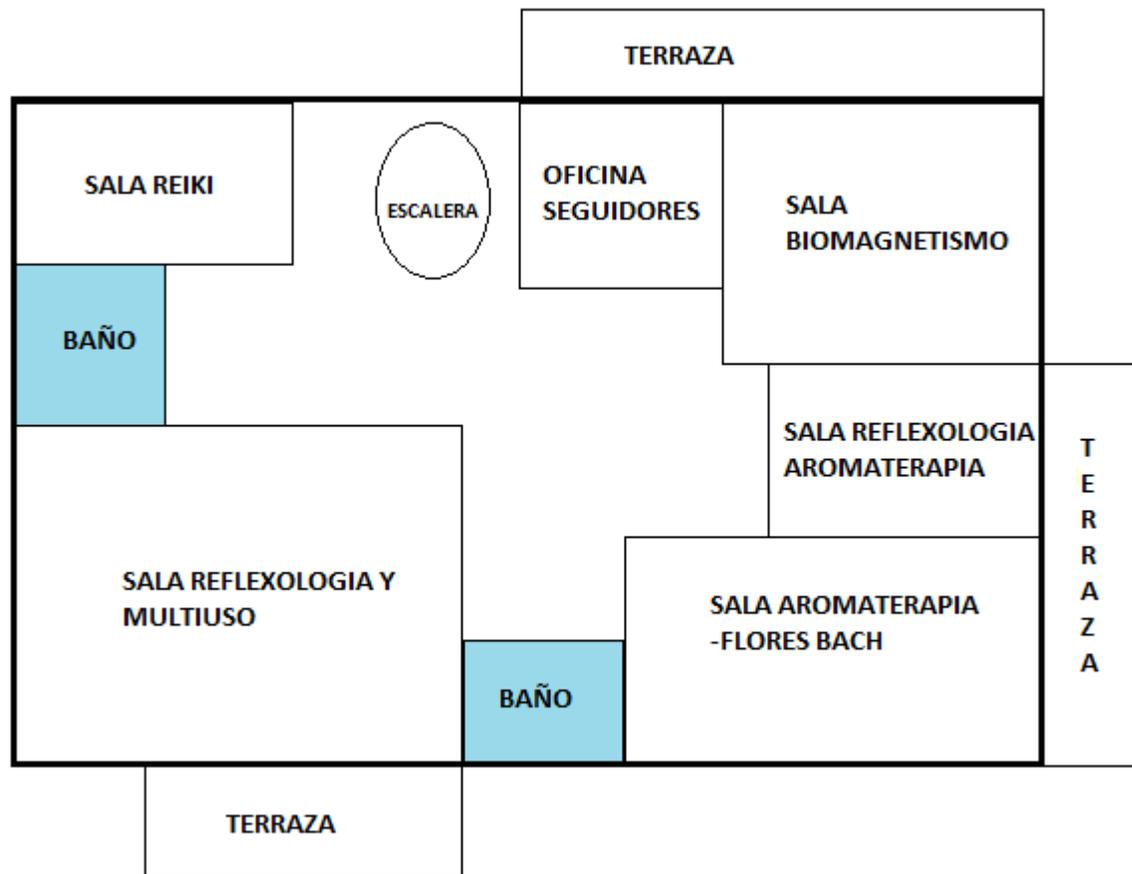
ANEXO PLAN OPERACIONES

LAYOUT CENTRO TERAPIAS

PISO 1



PISO 2



ANEXO PLAN FINANCIERO

Numero visitas mensuales centros existentes

Tomando en cuenta que la semana tiene 5,5 días de trabajo para el centro (Lunes a Viernes todo el día y Sábado medio día) y que un Mes tiene 4 semanas. De aquí es que sale el factor "22".

Servicio	Numero visitas mensuales por terapeuta
ACUPUNTURA	$10^* \times 22 = 220$
AROMATERAPIA	$8^* \times 22 = 176$
BIOMAGNETISMO	$8^* \times 22 = 176$
FLORES BACH	$6^* \times 22 = 132$
REFLEXOLOGIA - MASAJES	$10^* \times 22 = 220$
REIKI	$7^* \times 22 = 154$
YOGA	$9^* \times 17 \times 22 = 3366$

*Numero visitas diarias por terapeuta según promedios de datos levantados en los centros visitados, siendo los centros que mayor información entregaron (Tia Men, Yoga Mukti, Anakovac, Ohani, Isaju, Centro del Ser y Centro terapias Integrales Providencia y terapeutas privados)

INGRESOS PRIMER AÑO

Servicio	Mes	1	2	3	4	5	6
ACUPUNTURA		0,0	0,0	0,0	999.820,8	1.012.318,6	1.024.816,3
AROMATERAPIA		0,0	0,0	0,0	624.467,2	632.273,0	640.078,9
BIOMAGNETISMO		0,0	0,0	0,0	560.505,6	567.511,9	574.518,2
FLORES BACH		0,0	0,0	0,0	424.166,4	429.468,5	434.770,6
REFLEXOLOGIA - MASAJES		0,0	0,0	0,0	777.638,4	787.358,9	797.079,4
REIKI		0,0	0,0	0,0	484.761,6	490.821,1	496.880,6
YOGA		0,0	0,0	0,0	5.100.096,0	5.163.847,2	5.227.598,4
Sesion Seguidor		0,0	0,0	0,0	292.876,8	296.537,8	300.198,7
TOTAL		0,0	0,0	0,0	9.264.332,8	9.380.137,0	9.495.941,1

Servicio	Mes	7	8	9	10	11	12	TOTAL
ACUPUNTURA		1.037.314,1	1.049.811,8	1.062.309,6	1.074.807,4	1.087.305,1	1.099.802,9	9.448.306,6
AROMATERAPIA		647.884,7	655.690,6	663.496,4	671.302,2	679.108,1	686.913,9	5.901.215,0
BIOMAGNETISMO		581.524,6	588.530,9	595.537,2	602.543,5	609.549,8	616.556,2	5.296.777,9
FLORES BACH		440.072,6	445.374,7	450.676,8	455.978,9	461.281,0	466.583,0	4.008.372,5
REFLEXOLOGIA - MASAJES		806.799,8	816.520,3	826.240,8	835.961,3	845.681,8	855.402,2	7.348.682,9
REIKI		502.940,2	508.999,7	515.059,2	521.118,7	527.178,2	533.237,8	4.580.997,1
YOGA		5.291.349,6	5.355.100,8	5.418.852,0	5.482.603,2	5.546.354,4	5.610.105,6	48.195.907,2
Sesion Seguidor		303.859,7	307.520,6	311.181,6	314.842,6	318.503,5	322.164,5	2.767.685,8
TOTAL		9.611.745,3	9.727.549,4	9.843.353,6	9.959.157,8	10.074.961,9	10.190.766,1	87.547.945,0

INGRESOS ANUALES

Servicio	Año	0	1	2	3	4
ACUPUNTURA		9.448.306,6	10.865.552,5	12.495.385,4	14.369.693,2	16.525.147,2
AROMATERAPIA		5.901.215,0	6.786.397,3	7.804.356,9	8.975.010,4	10.321.262,0
BIOMAGNETISMO		5.296.777,9	6.091.294,6	7.004.988,8	8.055.737,1	9.264.097,7
FLORES BACH		4.008.372,5	4.609.628,4	5.301.072,6	6.096.233,5	7.010.668,5
REFLEXOLOGIA - MASAJES		7.348.682,9	8.450.985,3	9.718.633,1	11.176.428,1	12.852.892,3
REIKI		4.580.997,1	5.268.146,7	6.058.368,7	6.967.124,0	8.012.192,6
YOGA		48.195.907,2	55.425.293,3	63.739.087,3	73.299.950,4	84.294.942,9
Sesion Seguidor		2.767.685,8	3.182.838,6	3.660.264,4	4.209.304,1	4.840.699,7
Total			100.680.136,7	115.782.157,2	133.149.480,8	153.121.902,9

Servicio	Año	5	6	7	8	9
ACUPUNTURA		18.177.661,9	19.995.428,1	21.994.971,0	24.194.468,1	26.613.914,9
AROMATERAPIA		11.353.388,2	12.488.727,0	13.737.599,7	15.111.359,7	16.622.495,6
BIOMAGNETISMO		10.190.507,5	11.209.558,2	12.330.514,0	13.563.565,4	14.919.922,0
FLORES BACH		7.711.735,4	8.482.908,9	9.331.199,8	10.264.319,8	11.290.751,8
REFLEXOLOGIA - MASAJES		14.138.181,5	15.551.999,7	17.107.199,6	18.817.919,6	20.699.711,6
REIKI		8.813.411,9	9.694.753,0	10.664.228,3	11.730.651,2	12.903.716,3
YOGA		92.724.437,2	101.996.880,9	112.196.569,0	123.416.225,9	135.757.848,5
Sesion Seguidor		5.324.769,7	5.857.246,6	6.442.971,3	7.087.268,4	7.795.995,3
Total		168.434.093,2	185.277.502,5	203.805.252,8	224.185.778,1	246.604.355,9

CAPITAL DE TRABAJO

Servicio	Mes	1	2	3	4	5	6
INGRESOS		0	0	0	9.264.333	9.380.137	9.495.941
COSTOS FIJOS		-4.854.024	-4.854.024	-4.854.024	-4.854.024	-4.854.024	-4.854.024
COSTOS VARIABLES		0	0	0	-3.552.698	-3.597.107	-3.641.515
FLUJO		-4.854.024	-4.854.024	-4.854.024	857.611	929.006	1.000.402

CAPITAL TRABAJO
-14.562.072

Servicio	Mes	7	8	9	10	11	12	TOTAL
INGRESOS		9.611.745	9.727.549	9.843.354	9.959.158	10.074.962	10.190.766	87.547.945
COSTOS FIJOS		-4.854.024	-4.854.024	-4.854.024	-4.854.024	-4.854.024	-4.854.024	-58.248.288
COSTOS VARIABLES		-3.685.924	-3.730.333	-3.774.742	-3.819.150	-3.863.559	-3.907.968	-33.572.996
FLUJO		1.071.797	1.143.193	1.214.588	1.285.983	1.357.379	1.428.774	-4.273.339

CAPITAL TRABAJO
-14.562.072

VALORES PUBLICIDAD

COSTOS PUBLICIDAD REVISTA MUNDO NUEVO

Tarifas de Publicidad

Tamaño (cm.)	Frecuencia (valores unitarios)		
	1 revista	3 revistas	6 revistas

Avisos en Cuatricomía (*papel brillante*)

4ta Tapa (27x21)	1.620.000	1.377.000	1.134.000
2 y 3ra tapa (27x21)	957.000	813.000	670.000
1 página (27x21)	648.000	551.000	454.000
½(11.7x18) (24 x 8.7)	386.000	327.000	270.000
1/3 pág. (24 x 5.6)	324.000	275.000	227.000
¼ pág. (11.7x8.7)	221.000	188.000	155.000
Circulación Inserto**	540.000	459.000	378.000

Avisos en Blanco y Negro (*papel imprenta*)

1 página (24x18)	432.000	367.000	302.000
2/3 pág. (24x11.2)	340.000	289.000	239.000

½ (11.7x18) (24x8.7)	270.000	230.000	189.000
1/3 pág. (24x5.6)	195.000	166.000	136.000
¼ pág. (11.7x8.7)	146.000	124.000	103.000
1/6 pág. (11.7x5.6)	95.000	81.000	67.000
1/9 pág. (7.6x5.6)	76.000	65.000	53.000
1/12 pág. (5.6x5.6)	54.000	46.000	38.000

Avisos Clasificados Destacados (*papel imprenta*)

1/24 pág. (2.5x5.6)	38.000	33.000	27.000
---------------------	--------	--------	--------

Valores en pesos.

*Precios no incluyen IVA ni comisión de agencia.

**Consulte precio por cantidad variable de insertos.

Avisos Clasificados por Palabras \$650 por palabra. Mínimo \$5.200 (8 palabras)

Tabla de Tamaños edición internet (banners)

Descripción	Dimensión (pixel)	Precio (\$) sin IVA
Central	400 x 50	150.000
Vertical grande	115 x 55	130.000
Horizontal grande	240 x 120	120.000
Horizontal medio	240 x 80	100.000

Vertical medio	115 x 120	75.000
Simple	115 x 55	50.000

MAILING PUBLICITARIO

<http://www.satumedia.cl/mailling.html>

Más de 5 años de experiencia y cientos de clientes nos avalan

El uso del correo electrónico permite contar con un medio de difusión barato y masivo que permite llegar con sus productos o servicios directo al escritorio de actuales o futuros clientes, permitiendo a estos conocer sus servicios o productos en la comodidad de su oficina.

Seriedad, servicio, transparencia y experiencia

Somos una empresa con gran experiencia en el tema de envíos masivos, llevamos años en el mercado lo que nos ha permitido ir depurando nuestra base de datos.

BASE NORMAL

1 envío con 10.000 lecturas garantizadas Valor: \$25.000 Neto

1 envío con 15.000 lecturas garantizadas Valor: \$35.000 Neto

1 envío con 20.000 lecturas garantizadas Valor: \$50.000 Neto

1 envío con 25.000 lecturas garantizadas Valor: \$70.000 Neto

1 envío con 50.000 lecturas garantizadas Valor: \$120.000 Neto

BASE SEGMENTADA

1 envío con 10.000 lecturas garantizadas Valor: \$45.000 Neto

1 envío con 15.000 lecturas garantizadas Valor: \$55.000 Neto

1 envío con 20.000 lecturas garantizadas Valor: \$75.000 Neto

1 envío con 25.000 lecturas garantizadas Valor: \$99.000 Neto

1 envío con 50.000 lecturas garantizadas Valor: \$150.000 Neto

TIPO SOCIEDAD

La empresa será una Sociedad de Responsabilidad Limitada y para su inscripción e iniciación de actividades se debe efectuar lo siguiente:

- Escritura de sociedad ante Notario
- Inscribir Extracto de la escritura en el Conservador de Comercio
- Publicar Extracto en el Diario Oficial
- Protocolizar lo publicado ante Notario
- Presentarse en el Servicio de Impuestos Internos para iniciar actividades

El nombre de la sociedad puede contener el nombre de uno o más socios, o la referencia del objeto social de la sociedad, y debe terminar con la palabra limitada.

En este tipo de sociedad los dueños aportan tanto con capital como con trabajo.

En relación a las utilidades, se mantendrán retenidas según sea necesario y al repartirlas se efectuará de acuerdo a sus aportes.

Algunas Características:

Son sociedades de personas naturales o jurídicas

Limita la responsabilidad de los socios a su aporte

No pueden estar conformadas por más de 50 socios

Son sociedades intuitu personas, es decir, se contrata en virtud de las personas que participan.

Los acuerdos se toman por unanimidad, para realizar las transferencias de derechos, modificaciones en general a la escritura.

Son siempre solemnes.

6.4 Leyes Tributarias⁴⁰

Dentro de las leyes tributarias destacaremos a continuación las más influyentes para el proyecto como lo son las relacionadas al impuesto a la renta, el impuesto al valor agregado (IVA) y otros impuestos:

Impuesto a la Renta:

⁴⁰ Fuente: Servicio de Impuestos Internos (SII)

Artículo 20.- Establéese un impuesto de 17% que podrá ser imputado a los impuestos global complementario y adicional de acuerdo con las normas de los artículos 56, N° 3 y 63. Este impuesto se determinará, recaudará y pagará sobre la renta de los bienes raíces.

Impuesto al Valor Agregado (IVA):

Artículo 14.- Los contribuyentes afectos a las disposiciones del presente Título pagarán el impuesto con una tasa de 19% sobre la base imponible.

Artículo 17.- En el caso de arrendamiento de inmuebles amoblados, inmuebles con instalaciones o maquinarias que permitan el ejercicio de alguna actividad comercial o industrial, y de todo tipo de establecimientos de comercio que incluya un bien raíz, podrá deducirse de la renta, para los efectos de este párrafo, una cantidad equivalente al 11% anual del avalúo fiscal del inmueble propiamente tal, o la proporción correspondiente si el arrendamiento fuere parcial o por períodos distintos de un año.

Artículo 19.- Cuando se dieren en pago de un servicio bienes corporales muebles, se tendrá como precio del servicio, para los fines del impuesto de este Título, el valor que las partes hubieren asignado a los bienes transferidos o el que en su defecto, fijare el Servicio de Impuestos Internos, a su juicio exclusivo.

Artículo 20.- Constituye débito fiscal mensual la suma de los impuestos recargados en las ventas y servicios efectuados en el período tributario respectivo.

Empresa Individual de Responsabilidad Limitada:

Las Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada (EIRL) son personas jurídicas, formadas exclusivamente por una persona natural, con patrimonio propio y distinto al del titular, que realizan actividades de carácter netamente comercial (no de actividades de segunda categoría). Las EIRL están sometidas a las normas del Código de Comercio, cualquiera sea su objeto, pudiendo realizar toda clase de operaciones civiles y comerciales, excepto las reservadas por la ley a las Sociedades Anónimas (S.A.).

Cuales son los aspectos propios de los contribuyentes EIRL?

Las particularidades o características propias de los contribuyentes EIRL son las siguientes:

1.- Para los fines de identificación, debe consignar, al menos, su nombre y apellido, pudiendo tener también un nombre de fantasía, sumado al de las actividades

- económicas o giro. Esta denominación deberá cerrarse con la frase - Empresa Individual de Responsabilidad Limitada-, o bien utilizar la abreviatura –EIRL-.
- 2.- Estas empresas deberán constituirse por escritura pública, cuyo extracto se inscribe en el Registro de Comercio y se publica en el Diario Oficial.
 - 3.- La duración de la empresa puede ser determinada o indefinida.
 - 4.- La generación de una EIRL permite dar vida a una persona jurídica, siempre de tipo comercial.
 - 5.- El propietario de la empresa individual responde con su patrimonio y sólo con los aportes efectuados o que se haya comprometido a incorporar. Por su parte, la empresa responde por sus obligaciones generadas en el ejercicio de su actividad con todos sus bienes.
 - 6.- Debe darse formalidad y publicidad especial a los contratos que celebre la empresa individual con su propietario, cuando éste actúa dentro de su patrimonio personal.
 - 7.- La administración corresponde a su propietario; sin embargo, éste puede dar poderes generales o especiales a un gerente o mandatario(s).
 - 8.- Para poner término a la empresa, destacan la voluntad del empresario, el término de su duración o muerte del titular.
 - 9.- En caso de fallecimiento del empresario, sus herederos pueden continuar con la empresa.
 - 10.- La empresa individual se puede transformar en sociedad y una sociedad limitada puede constituirse en una empresa individual. En este último caso, los derechos de la sociedad que desaparece deben reunirse en las manos de una sola persona natural.
 - 11.- Todo el régimen jurídico aplicable a la empresa, incluso en materia tributaria, es el Estatuto Jurídico de las Sociedades de Responsabilidad Limitada.

TASAS DE DESCUENTO

La ecuación para el costo promedio ponderado de capital, o WACC, es la siguiente:

$$r_{wacc} = r_E \left(\frac{E}{E+D} \right) + r_D (1-t) \left(\frac{D}{E+D} \right)$$

Donde r_{wacc} = costo promedio ponderado de capital,

r_e = costo del capital propio y retorno del patrimonio de los clientes del proyecto,

E = nivel de patrimonio,

D = nivel de deuda,

r_d = tasa de la deuda,

t = tasa de impuesto.

$$Rwacc (50\%) = 30\%(0,5)+15\%(1-17\%)(0,5)= 21\%$$

$$Rwacc (100\%) = 30\%(0)+15\%(1-17\%)(1)= 12\%$$

FLUJOS DE CAJA

FLUJO CAJA SIN FINANCIAMIENTO CASO BASE

	Año 0	Año 1	Años 2	Año 3	Año 4
Ingresos Ventas		87.547.945	100.680.137	115.782.157	133.149.481
Costos Fijos		-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948
Costos Variable		-33.572.996	-38.608.946	-44.400.287	-51.060.330
Perdida ejercicio anterior			-2.975.999		
Depreciaciones		-270.281	-270.281	-270.281	-270.281
Utilidad Antes de Impuesto		-3.246.280	4.849.962	14.160.641	24.867.921
Impuesto primera categoria			-318.574	-2.407.309	-4.227.547
Depreciaciones		270.281	270.281	270.281	270.281
Utilidad Después Impuesto		-2.975.999	4.801.669	12.023.613	20.910.656
Pérdidas Ej. Anterior		0	0	0	0
Flujo Caja Operacional		-2.975.999	4.801.669	12.023.613	20.910.656
Inversión Neta Afecta a IVA	-5.181.173				
IVA Inversion	-1.215.337				
Inversion No Afecta a IVA	-17.750.000				
Inversion Total	-24.146.510				
Devolucion IVA Inversiones		1.215.337			
Capital de Trabajo	-14.562.072				
Rec. Capital de Trabajo					
Flujo de Capitales	-38.708.582				
Flujo de Caja Privado	-38.708.582	-1.760.662	4.801.669	12.023.613	20.910.656
Flujo de Caja Acumulado	-38.708.582	-40.469.244	-35.667.575	-23.643.962	-2.733.306

TASA DESCUENTO	0,3	VAN	\$19.758.006
		TIR	39%
		PRC	5 años

	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos Ventas	153.121.903	168.434.093	185.277.503	203.805.253	224.185.778	246.604.356
Costos Fijos	-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948
Costos Variable	-58.719.380	-64.591.318	-71.050.450	-78.155.495	-85.971.044	-94.568.149
Perdida ejercicio anterior						
Depreciaciones	-270.281	-270.281	-270.281	-270.281	-270.281	-270.281
Utilidad Antes de Impuesto	37.181.294	46.621.546	57.005.824	68.428.529	80.993.505	94.814.978
Impuesto primera categoria	-6.320.820	-7.925.663	-9.690.990	-11.632.850	-13.768.896	-16.118.546
Depreciaciones	270.281	270.281	270.281	270.281	270.281	270.281
Utilidad Después Impuesto	31.130.755	38.966.164	47.585.115	57.065.960	67.494.890	78.966.713
Pérdidas Ej. Anterior	0	0	0	0	0	0
Flujo Caja Operacional	31.130.755	38.966.164	47.585.115	57.065.960	67.494.890	78.966.713
Inversión Neta Afecta a IVA						
IVA Inversion						
Inversion No Afecta a IVA						
Inversion Total						
Devolucion IVA Inversiones						
Capital de Trabajo						
Rec. Capital de Trabajo						14.562.072
Flujo de Capitales						
Flujo de Caja Privado	31.130.755	38.966.164	47.585.115	57.065.960	67.494.890	93.528.785
Flujo de Caja Acumulado	28.397.449	67.363.613	114.948.728	172.014.688	239.509.578	333.038.363

FLUJO CAJA SIN FINANCIAMIENTO CASO PESIMISTA

	Año 0	Año 1	Años 2	Año 3	Año 4
Ingresos Ventas		74.415.753	85.578.116	98.414.834	113.177.059
Costos Fijos		-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948
Costos Variable		-28.537.047	-32.817.604	-37.740.244	-43.401.281
Perdida ejercicio anterior			-11.072.241		
Depreciaciones		-270.281	-270.281	-270.281	-270.281
Utilidad Antes de Impuesto		-11.342.522	-4.460.716	3.453.360	12.554.549
Impuesto primera categoria			2.640.603	-587.071	-2.134.273
Depreciaciones		270.281	270.281	270.281	270.281
Utilidad Después Impuesto		-11.072.241	-1.549.833	3.136.570	10.690.557
Pérdidas Ej. Anterior		0	0	0	0
Flujo Caja Operacional		-11.072.241	-1.549.833	3.136.570	10.690.557
Inversión Neta Afecta a IVA	-5.181.173				
IVA Inversion	-1.215.337				
Inversion No Afecta a IVA	-17.750.000				
Inversion Total	-24.146.510				
Devolucion IVA Inversiones		1.215.337			
Capital de Trabajo	-14.562.072				
Rec. Capital de Trabajo					
Flujo de Capitales	-38.708.582				
Flujo de Caja Privado	-38.708.582	-9.856.904	-1.549.833	3.136.570	10.690.557
Flujo de Caja Acumulado	-38.708.582	-48.565.486	-50.115.319	-46.978.749	-36.288.192

TASA DESCUENTO	0,3	VAN	\$-10.924.710
		TIR	25%

	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos Ventas	130.153.617	143.168.979	157.485.877	173.234.465	190.557.911	209.613.702
Costos Fijos	-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948
Costos Variable	-49.911.473	-54.902.620	-60.392.882	-66.432.171	-73.075.388	-80.382.926
Perdida ejercicio anterior						
Depreciaciones	-270.281	-270.281	-270.281	-270.281	-270.281	-270.281
Utilidad Antes de Impuesto	23.020.915	31.045.130	39.871.766	49.581.065	60.261.295	72.009.547
Impuesto primera categoria	-3.913.556	-5.277.672	-6.778.200	-8.428.781	-10.244.420	-12.241.623
Depreciaciones	270.281	270.281	270.281	270.281	270.281	270.281
Utilidad Después Impuesto	19.377.641	26.037.739	33.363.847	41.422.565	50.287.156	60.038.205
Pérdidas Ej. Anterior	0	0	0	0	0	0
Flujo Caja Operacional	19.377.641	26.037.739	33.363.847	41.422.565	50.287.156	60.038.205
Inversión Neta Afecta a IVA						
IVA Inversion						
Inversion No Afecta a IVA						
Inversion Total						
Devolucion IVA Inversiones						
Capital de Trabajo						
Rec. Capital de Trabajo						13.881.252
Flujo de Capitales						
Flujo de Caja Privado	19.377.641	26.037.739	33.363.847	41.422.565	50.287.156	73.919.457
Flujo de Caja Acumulado	-16.910.552	9.127.187	42.491.034	83.913.599	134.200.755	208.120.212

FLUJO CAJA SIN FINANCIAMIENTO CASO OPTIMISTA

	Año 0	Año 1	Años 2	Año 3	Año 4
Ingresos Ventas		100.680.137	115.782.157	133.149.481	153.121.903
Costos Fijos		-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948
Costos Variable		-38.608.946	-44.400.287	-51.060.330	-58.719.380
Perdida ejercicio anterior			5.120.243		
Depreciaciones		-270.281	-270.281	-270.281	-270.281
Utilidad Antes de Impuesto		4.849.962	14.160.641	24.867.921	37.181.294
Impuesto primera categoria			-3.277.750	-4.227.547	-6.320.820
Depreciaciones		270.281	270.281	270.281	270.281
Utilidad Después Impuesto		5.120.243	11.153.172	20.910.656	31.130.755
Pérdidas Ej. Anterior		0	0	0	0
Flujo Caja Operacional		5.120.243	11.153.172	20.910.656	31.130.755
Inversión Neta Afecta a IVA	-5.181.173				
IVA Inversion	-1.215.337				
Inversion No Afecta a IVA	-17.750.000				
Inversion Total	-24.146.510				
Devolucion IVA Inversiones		1.215.337			
Capital de Trabajo	-14.562.072				
Rec. Capital de Trabajo					
Flujo de Capitales	-38.708.582				
Flujo de Caja Privado	-38.708.582	6.335.580	11.153.172	20.910.656	31.130.755
Flujo de Caja Acumulado	-38.708.582	-32.373.002	-21.219.830	-309.175	30.821.580

TASA DESCUENTO	0,3	VAN	\$50.341.952
		TIR	53%

	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos Ventas	176.090.188	193.699.207	213.069.128	234.376.041	257.813.645	283.595.009
Costos Fijos	-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948
Costos Variable	-67.527.287	-74.280.016	-81.708.017	-89.878.819	-98.866.701	-108.753.371
Perdida ejercicio anterior						
Depreciaciones	-270.281	-270.281	-270.281	-270.281	-270.281	-270.281
Utilidad Antes de Impuesto	51.341.672	62.197.962	74.139.882	87.275.993	101.725.715	117.620.409
Impuesto primera categoria	-8.728.084	-10.573.654	-12.603.780	-14.836.919	-17.293.372	-19.995.470
Depreciaciones	270.281	270.281	270.281	270.281	270.281	270.281
Utilidad Después Impuesto	42.883.869	51.894.590	61.806.383	72.709.355	84.702.624	97.895.221
Pérdidas Ej. Anterior	0	0	0	0	0	0
Flujo Caja Operacional	42.883.869	51.894.590	61.806.383	72.709.355	84.702.624	97.895.221
Inversión Neta Afecta a IVA						
IVA Inversion						
Inversion No Afecta a IVA						
Inversion Total						
Devolucion IVA Inversiones						
Capital de Trabajo						
Rec. Capital de Trabajo						13.881.252
Flujo de Capitales						
Flujo de Caja Privado	42.883.869	51.894.590	61.806.383	72.709.355	84.702.624	111.776.473
Flujo de Caja Acumulado	73.705.449	125.600.039	187.406.422	260.115.777	344.818.401	456.594.874

FLUJO CAJA FINANCIAMIENTO 50% CASO BASE

	Año 0	Año 1	Años 2	Año 3	Año 4
Ingresos Ventas		87.547.945	100.680.137	115.782.157	133.149.481
Costos Fijos		-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948
Costos Variable		-33.572.996	-38.608.946	-44.400.287	-51.060.330
Gastos Financieros		-1.920.953	-1.920.953	-1.920.953	-1.920.953
Perdida ejercicio anterior			-2.975.999		
Depreciaciones		-270.281	-270.281	-270.281	-270.281
Utilidad Antes de Impuesto		-5.167.233	2.929.009	12.239.688	22.946.968
Impuesto primera categoria			7.988	-2.080.747	-3.900.985
Depreciaciones		270.281	270.281	270.281	270.281
Utilidad Después Impuesto		-4.896.952	3.207.278	10.429.222	19.316.264
Pérdidas Ej. Anterior		0	0	0	0
Flujo Caja Operacional		-4.896.952	3.207.278	10.429.222	19.316.264
Inversión Neta Afecta a IVA	-5.181.173				
IVA Inversion	-1.215.337				
Inversion No Afecta a IVA	-17.750.000				
Inversion Total	-24.146.510				
Prestamo	19.354.291				
Amortizaciones		-1.935.429	-1.935.429	-1.935.429	-1.935.429
Devolucion IVA Inversiones		1.215.337			
Capital de Trabajo	-14.562.072				
Rec. Capital de Trabajo					
Flujo de Capitales	-19.354.291				
Flujo de Caja Privado	-19.354.291	-5.617.045	1.271.849	8.493.793	17.380.835
Flujo de Caja Acumulado	-19.354.291	-24.971.336	-23.699.486	-15.205.694	2.175.142

TASA DESCUENTO	0,21	VAN	\$59.842.105
		TIR	48%

	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos Ventas	153.121.903	168.434.093	185.277.503	203.805.253	224.185.778	246.604.356
Costos Fijos	-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948
Costos Variable	-58.719.380	-64.591.318	-71.050.450	-78.155.495	-85.971.044	-94.568.149
Gastos Financieros	-1.920.953	-1.920.953	-1.920.953	-1.920.953	-1.920.953	-1.920.953
Perdida ejercicio anterior						
Depreciaciones	-270.281	-270.281	-270.281	-270.281	-270.281	-270.281
Utilidad Antes de Impuesto	35.260.341	44.700.593	55.084.870	66.507.576	79.072.551	92.894.025
Impuesto primera categoria	-5.994.258	-7.599.101	-9.364.428	-11.306.288	-13.442.334	-15.791.984
Depreciaciones	270.281	270.281	270.281	270.281	270.281	270.281
Utilidad Después Impuesto	29.536.364	37.371.773	45.990.723	55.471.569	65.900.499	77.372.322
Pérdidas Ej. Anterior	0	0	0	0	0	0
Flujo Caja Operacional	29.536.364	37.371.773	45.990.723	55.471.569	65.900.499	77.372.322
Inversión Neta Afecta a IVA						
IVA Inversion						
Inversion No Afecta a IVA						
Inversion Total						
Prestamo						
Amortizaciones	-1.935.429	-1.935.429	-1.935.429	-1.935.429	-1.935.429	-1.935.429
Devolucion IVA Inversiones						
Capital de Trabajo						
Rec. Capital de Trabajo						14.562.072
Flujo de Capitales						
Flujo de Caja Privado	27.600.935	35.436.344	44.055.294	53.536.140	63.965.070	89.998.965
Flujo de Caja Acumulado	29.776.076	65.212.420	109.267.714	162.803.854	226.768.924	316.767.888

FLUJO CAJA FINANCIAMIENTO 100% CASO BASE

	Año 0	Año 1	Años 2	Año 3	Año 4
Ingresos Ventas		87.547.945	100.680.137	115.782.157	133.149.481
Costos Fijos		-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948
Costos Variable		-33.572.996	-38.608.946	-44.400.287	-51.060.330
Gastos Financieros		-3.841.907	-3.841.907	-3.841.907	-3.841.907
Perdida ejercicio anterior			-2.975.999		
Depreciaciones		-270.281	-270.281	-270.281	-270.281
Utilidad Antes de Impuesto		-7.088.187	1.008.056	10.318.734	21.026.015
Impuesto primera categoria			334.550	-1.754.185	-3.574.423
Depreciaciones		270.281	270.281	270.281	270.281
Utilidad Después Impuesto		-6.817.906	1.612.887	8.834.830	17.721.873
Pérdidas Ej. Anterior		0	0	0	0
Flujo Caja Operacional		-6.817.906	1.612.887	8.834.830	17.721.873
Inversión Neta Afecta a IVA	-5.181.173				
IVA Inversion	-1.215.337				
Inversion No Afecta a IVA	-17.750.000				
Inversion Total	-24.146.510				
Prestamo	38.708.582				
Amortizaciones		-3.870.858	-3.870.858	-3.870.858	-3.870.858
Devolucion IVA Inversiones		1.215.337			
Capital de Trabajo	-14.562.072				
Rec. Capital de Trabajo					
Flujo de Capitales	0				
Flujo de Caja Privado	0	-9.473.427	-2.257.971	4.963.972	13.851.015
Flujo de Caja Acumulado	0	-9.473.427	-11.731.398	-6.767.426	7.083.589

TASA DESCUENTO	0,12	VAN	\$120.063.492
		TIR	81%

	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos Ventas	153.121.903	168.434.093	185.277.503	203.805.253	224.185.778	246.604.356
Costos Fijos	-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948	-56.950.948
Costos Variable	-58.719.380	-64.591.318	-71.050.450	-78.155.495	-85.971.044	-94.568.149
Gastos Financieros	-3.841.907	-3.841.907	-3.841.907	-3.841.907	-3.841.907	-3.841.907
Perdida ejercicio anterior						
Depreciaciones	-270.281	-270.281	-270.281	-270.281	-270.281	-270.281
Utilidad Antes de Impuesto	33.339.387	42.779.640	53.163.917	64.586.622	77.151.598	90.973.072
Impuesto primera categoria	-5.667.696	-7.272.539	-9.037.866	-10.979.726	-13.115.772	-15.465.422
Depreciaciones	270.281	270.281	270.281	270.281	270.281	270.281
Utilidad Después Impuesto	27.941.972	35.777.382	44.396.332	53.877.178	64.306.107	75.777.930
Pérdidas Ej. Anterior	0	0	0	0	0	0
Flujo Caja Operacional	27.941.972	35.777.382	44.396.332	53.877.178	64.306.107	75.777.930
Inversión Neta Afecta a IVA						
IVA Inversion						
Inversion No Afecta a IVA						
Inversion Total						
Prestamo						
Amortizaciones	-3.870.858	-3.870.858	-3.870.858	-3.870.858	-3.870.858	-3.870.858
Devolucion IVA Inversiones						
Capital de Trabajo						
Rec. Capital de Trabajo						14.562.072
Flujo de Capitales						
Flujo de Caja Privado	24.071.114	31.906.524	40.525.474	50.006.319	60.435.249	86.469.144
Flujo de Caja Acumulado	31.154.703	63.061.227	103.586.701	153.593.020	214.028.270	300.497.414