



“ASUSALUD EMPRESA ACREDITADORA Y ASESORA EN SALUD”

Plan de Negocios para optar al grado de

Magíster en Administración (MBA)

Alumna: Susana Campos Lizardi

Profesor Guía: Christian Willatt

Santiago, Diciembre 2011

Tabla de contenido

- RESUMEN EJECUTIVO 3
- 1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA 4
- 2 MISIÓN Y VISIÓN 4
- 3 ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA 5
 - 3.1 NECESIDAD Y OPORTUNIDAD6
 - 3.1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO7
 - 3.1 ANÁLISIS INTERNO - EXTERNO.....9
- 4 PRODUCTOS Y SERVICIOS..... 11
- 5 MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA 12
 - 5.2 VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN15
 - 5.3 PROMOCIÓN16
 - 5.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA19
- 6 OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN..... 20
 - 6.1 OPERACIONES.....24
 - 6.2 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....25
- 7 ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR 26
- 8 PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANÁLISIS DE RIESGO..... 28
 - 8.1 PROYECCIONES DE VENTAS.....28
 - 8.2 ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA LIBRE31
 - 8.3 FLUJO DE EFECTIVO Y HOJA DE BALANCE32
 - 8. 4 EVALUACIÓN Y ANÁLISIS ECONÓMICO33
 - 8. 5 ANÁLISIS DE RIESGO34
- 9 FINANCIAMIENTO Y OFERTAS A INVERSIONISTAS..... 36
- ANEXOS..... 37

EMPRESA ACREDITADORA Y ASESORA ASUSALUD Ltda. (Versión corregida)

RESUMEN EJECUTIVO

A partir del primero de julio de 2013 será obligatorio por ley para todas las instituciones públicas y privadas de salud contar con la Acreditación de calidad, para otorgar atenciones de salud AUGE (GES)¹. Si no se cuenta con la acreditación, las instituciones verán mermados sus ingresos entre un 50 y un 70 por ciento.

Es claro que aquí existe una oportunidad de negocio, se trata de un mercado nuevo, con bajas barreras de entrada, con clientes obligados a contratar el servicio de acreditación, con pocos competidores y con buenas perspectivas para poder desarrollar otros productos (asesorías, capacitaciones) derivados de la necesidad de cumplir con la ley. Solo el 2% de las instituciones está en condición de acreditarse, por lo cual es necesario para las demás empresas contar con el apoyo necesario en su proceso para cumplir con las exigencias legales.

El mercado potencial es de 2.840 empresas prestadoras de salud, lo que en dólares corresponde a más de 5 millones anuales para el servicio de acreditación. Para la prestación de asesorías el mercado es aún mayor en dólares (pero con las mismas empresas) sobrepasando los US\$ 8 millones. Mientras que en el servicio de capacitación se estima un mercado potencial de US\$3,6 millones anuales (solo en el rubro de salud).

ASUSALUD Ltda. es una empresa acreditadora y asesora en procesos de Acreditación en Calidad de Establecimiento de salud, se formó para satisfacer la gran demanda del mercado. Su ventaja competitiva se basa en ofrecer servicios de excelencia, con un equipo integrado por profesionales de vasta experiencia y que hace propia las necesidades del cliente, para satisfacerlas con propuestas flexibles e innovadoras. La empresa irá al cliente, atacará la oportunidad para poder crecer y lograr los objetivos.

La solida proyección de la empresa y las necesidades del mercado hacen que las proyecciones financieras de la organización sean excelentes. ASUSALUD presenta un **VAN** positivo en el periodo de análisis (\$ 84.468.068 sin considerar el valor terminal), tiene una **TIR** de 42,41% y el capital se recupera en el mes doce.

Por todo lo anterior, es claro que se está frente a una oportunidad de negocio que es necesario aprovechar al máximo. **ASUSALUD** es la respuesta a esta oportunidad .

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

¹ Para mayor detalle de la ley véase anexo 1

ASUSALUD es una empresa de responsabilidad limitada, que prestará servicios de Acreditación, Asesoría y Capacitación a entidades de Salud prestadoras de atenciones Ges, en materias relacionadas a Calidad de dichos establecimientos.

Nace de la oportunidad que da un mercado que próximamente comenzará a crecer, dada la obligatoriedad por ley de la Acreditación en calidad en salud y la necesidad de entregar a sus clientes un servicio integral.

Su mayor fortaleza consiste en un capital humano altamente calificado, con vasta trayectoria en el ámbito de la salud, y cuya principal meta es dar un servicio de calidad desde el primer contacto que el cliente tiene con la empresa.

Estado de desarrollo: la empresa tiene el estudio de mercado terminado a Octubre 2011. La constitución legal se hará en Diciembre del 2011.

2. MISION Y VISION

1) Visión:

Ser Líder en el mercado, siendo reconocidos como una empresa de excelencia y referente en materias de Calidad Asistencial y de Asesorías en procesos de acreditación en el Mercado de la Salud.

2) Misión:

Entregar un servicio de excelencia que contribuirá a incorporar la cultura de la calidad en las instituciones de Salud Públicas y Privadas a través de la entrega de las herramientas necesarias para ello, con los más altos estándares mundiales, a través de la Acreditación, Asesoramiento y Capacitación del Recurso Humano

Qué: resuelve la necesidad obligatoria por ley de acreditación en calidad de las instituciones de salud prestadoras de atenciones Ges.

Quién: pretende lograr participación significativa en el mercado de Empresas acreditadoras y asesoras

Cómo: Entregando servicios que aporten las herramientas necesarias a los clientes, con los más altos estándares mundiales, a través de Asesoramiento y Capacitación del Recurso Humano, para que logren pasar la acreditación.

Nuestra Filosofía es entregar un servicio profesional de excelencia y calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Valores:

Compromiso: Identificarse con la necesidad del cliente, colocando a su disposición lo mejor de lo nuestro.

Ética: Profesionalismo y Transparencia como pilares fundamentales de nuestro que hacer.

Profesionalismo: Personal con las competencias necesarias, con formación continua al servicio de nuestros clientes.

Adaptabilidad: Adoptamos en forma flexible las mejores prácticas y estrategias de implementación de la cultura de calidad.

3. ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA

Introducción

La necesidad de incorporar la cultura de calidad en las instituciones de salud responde al problema originado por las fallas en el mercado, el acceso a la información y la nueva legislación vigente.

El mercado de la salud actual dificulta el acceso de los individuos a recibir una atención de salud de calidad.

Las causales son:

- Asimetría de información entre paciente y empresa (hospitales y aseguradoras)
- Productos y servicios poco homogéneos
- Pocos oferentes
- No existe la demanda voluntaria

Acceso a la información

Cambio en el perfil de pacientes, debido al aumento de la información disponible y su empoderamiento por las normativas vigentes, existencia de canales accesibles para reclamar sus derechos. Esto ha contribuido a la transformación en un usuario más demandante. Es decir, es un paciente informado, exigente, que quiere poder comparar y elegir productos de salud de mejor calidad y al mejor precio. (mas por menos)

La acreditación tiene por objeto que los usuarios puedan comparar clínicas y hospitales no sólo por precio, sino también por Calidad, la que actualmente es una de las garantías atrasadas de la reforma de salud y del régimen GES. Por ello se ha puesto fecha de cumplimiento: 1º de Junio 2013 para los establecimientos de atención cerrada.

Reforma en Salud

El Régimen de Garantías Explícitas en Salud (GES) es uno de cinco aspectos de la Reforma de Salud Chilena cuyo objetivo es disminuir las inequidades en salud, por la vía de entregar acceso universal garantizado a un conjunto de atenciones para un grupo priorizado de problemas de salud.

Las cuatro garantías son:

ACCESO	Obligación de los aseguradores públicos y privados de asegurar el otorgamiento de las prestaciones de salud garantizadas a sus beneficiarios.
OPORTUNIDAD	Tiempo límite para la entrega de prestaciones cubiertas. Hay garantía de tiempo para la primera atención y para la atención ya hecho el diagnóstico.
CALIDAD	Recibir prestaciones de la complejidad y de los atributos técnicos adecuados para obtener el resultado esperado.
PROTECCION FINANCIERA	El pago que realiza el beneficiario no limita el acceso a la prestación.

3.1 Necesidad y Oportunidad

En Chile, a partir de julio de 2013, todas las entidades cerradas de Salud, ya sean públicas o privadas, que sean prestadoras de atención de salud de enfermedades cubiertas por el GES, deberán, obligatoriamente, acreditar la calidad del establecimiento, bajo la Ley 19.966.

Y a contar del 1º de Julio del 2014, todos los prestadores de atención abierta, es decir, centros ambulatorios, laboratorios clínicos, centros de imagenología, centros de diálisis, instituciones de atención Psiquiátrica y centros de esterilización, deberán estar acreditados para dar solución a las personas que tiene alguna de las 69 patologías AUGE.

La antedicha disposición legal define expresamente lo que debe entenderse por “acreditación”, señalando que “se entenderá por acreditación el proceso periódico de evaluación respecto del cumplimiento del estándar mínimo señalado en el numeral anterior, de acuerdo al tipo de establecimiento y a la complejidad de las prestaciones”. La **periodicidad** también nos brinda una oportunidad de negocio.

La acreditación involucra tanto aspectos de infraestructura como también capacidades de sus recursos humanos, y no contar con ella implica el cese de prestaciones de Garantía Explícita de Salud (GES), por lo que quienes no logren sortear este filtro perderán aproximadamente entre un 50% y 70% de sus atenciones, y por ende sus ingresos.

El sistema de acreditación es un hito en la salud chilena, ya que por primera vez se evalúan los estándares de calidad de hospitales, clínicas, centros ambulatorios y de diagnóstico, públicos y privados, garantizando así la seguridad de la atención a los usuarios.

Actualmente, en el país, existen 2.840 establecimientos que entregan cobertura AUGE, y sólo 17 Entidades Acreditadoras. Este mercado, además de ser de alto en número, tiene una tasa elevada de fracaso en sus intentos de acreditar.. De acuerdo a lo indicado por Superintendencia de Salud en un estudio, se advierte que “el 2,5% de los Hospitales y Clínicas, y el 1,1 % de los establecimientos de atención ambulatoria estaban en condiciones de acreditarse”².

Además, son 780 los Laboratorios Clínicos no adosados a Hospitales o clínicas que también deberán solicitar la acreditación.

Se deduce que un gran número de pacientes migrarán hacia el área privada, pues lo beneficiarios de Fonasa del Tramo B, C y D, pueden elegir dónde atenderse y dan una gran valorización a este tipo de hotelería privada. Lo que se demuestra en que entre los años 2000 y 2010, los recursos para la modalidad de libre elección, pasaron de US\$ 332 millones a US\$ 609 millones al año³.

El escenario descrito nos permite detectar la necesidad incorporar la Cultura de Calidad de Servicio en las instituciones de salud, tanto públicas como privadas, respondiendo al problema originado por las fallas en el mercado, el acceso a la información y la nueva legislación vigente. Lo que lleva a considerar que el mercado tendrá un buen crecimiento, debido a la demanda creciente de servicios de Entidades Acreditadoras, Asesoras y/o de Capacitación en temas de Calidad de Servicio, donde las Instituciones de salud deberán satisfacer su necesidad con altos estándares.

3.2 Características del Mercado

El mercado de las instituciones de salud en el país está compuesto de 2.840 instituciones, que obligatoriamente deberán acreditarse para la entrega de prestaciones GES. Dicha certificación dura sólo 3 años, debiendo las organizaciones volver a realizar el proceso. Esta periodicidad asegura un flujo continuo de ingresos.

En la actualidad sólo se encuentran 22 entidades privadas acreditadas, dos públicas y 15 en proceso de acreditación.

Cliente Objetivo

Los clientes corresponderán a todos los prestadores de salud en Chile.

En cuanto al servicio de Acreditación, la ley indica claramente que el servicio debe ser prestado en todo el territorio nacional.

Para el servicio de Asesoría y Capacitación, el público objetivo son Instituciones de Salud que realizan o no prestaciones Ges y deseen calificar a su personal en competencias de Calidad de Atención, en la Región Metropolitana, Cuarta, Quinta, Sexta y Séptima Región. Es decir, 1896 instituciones.

² Estudio Doctor José Concha, Colegio Médico.

³ Fonasa

Mirado desde el punto de vista del tipo de institución tenemos:

1. Consultorios
2. Centro de Salud familiar
3. Establecimientos Abiertos privadas (Clínicas y Centros Médicos)
4. Establecimientos Abiertos públicas (C.R.S.)
5. Cerradas privadas
6. Cerradas públicas, tipo 1
7. Otro tipo

Clasificación:

Instituciones Cerradas: (hospitalizados)

Hospitales y clínicas: públicos y privados.

-Alta complejidad: cuentan con Unidad de Atención de Paciente Crítico

-Mediana complejidad: cuentan con Pabellón para cirugías generales

Instituciones Abiertas:

Consultorios, Centros de Diagnóstico Terapéutico, Centros de Referencia, Centros de Salud, CESFAM, abiertas privadas (clínicas y centros médicos)

Por complejidad:

-Alta Complejidad: cirugías ambulatorias: colecistectomías, laparoscópicas.

-Mediana Complejidad: realizan procedimientos invasivos tipo diagnóstico o terapéutico que pudiese requerir sedación profunda.

Mercado Potencial⁴

Servicio 1

Existen 1220 Instituciones de salud públicas que deben acreditarse. A ellas se suman las instituciones privadas que en algún momento también se someterán a la acreditación.

En total tenemos un mercado objetivo para este servicio de 2840 empresas (públicas y privadas) de lo cual pretendemos tener un 6% de participación sobre las empresas públicas. El tamaño de mercado es de US\$2,5 millones anual solo para hospitales y consultorios públicos. Al añadir las instituciones privadas el mercado crece sobre los US\$ 5 millones.

Servicio 2

⁴ Véase anexo 2

El mercado potencial de este servicio es similar al del servicio 1, pero los precios son más altos y las prestaciones más diversas. El potencial tamaño del mercado en dinero supera los US\$ 7 millones anuales. Debemos recalcar que para solicitar la Acreditación, es necesario presentar un certificado de Autoacreditación de mínimo seis meses de antigüedad.

Servicio 3

El mercado del servicio 3 está valorado en US\$3,6 millones anuales (se consideró un curso por persona para ser conservador), además es posible que este servicio pueda abarcar a más personas que solo a las del rubro salud en algunos de los cursos a impartir. Recordar que este servicio se presta entre las regiones IV a la VII (incluyendo la Región Metropolitana)

Justificación del Segmento

Las Instituciones prestadoras de salud, deben mejorar aspectos deficientes en torno a la calidad, utilizando algunas este punto como una estrategia competitiva y, a la vez, como valor agregado.

Con el fin de cumplimiento a la obligatoriedad impuesta por Ley, las empresas deberán acreditarse, asesorarse y capacitarse en todos los aspectos relacionados con la calidad de servicio enfocado a la atención de los pacientes.

Esta tendencia en el mejoramiento de la calidad, que ya se instaló hace tiempo a nivel mundial, en nuestro país se ha convertido en una obligación, por lo que todas las Empresas prestadoras de servicios de Salud, deben superar sus deficiencias para lograr la acreditación y con ello continuar con prestaciones GES.

3.3 ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO⁵

En la actualidad, el mercado de la Acreditación de la Calidad de Instituciones de salud presenta bajas barreras de entrada, servicios homogéneos, donde las empresas han desaprovechado oportunidades de negocios existentes, como por ejemplo el de capacitación y asesoría, siendo pocos los actores en este ámbito.

En cuanto a estos dos últimos servicios, el número de actores aumenta, en especial en el ámbito de la capacitación, por lo cual la barrera de entrada sería el prestigio de las instituciones ya existentes y la diversidad de costos existentes en el mercado.

Dado la obligatoriedad de desarrollar el proceso de Acreditación, las entidades de salud pueden crear instancias propias en el plano de la acreditación, lo cual se constituiría en una barrera de entrada.

⁵ Para el análisis Porter véase el anexo 3.

Como facilitador del negocio se encuentran bajos costos fijos y de infraestructura.

Por otro lado, en la prestación asesoría y capacitación, los clientes tienen mayor poder de negociación, dado por la variedad de servicios y precios a los que pueden acceder y al número mayor de proveedores existentes.

En la actualidad existen 17 entidades Acreditadoras⁶.

MATRIZ DE COMPETENCIA

EMPRESA	ASUSALUD	HURTADO Y CARRASCO	ICHAES	ACA Ltda.
PRODUCTO: ASESORIA-DIAGNOSTICO	22 UF mensual x12	22.7 UF mensual x9	23 UF mensual x 12	24 UF mensual x 12
VALOR MENSUAL	22	22	23	24
VALOR PERIODO	198 UF	204 UF	276 UF	288
PRODUCTO: INTERVENCION c/ CAPACITACION	17 UF mensual x12	22.7 UF Mensual x9	23 UF	24
VALOR MENSUAL	17	22.7	23	24
VALOR PERIODO	204	204.3	276	288
MARKETING Y PUBLICIDAD	Página Web Cena, regalos corporativos	Pagina Web	Pagina Web	Pagina Web
RESPUESTA A REQUERIMIENTO	6 hrs	8 hrs	12 hrs	48 hrs
Ventas	433 millones	s/dato	s/dato	s/dato

Para confeccionar esta matriz, se investigó 3 empresas acreditadoras, sus productos, valores por servicios y rapidez en responder a un requerimiento de sus servicios.

Concluimos que tenemos precios de Mercado, y que debemos diferenciarnos por la rapidez de entrega de servicios, excelente calidad de esto y marketing destacado. Ofreceremos en nuestro producto asesoría, 3 meses de servicio gratis, (9/12) a los primeros cuatro clientes, para hacernos atractivos en el mercado.

⁶ Para una lista detallada véase anexo 4.

Análisis interno

FODA

FORTALEZAS RRHH calificado en calidad y gestión Servicio integral y continuo	OPORTUNIDADES Normativa vigente Mercado creciente Alianzas estratégicas ⁷
DEBILIDADES Poca experiencia en la parte comercial	AMENAZAS Bajas barreras de entrada Servicios homogéneos con respecto a la acreditación

En relación al análisis interno, podemos determinar que las principales fortalezas y oportunidades de la empresa se basan en la calidad del capital humano y las alianzas estratégicas que se realizarán.

La principal debilidad es su poca experiencia comercial y las principales amenazas son la entrada de nuevos actores en el mercado y la homogeneidad de las prestaciones.

En resumen, el mercado es atractivo y las debilidades y amenazas se pueden convertir en fortalezas y oportunidades si somos capaces entrar pronto en el mercado y consolidar un servicio de calidad.

4 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Servicio 1: Acreditación de Prestadores institucionales de Salud, Públicos y Privados, de atención abierta y cerrada, de alta, mediana y baja complejidad (según normativa vigente).

La ventaja competitiva será que el proceso será rápido y efectivo, para que el cliente tenga su acreditación.

Servicio 2: Asesoría⁸

⁷ Para mayor detalle de este punto véase la parte 5.2 del plan de negocios.

Este servicio se compone de 3 partes, Diagnóstico, Intervención y monitoreo de la empresa que contrata el servicio. La ventaja competitiva en este servicio, se basa en la experiencia, preparación y calidad de nuestros profesionales. Duración 12 meses.

Servicio 3: Capacitación⁹

Cursos de capacitación desarrollados según la necesidad del cliente, previa recopilación de información.

La fortaleza se basará en la calidad de los profesionales que los imparte, su eficacia y experiencia.

Cada uno de los servicios prestados será para el cliente una experiencia en calidad de atención, lo que nos dará una de nuestras principales fortalezas como empresa.

5. MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

5.1 Modelo de ingresos

Por simplicidad y eficiencia se ha elegido que todos los servicios tengan la misma modalidad de pago. Para esto se ha decidido que se cobrará una tarifa fija por la prestación siguiendo el modelo que se entrega por parte de la superintendencia para el cobro de la acreditación, esto se aplicará para los servicios 2 y 3. El modelo que más se aproxima a este tipo de cobro es el de fee por servicio.

Dada la regulación vigente, los ingresos se obtienen dentro de un mes desde que se presta el servicio, por lo que no se producen desfases de flujo de caja.

A continuación se procede a desagregar el precio por servicio, los costos totales esperados y el margen de contribución de cada uno:

Servicio 1

	Servicio 1	Costos	MCU	% MCU
Hospital alta complejidad	4.636.080	2.086.236	2.549.844	55
Hospital de mediana complejidad	3.863.400	1.738.530	2.124.870	55
Hospital de baja complejidad	2.318.040	1.043.118	1.274.922	55
Consulta de alta complejidad	3.863.400	1.738.530	2.124.870	55
Cons. mediana complejidad	3.090.720	1.390.824	1.699.896	55
Cons. baja complejidad	1.545.360	695.412	849.948	55

Servicio 2

	Diagnóstico	Costos	MCU	% MCU
Hospital de alta complejidad	5.000.000	2.250.000	2.750.000	55

⁸ Para mayor detalle véase anexo 5.

⁹ Para mayor detalle véase anexo 5.

Hospital de mediana “	4.000.000	1.800.000	2.200.000	55
Hospital de baja “	3.000.000	1.350.000	1.650.000	55
Consulta Alta complejidad	4.000.000	1.800.000	2.200.000	55
Consulta Mediana “	3.000.000	1.350.000	1.650.000	55
Consulta Baja “	2.500.000	1.125.000	1.375.000	55

	Intervención	Costos	MCU	% MCU
Hospital de alta complejidad	7.000.000	3.150.000	3.850.000	55
Hospital de mediana “	6.000.000	2.700.000	3.300.000	55
Hospital de baja “	4.500.000	2.050.000	2.450.000	55
Consultorios Alta complejidad	6.000.000	2.700.000	3.300.000	55
Consultorio Mediana “	5.000.000	2.250.000	2.750.000	55
Consultorio Baja “	3.500.000	1.575.000	1.925.000	55

	Monitoreo	Costos	MCU	% MCU
Hospital alta complejidad	12.000.000	5.400.000	6.600.000	55
Hospital mediana “	10.000.000	4.500.000	5.500.000	55
Hospital de baja “	8.000.000	3.600.000	4.400.000	55
Cons. Alta complejidad	9.000.000	4.050.000	4.950.000	55
Cons. Mediana “	6.000.000	2.700.000	3.300.000	55
Cons. Baja “	4.500.000	2.025.000	2.475.000	55

Servicio 3

	Servicio 3	Costos	MCU	% MCU
Curso de Capacitación	100.000	45.000	55.000	55

Dada la estructura de costos, resulta un margen de contribución unitario del 55 por ciento lo cual es un buen síntoma de que este negocio es una buena oportunidad de generar riqueza.

Proyección de Ventas

Servicio 1:

Se espera que la empresa llegue al 6 o 7 % de la cuota de mercado (1220 instituciones públicas se deben acreditar de manera obligatoria) durante los primeros 18 meses, para luego declinar (debido a que los meses siguientes no habrá muchas empresas que requieran la acreditación) hasta un 3 a 4% en el periodo de los segundos 18 meses. Luego como consecuencia de la calidad del servicio prestado, del aumento de las empresas y de la nueva oleada de acreditaciones (ya que se realizan cada 3 años) se espera recuperar la cuota original del primer periodo (mejorando las empresas a las que se les brindará el servicio).

Servicio 2:

La tendencia del servicio de diagnóstico se espera que sea similar a la del servicio 1. A su vez la intervención se espera que sea muy poco habitual (debido al mayor desembolso que implica), pero es muy probable que se logre ir aumentando las prestaciones de este servicio a lo largo de los periodos analizados.

Siguiendo la tendencia del primer servicio, encontramos también al monitoreo continuo.

Servicio 3:

Se espera que el comportamiento de este servicio sea siempre al alza.

Finalmente las proyecciones de demanda para nuestros servicios son las siguientes

	Ventas anuales por servicio							
	I	II	III	IV	2	3	4	5
Servicio 1	0	1	12	15	37	24	41	40
Servicio 2	0	7	7	11	24	18	31	18
Subservicio a	0	5	4	6	10	9	13	8
Subservicio b	0	2	3	4	10	6	11	9
Subservicio c	0	0	0	1	4	3	7	1
Servicio 3	0	30	45	45	300	360	480	660

5.2 Ventas y Comercialización

Se contará con una fuerza de venta capacitada, quienes serán los encargados de gestionar las ventas en terreno, visitando a los responsables de áreas que deban tomar la decisión de compra del servicio (agendando previamente una cita), donde se entregará la información necesaria junto con material promocional y de apoyo. Además, en esta instancia ellos serán los encargados de mostrar y hacer vivir al cliente lo que es Calidad de servicio en la atención y brindar un servicio de excelencia.

La fuerza de venta estará compuesta por 1 supervisor y 5 vendedores en terreno.

Otros canales de captación de clientes serán Página Web, teléfono y publicidad en revistas especializadas y referidos.

Una vez contratado el servicio, se preparará el programa elegido por el cliente y con adaptaciones según necesidad y se le entregará material con la descripción del producto seleccionado.

La institución a asesorar se visitará en terreno, para hacer un diagnóstico del trabajo a realizar, el tiempo y personal a asignar (en casos de acreditación o asesoría para la acreditación). Se emite un informe completo para el cliente.

Se harán encuestas post-servicio para evaluar nuestros servicios y recoger inquietudes del cliente (feedback).

Alianzas Estratégicas

Se considerará alianzas que den reconocimiento y prestigio.

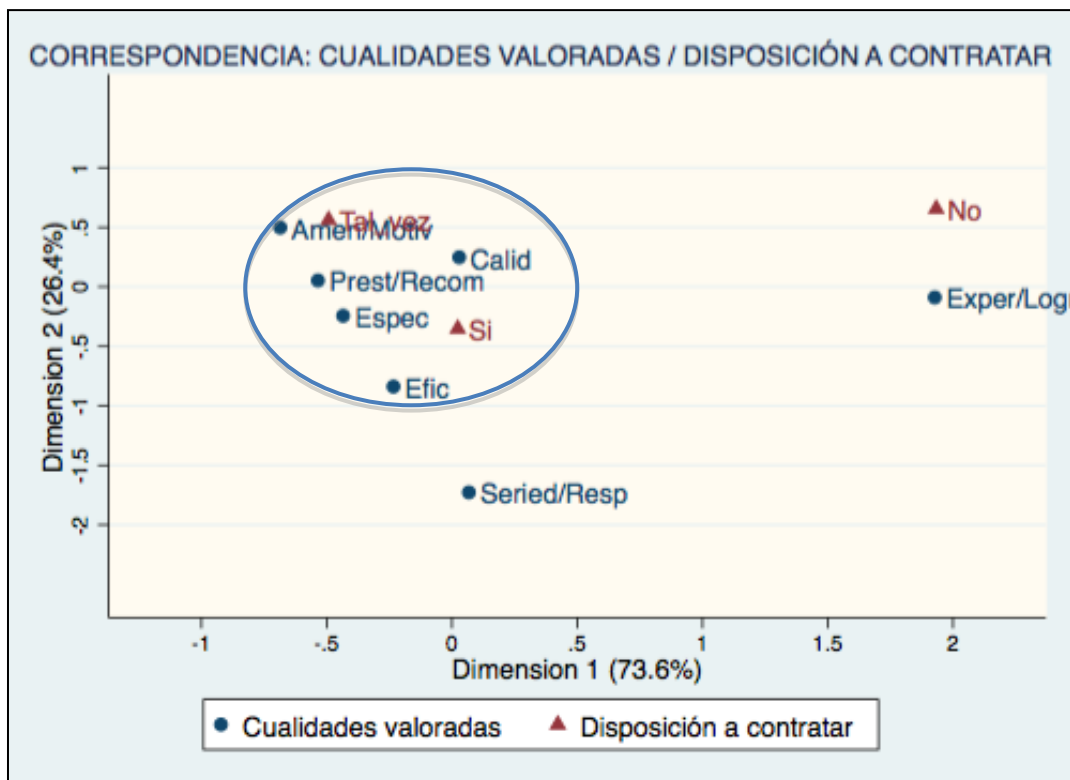
1.- Universidad Chile, Instituto de Administración en Salud (IAS): Alianza que respalda aspectos teóricos que fundamentan nuestro qué hacer y nos permiten contribuir y ser parte del mundo académico. Fortalecer y respaldar cursos de capacitación en las asesorías.

2.- Tecnología: Alianzas con empresas dedicadas al desarrollo de tecnologías que apoyan la actividad clínica. El aspecto informático acá es relevante (software de gestión clínica y administrativa, cursos online).

5.3 Promoción

Mapa de posicionamiento: este se obtuvo del resultado del análisis de las encuestas¹⁰.

GRÁFICO 1. MAPA PERCEPTUAL DE LA CORRESPONDENCIA ENTRE LA DISPOSICIÓN A CONTRATAR POR SERVICIOS DE ASESORÍA Y LAS CUALIDADES DE SERVICIO VALORADAS.



LAS ABREVIATURAS UTILIZADAS SON:

CALID: CALIDAD, **EFIC:** EFICIENCIA, **PREST/RECOM:** PRESTIGIO Y RECOMENDACIÓN, **AMEN/MOTIV:** AMENO Y MOTIVADOR, **ESPEC:** ESPECIALIZADO, **SERIED/RESP:** SERIEDAD Y RESPONSABILIDAD, **EXPER/LOGRO:** EXPERIENCIA Y LOGROS OBTENIDOS.

Del Gráfico 1, se desprende que los encuestados que manifiestan alguna disposición a pagar (respuestas "Sí" y "Tal vez"), valoran más las cualidades de Calidad del servicio, Servicio ameno y motivador en la capacitación, Prestigio y Recomendación, Especialización en el área y Eficiencia¹¹.

Tácticas

¹⁰ Véase anexo 6.

¹¹ Véase anexo 7

Con la finalidad de posicionarnos en la mente de nuestros clientes como la mejor empresa de acreditación, asesoramiento y capacitación, que brinda calidad, eficiencia, prestigio, seriedad y responsabilidad, realizaremos diversas actividades, enfocada al Marketing:

Imagen Corporativa: Adquisición de materiales de escritorio y material que refuercen nuestra imagen corporativa.

Artículo	Cantidad	Valor Unitario	Precio Total	Periodicidad
Carpetas con Logo	200	\$595.-	\$119.000.-	Trimestral
Lápices Corporativos	1000	\$105.-	\$105.000.-	Anual
Calendarios	200	\$1.500.-	\$300.000.	Anual
Tarjetas de Presentación	1000	\$30.-	\$30.000.-	Semestral
Hojas con logo	4 Resmas	\$2.500.-	\$10.000.-	Trimestral
Pendón con Soporte	2	\$25.000.-	\$50.000.-	1 Vez
Sobre americano con logo	1000	\$4,4.-	\$4.400.-	Trimestral
Sobre Oficio con logo	500	\$40.-	\$20.000.-	Trimestral
Dulces	500	\$8.-	\$4.000.-	Mensual

Entrenamiento a Vendedores: Facilitar la venta de nuestro servicio, creando una experiencia de compra y de calidad en la atención perceptible para el cliente con lo que se logrará

- Instrumentar el encuentro de la compra del servicio.
- Facilitar la evaluación de la calidad.
- Hacer tangible el servicio.
- Destacar la imagen organizacional.
- Utilizar referencias externas a la organización (una vez que se consigan).
- Reconocer la participación del cliente durante el proceso de diseño del servicio para generar especificaciones necesarias a través de preguntas y ejemplos.

	Cantidad	Valor	Periodicidad
Material de apoyo	6	6000	Trimestral
Coffee Break	1	6000	Trimestral

Página WEB: Con toda la información de la empresa, de los profesionales que la componen y su trayectoria, y el detalle de los servicios que se ofrecen a los clientes. Esta será, amigable, es decir de fácil navegación y deberá reflejar la excelencia de calidad de nuestras prestaciones.

	Cantidad	Valor	Periodicidad
Plan Todo Incluido	1	\$221.340.-	Anual

Plan Incluye diseño, dominio.cl, Inscripción en buscadores, catálogo en línea, hasta 8 secciones diferentes, formulario de contacto, soporte online, galería de imágenes, galería de archivos, 150 megas de almacenamiento para el sitio, 7 casillas e-mail, panel de administración.

Catálogo de Servicios: Esta herramienta servirá como un apoyo visual a los vendedores para dar a conocer nuestro Servicio, este catalogo contará con la información básica de la empresa, de los servicios prestados, de nuestros profesionales y alianzas estratégicas. Será presentado en forma de tríptico.

	Cantidad	Precio	Periodicidad
Diseño Tríptico	1	0	Semestral
Impresión Tríptico	500	2500	Mensual

Publicidad en Páginas Web Especializadas: Llegar a través de este canal remoto a quienes tienen el poder de decisión en cuanto a la contratación de nuestros servicios.

	Cantidad	Precio	Periodicidad
Diseño Banner	1	1 UF	Anual
Publicación Banner	1	81000	Semestral

Programa de Referidos: Programa especial que nos permitirá premiar a nuestros clientes frecuentes que nos recomienden. El premio consistirá en un descuento en la siguiente prestación de servicios, con la condición que a la empresa que nos refiera al contratar alguno de nuestros servicios.

Esta campaña se realizará una vez al año.

Llamadas de Seguimiento: La finalidad de esta táctica consiste en fidelizar a nuestros clientes y a la vez de feedback, ya que permitirá obtener información directa del contratante del servicio permitiéndonos mejorar diversos aspectos de la experiencia de compra y saber cómo nos perciben.

Periodicidad: Mensual Instrumento: encuesta, llamadas.

Cena Anual: Posicionarse en el mercado y a la vez fidelizar, se realizará una cena anual en un centro de eventos donde nuestros clientes y potenciales clientes serán invitados.

En esa ocasión se hará una presentación por parte del gerente donde se destacará la importancia de procesos relevantes relacionados con la acreditación, la calidad de servicio y los servicios que ofrece ASUSALUD y la ventaja competitiva.

	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	Periodicidad
Verificación Base de Datos	1	0		Anual
Servicio de Banquetería para 100 personas	1	\$20.000.-		Anual

El servicio de Banquetería incluye Menú, musicalización, mozos, ambientación y servicio de proyección.

5.4 Estrategia Competitiva

A mediano plazo (2 años), la estrategia es posicionarnos en la mente de nuestros clientes y potenciales clientes como la mejor empresa Acreditadora, Asesora y Capacitadora en el ámbito de Calidad de Servicio de las empresas de salud, a través del prestigio de los profesionales que trabajan en ASUSALUD y la calidad de servicios.

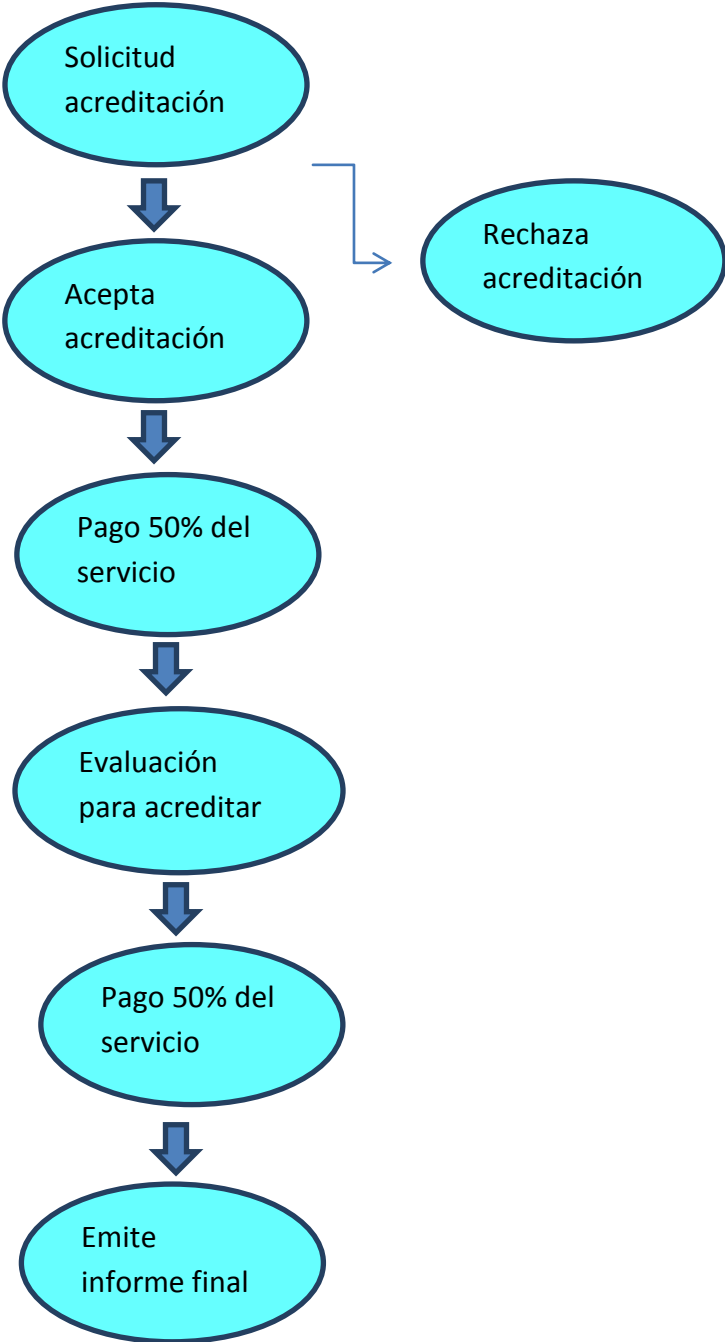
Para mantenernos como los mejores, contaremos con los profesionales más calificados del área y haremos vivir, desde el primer contacto con el cliente, la experiencia de una atención de excelencia en nuestro servicio.

6. OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

La empresa procesa pedidos de acreditación, asesorías y capacitación. A continuación se presentan los flujogramas de tales procesos.

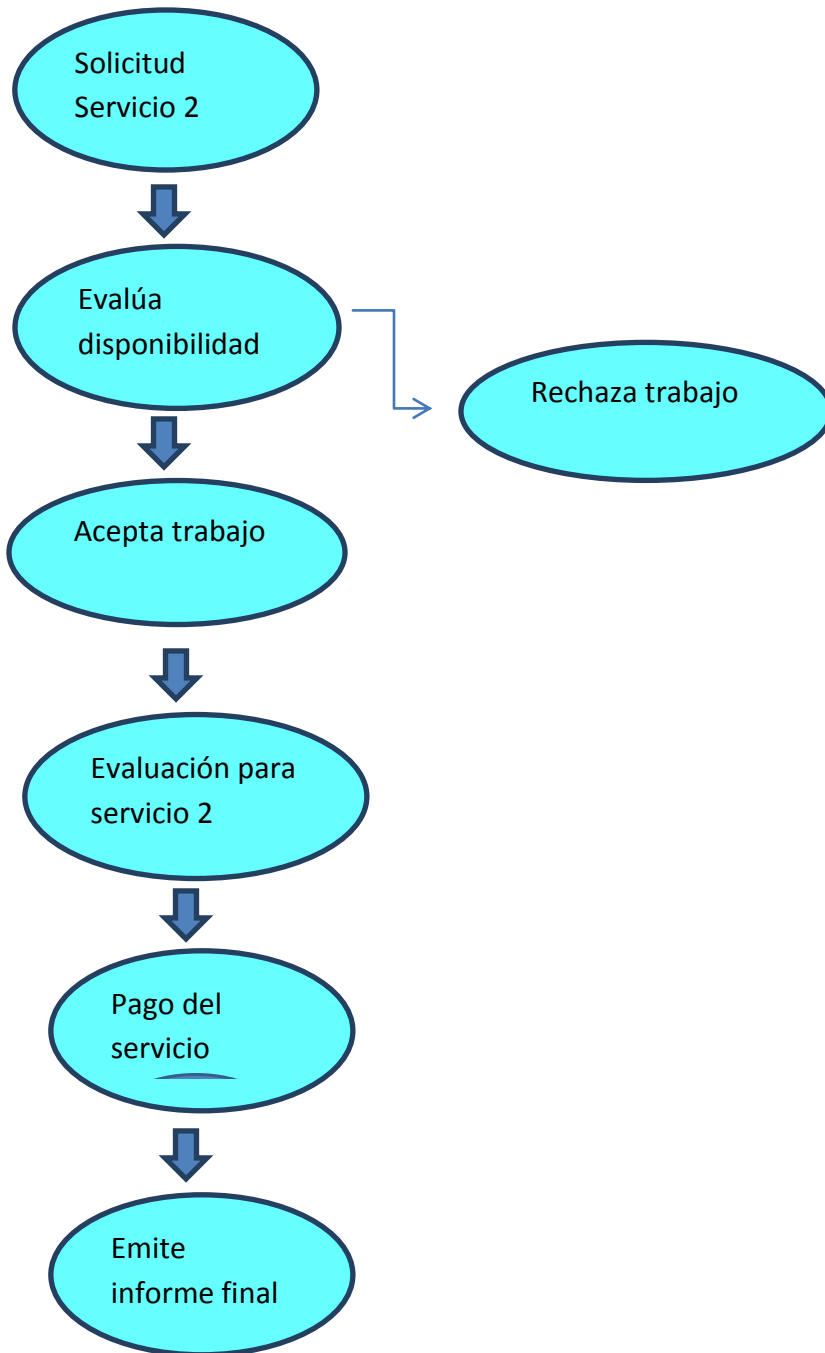
Flujograma Servicio 1

Solicitud Acreditación



Este servicio debe ser llevado a cabo en un tiempo acotado por ley, y dentro de las exigencias pretendemos que las órdenes de acreditación se procesen dentro de 1 mes máximo. El objetivo es tener un alto estándar en la prestación del servicio y manejar estándares de eficiencia muy superiores a los del mercado.

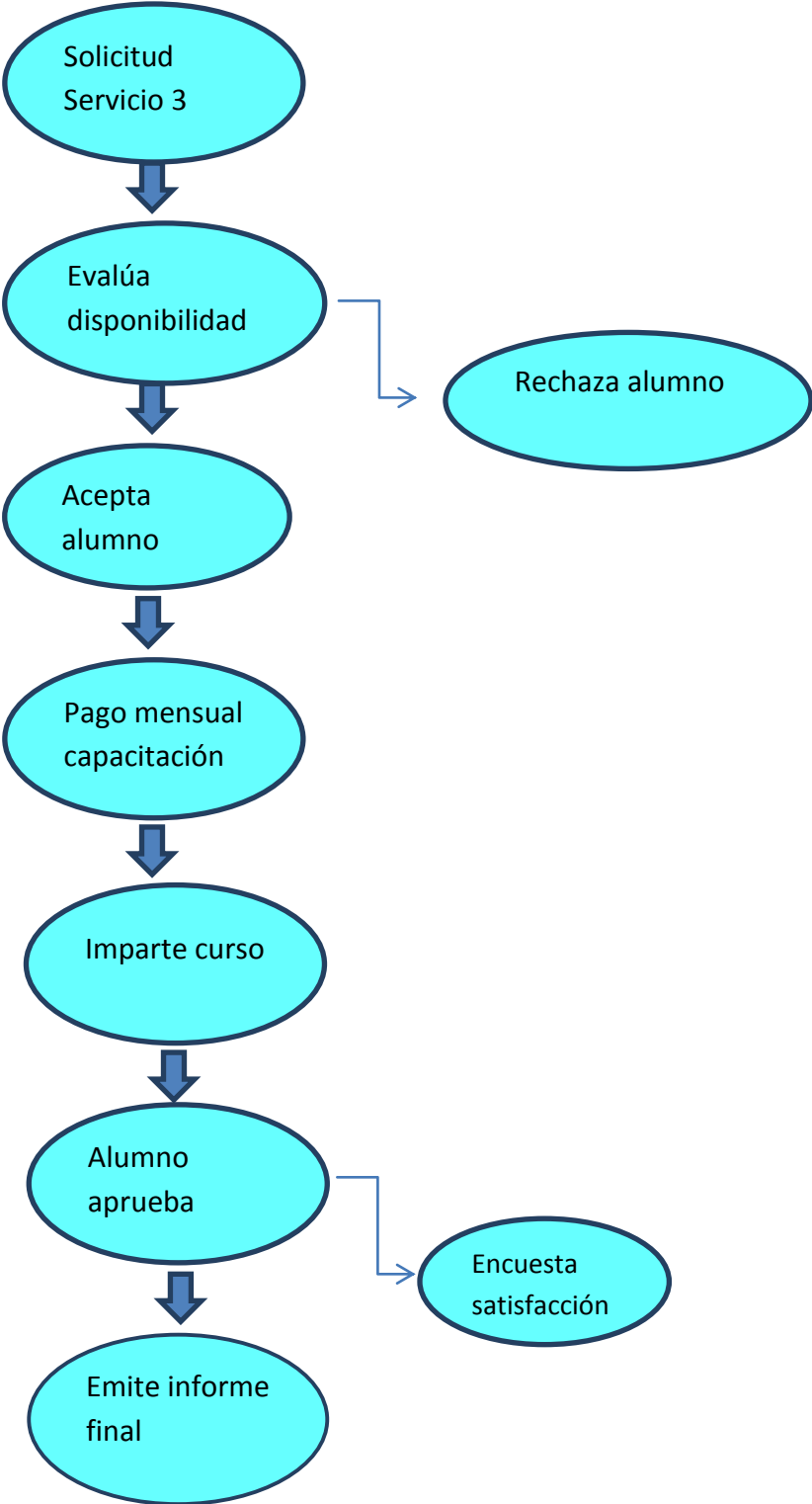
Servicio 2



Este proceso puede ser un poco más complejo que el del servicio 1, pero se pretende establecer los mismos estándares que se presentaron en él. Es importante destacar que la

rapidez en esta prestación es altamente valorada por los clientes, por lo que es fundamental cumplir con las metas y plazos establecidos de mutuo acuerdo con los clientes. Al final se emite un certificado de Autoacreditación, valedero y necesario para solicitar la acreditación propiamente tal.

Servicio 3



Este servicio, al igual que los anteriores debe ser confirmado con prontitud a los clientes. Se pretende que las partes del flujograma que no son la impartición de un curso se logren llevar a cabo con la mayor eficiencia y eficacia posibles, lo que permite tener mejoras en costos y a la vez en la imagen de la empresa por parte de los alumnos y clientes corporativos.

Descripción del proceso productivo

Lo que se procesa es la Solicitud de instituciones de salud en cuanto a: requerir Acreditación, Asesoría y/o Capacitación en gestión de calidad.

Todas estas actividades del servicio tienen como único objetivo lograr la obtención de la acreditación. La solicitud puede provenir de la Superintendencia, en el caso de haber sido sorteado (el sorteo es aleatorio, se está implementando nuevo sistema) O directamente de las instituciones de salud.

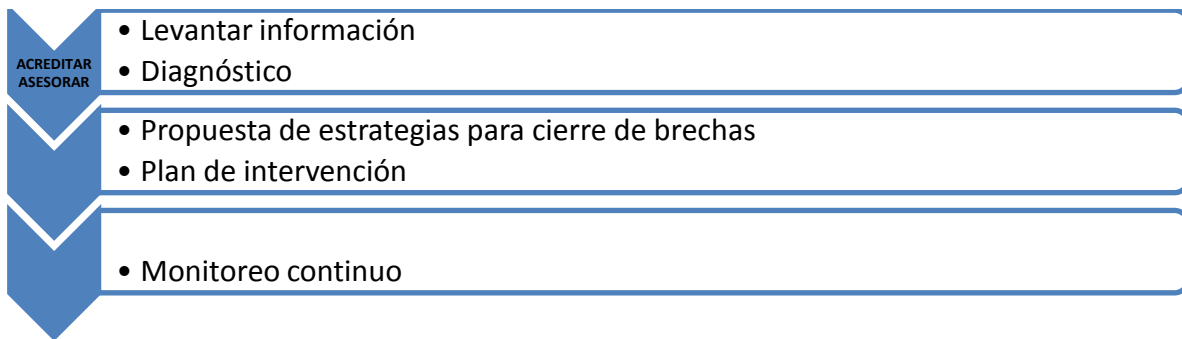
La solicitud es evaluada por el Gerente General y su equipo, considerando capacidad para ejecutarlo. Si esta etapa es afirmativa, se valoriza la solicitud del servicio y se envía al cliente, quien acepta o no la cotización, o se inicia una nueva negociación. En el caso de la acreditación, la aceptación es inmediata, (salvo que existan conflictos de intereses, en cuyo caso la deberá rechazar) y los precios son fijados por la Superintendencia de salud.

Además el gerente de operaciones evalúa si se necesitará contratar servicio externo para cumplir con el requerimiento y si este está disponible.

Una vez aceptado los valores del servicio, se formalizar el negocio mediante un contrato, que especifica los servicios a brindar (servicio 2 y 3) y la modalidad de pago, supervisado por el abogado.

FLUJO DE LA OPERACIÓN: ACREDITACION Y ASESORIA

ASUSALUD LTDA



Plan de adquisiciones: necesidad de materias primas, proveedores y proceso de compras.

-papel y tinta, materiales de oficina

-contar con la Autorización de la Superintendencia de Salud como empresa acreditadora.

-contratar seguro para el personal.

Infraestructura física necesaria (planta), equipos, maquinarias y tecnología requerida

- La planta física será una oficina administrativa, de 3 oficinas. (Dirección General, equipo de profesionales, Recepción y secretaría).
- 05 computadores.
- 01 impresora multifuncional e impresora
- 03 teléfonos móviles y uno fijo
- Muebles utilitarios.

Personal de operación requerido

Equipo de profesionales.

- Profesionales de la Salud (médicos, enfermeras, odontólogos, matronas, tecnólogo).
- Contador
- Abogado.
- Secretaria

Controles a realizar

- Realizar una reunión mensual para un análisis de clientes existentes y convenios resueltos.
- Analizar la(s) causa(s) en caso de tener clientes que no Acreditaron o mostraron disconformidad con el servicio.
- Analizar la información mensual recopilada de las llamadas de seguimiento y encuestas de satisfacción de clientes.
- Analizar las nuevas normativas emanadas de Superintendencia de salud y todo tipo de información pertinente al negocio.

Capacidad instalada y alternativas estratégicas: subcontratación

- Si la Institución de Salud, requiere más personal, se sub contratará. En cuanto a la capacidad instalada, esta es de 180 horas hombre semanales para la acreditación/servicio 2 y de 180 horas-hombre semanales para el servicio de capacitación. En total 1440 horas hombre mensual entre los tres servicios.

6.2.- Plan de implementación¹²

Las principales actividades a considerar en la organización son las siguientes:

1. Investigación de mercado
2. Creación de un plan de negocios
3. Proyecciones financieras
4. Reclutamiento de personal

¹² Véase anexo 9.

7. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR

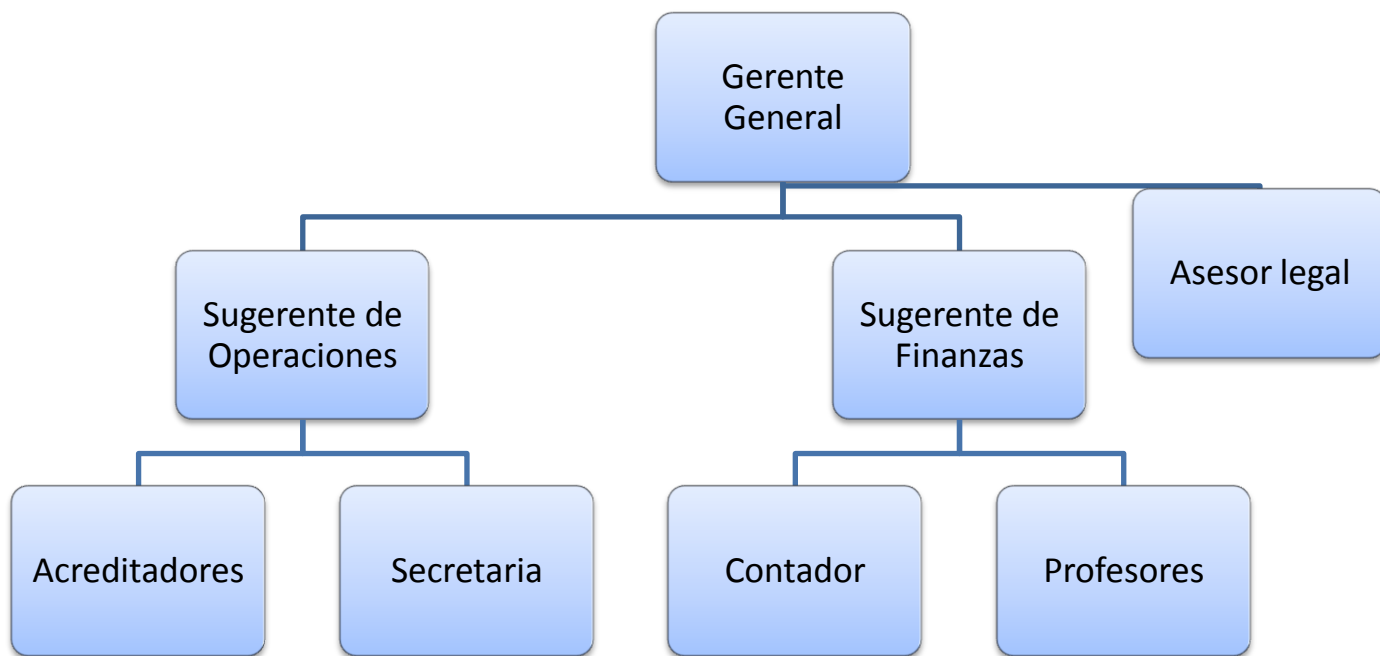
La empresa contará con los siguientes cargos y funciones para los mismos:

- **Gerente General:** Encargado de gestionar y administrar la empresa, mediante la coordinación del trabajo con las subgerencias. Representa legalmente a la empresa. Aporta la estructura organizacional y los recursos para implementar los planes estratégicos de la empresa para su óptimo rodaje. Se hará cargo de los sistemas de información y de tratar con el subgerente de finanzas y asesor legal Apoya al Subgerente de Operaciones. Profesional de la salud con 10 años de experiencia en salud, postgrado en gestión en salud, formación en calidad, con habilidad en negociación y liderazgo. Decide las contrataciones del personal, quienes deberán estar alineados con las políticas de la empresa.
- **Subgerente de Operaciones:** apoya al gerente general y las actividades a desarrollar por la empresa. Se ocupará del desarrollo del servicio de acreditación, asesorías y capacitación que se ofrecerán al mercado, servicios capaces de resolver los requerimientos de los clientes.
A cargo del personal de la empresa (recursos Humanos y su gestión). Profesional de la salud con 5 años de experiencia en salud, con competencias en el manejo y administración de grupos de trabajo.
- Subgerente de Finanzas:** Es el encargado de llevar las finanzas de la empresa y relacionarse con el contador. Debe controlar la administración en general, gastos de operación, remuneraciones del personal. Control de costos, cobros y pagos.
Ingeniero comercial con 5 años de experiencia, con competencias en el manejo y administración de empresas de salud, formación en Marketing. Postgrado en gestión en salud.
- **Secretaria:** Cumple funciones administrativas, con 2 años de experiencia de atención a clientes. Título de secretariado, con buen manejo de computación, internet.
Ayuda a coordinar inscripciones de alumnos/instituciones. Trabaja con el Gerente General y los dos subgerentes prestándoles apoyo en la coordinación de reuniones y otras funciones propias del cargo. Velará por la rápida respuesta y atención a los clientes ante sus requerimientos.
- **Acreditadores:** Es personal propio y también servicio externo, que permite llevar a cabo la función de acreditar y de dar asesorías a las instituciones, están bajo la supervisión del subgerente de Operaciones. Profesional de salud con 5 años de experiencia, que cuenten con el curso de acreditador que dicta la superintendencia de salud. Los acreditadores propios de la empresa velarán por la gestión de calidad y mantendrán información actualizada de la reglamentación vigente.

- **Contador:** Presta servicios de contabilidad necesarios para cumplir con exigencias del SII. Es un funcionario externo.
- **Asesor legal:** Trabaja eventualmente cuando se le requiere para asesorías de este tipo. Depende del gerente general.

El mando en la empresa (y por ende la línea de responsabilidad) es ascendente, es decir, el gerente general es el responsable último de toda acción llevada a cabo en la organización. Cabe destacar que cada subgerente es responsable a su vez de las personas que tiene a cargo (además de sus propias funciones) y cada persona es responsable de sus propias acciones. Pero la supervisión (monitoreo) de las mismas es llevada a cabo por el cargo correspondiente en el organigrama (el que está inmediatamente arriba).

A continuación se presenta el organigrama de la empresa:



El equipo y su organización dentro de la empresa es la mejor forma de alcanzar los objetivos y las metas de la organización. El tener profesionales con trayectoria en el rubro de la salud y con vasto conocimiento de la realidad hospitalaria y de consultorios del país es una ventaja, debido a que conocen las necesidades de los consumidores de mejor manera. Lo anterior repercute en que se logran mejores niveles de eficiencia que los de la competencia que derivan en parte de la

calidad de los profesionales y en parte por la estructura organizacional la cual permite tener un control claro de las acciones que se llevan a cabo y de no ser una estructura pesada de sostener en el tiempo.

8. PROYECCIONES FINANCIERAS

8.1 Proyecciones de ventas¹³

A partir de la información ya presentada podemos desagregar los ingresos de los diferentes servicios: por Trimestres el primer año, anual hasta el año cinco.

Ingresos por servicio	I	II	III	IV	2	3	4	5
Servicio 1	0	3.863.400	33.225.240	47.906.160	116.674.680	78.040.680	135.219.000	100.448.400
Servicio 2	0	26.500.000	29.000.000	53.000.000	101.000.000	98.500.000	173.000.000	77.500.000
Subservicio a	0	15.500.000	12.500.000	23.000.000	40.500.000	36.000.000	48.500.000	18.500.000
Subservicio b	0	11.000.000	16.500.000	20.000.000	21.500.000	34.500.000	60.500.000	50.000.000
Subservicio c	0	0	0	10.000.000	39.000.000	28.000.000	64.000.000	9.000.000
Servicio 3	0	3.000.000	4.500.000	4.500.000	30.000.000	36.000.000	48.000.000	66.000.000
Total	0	33.363.400	66.725.240	105.406.160	247.674.680	212.540.680	356.219.000	243.948.400

Se puede ver claramente que el negocio presenta un periodo de altos ingresos en los servicios 1 y 2 para los primeros 2 años (mayor periodo de acreditación), luego declina al tercer año para repuntar en el tiempo de análisis final (re acreditación). Por su parte el servicio 3 presenta una tendencia al alza sostenida en el tiempo. Es por lo anterior que es fundamental la diversificación en los distintos productos que se ha hecho, ya que permite que existan ingresos en los distintos períodos de manera tal que la empresa no dependa del ciclo de un solo producto.

8.2 Estado de resultados y Flujo de caja libre¹⁴

Supuestos

Para la estimación del estado de resultados y reportes financieros siguientes se contemplo una serie de supuestos, además de las respectivas cotizaciones de productos y servicios, se utilizó el tamaño de mercado ya mencionado en puntos anteriores para cada servicio. A continuación se detallan los principales supuestos en la elaboración del reporte financiero:

¹³ Para un detalle más profundo véase anexo 9

¹⁴ Véase anexo 10

SUPUESTOS

Marketing			
Primer año	0,07	0	500.000
Segundo año	0,04		
Tercer año	0,03		

Gastos generales			
Agua	25000,00	mes	
Luz	50000,00		
Gas	12000,00		
Gastos Comunes	120000,00		
Telefonos móviles	100000,00	mes	
Telefono + Internet oficina	80000,00		
Aseo	150000,00	mes	10 veces
Seguros	0,00		
Patentes			
Papel	10000,00	mes	
Tinta	50000,00	mes	
Arriendo	400000,00	mes	

Sueldos			
Ejecutivos	1200000,00	mes	
Secretaria	350000,00	mes	
Contador	250000,00	mes	
Profesional 1 (cursos)	450000,00	15000	30 por mes
Profesional 2 (cursos)	450000,00	hora	
Profesional 3 (apoyo acreditación)	700000,00	mes	
Profesional 4 (apoyo acreditación)	700000,00	mes	
Profesional 5 (cursos)	450000,00	mes	
Profesional 6 (apoyo acreditación)	700000,00	mes	
Asesor legal	256000,00	mes	
Patente	150000,00	año	Paga en ene
Seguros funcionarios	200000,00	mensual	
Comisiones			
Comisión funcionarios externos			
Comisión ejecutivos	0,33	Ingresos	
Comisión incentivo profesionales	0,35	Salario	
Capacitación			
Todos los funcionarios	250000,00	mensual	

Inversiones			
4 computadores	350000,00	unidad	4
1 multifuncional	80000,00	unidad	
1 impresora	40000,00		
1 proyector	350000,00		
Muebles			
4 estaciones de trabajo	73490,00	unidad	4
4 sillas ejecutivas	29990,00	unidad	4
4 sillas de visita	24990,00	unidad	4
1 sillón	149990,00	unidad	1
1 mesa de centro	39990,00	unidad	1
4 lámparas de escritorio	3990,00	unidad	4
1 mesa de reuniones	189990,00	unidad	1
6 sillas para la mesa de reuniones	24990,00	unidad	6
Inicio actividades			
Constitución de la sociedad	500000,00	1 vez	
Depreciaciones			
Computadores	72,00	meses	
Muebles	84,00	meses	
Impuestos	0,20	utilidad	
Sensibilidad ingresos	1,00	unidad	
Sensibilidad costos variables	1,00	unidad	
Sensibilidad costos fijos	1,00	unidad	
Sensibilidad inversión inicial en activos	1,00	unidad	
Capital de trabajo		0,08	Ingresos por ventas

Luego de las consideraciones ya hechas se obtuvo lo siguiente:

1 año trimestral despues anual	0	I	II	III	IV	2	3	4	5
Ingreso por ventas		0	33.363.400	66.725.240	105.406.160	247.674.680	212.540.680	356.219.000	243.948.400
Costos variables		1.500.000	15.513.530	30.026.358	47.432.772	104.023.366	87.141.679	146.049.790	100.018.844
Marketing		1.500.000	2.835.438	4.670.767	7.378.431	9.906.987	6.376.220	10.686.570	7.318.452
Comisión por ventas		0	11.009.922	22.019.329	34.784.033	81.732.644	70.138.424	117.552.270	80.502.972
Costos de ventas		0	1.668.170	3.336.262	5.270.308	12.383.734	10.627.034	17.810.950	12.197.420
Margen de contribución		-1.500.000	17.849.870	36.698.882	57.973.388	143.651.314	125.399.001	210.169.210	143.929.556
Margen de contribución (% de ingresos)			0,54	0,55	0,55	0,58	0,59	0,59	0,59
Costos fijos		17.109.000	26.666.500	29.266.500	29.266.500	117.216.000	117.216.000	117.216.000	117.216.000
Arriendo		1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
Sueldos ejecutivos		10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	43.200.000	43.200.000	43.200.000	43.200.000
Sueldos Profesionales externos		0	9.457.500	11.557.500	11.557.500	46.230.000	46.230.000	46.230.000	46.230.000
Sueldo secretaria		1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000
Gastos generales (operación + administración)		2.541.000	2.641.000	3.141.000	3.141.000	12.714.000	12.714.000	12.714.000	12.714.000
Sueldos contador y asesor legal		1.518.000	1.518.000	1.518.000	1.518.000	6.072.000	6.072.000	6.072.000	6.072.000
EBITDA		-18.609.000	-8.816.630	7.432.382	28.706.888	26.435.314	8.183.001	92.953.210	26.713.556
EBITDA (% de ingresos)			-0,26	0,11	0,27	0,11	0,04	0,26	0,11
Depreciaciones		96.182	96.182	96.182	96.182	384.726	384.726	384.726	384.726
Depreciación Muebles de oficina		37.848	37.848	37.848	37.848	151.393	151.393	151.393	151.393
Depreciación computadores		58.333	58.333	58.333	58.333	233.333	233.333	233.333	233.333
UAI		-18.705.182	-8.912.812	7.336.200	28.610.706	26.050.588	7.798.275	92.568.484	26.328.830
UAIA		-37.560.363	-84.008.538	-63.624.182	2.883.379	432.129.136	458.080.498	919.723.557	1.748.829.260
Utilidad anual		0	0	0	8.328.914	26.050.588	7.798.275	92.568.484	26.328.830
Impuestos		0	416.446	624.669	624.669	5.210.118	1.559.655	18.513.697	5.265.766
UDI		-20.827.682	-12.262.812	2.941.200	24.215.706	20.840.471	6.238.620	74.054.787	21.063.064
Depreciación		96.182	96.182	96.182	96.182	384.726	384.726	384.726	384.726
Inversión activos	2.459.750	0	0	0	0	0	0	0	0
Compra Muebles	1.059.750	0	0	0	0	0	0	0	0
Compra Computadores	1.400.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Constitución de la sociedad	500.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventario	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Iva Inversiones	467.353	0	0	0	0	0	0	0	0
CxC	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CxP	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	467.353	0	2.669.072	5.338.019	8.432.493	19.813.974	17.003.254	28.497.520	19.515.872
Inversión capital de trabajo	467.353	-467.353	1.909.072	-370.928	1.316.330	-1.661.773	1.065.402	1.014.557	-2.461.773
Flujo de caja	-2.927.103	-18.141.648	-11.142.148	7.178.641	26.765.890	22.886.970	5.557.945	73.424.956	23.909.563
Flujo de caja acumulado	-2.927.103	-21.068.750	-32.210.898	-25.032.256	1.733.634	24.620.603	30.178.548	103.603.504	127.513.067

Es importante notar que la empresa genera flujos rápidos (debido a la gran oportunidad de negocio). Debido a la estructura de costos se obtiene un margen de contribución de 55 por ciento (año 1), lo cual refleja la gran fortaleza del negocio en su conjunto.

Por su parte el EBITDA es positivo a partir del tercer trimestre. De la misma manera se observa que la utilidad antes de impuestos es mayor que cero a partir del tercer trimestre y es creciente.

Se consideró que la empresa realizará un pago provisional mensual equivalente al pago anual de impuestos dividido entre los meses en que se tienen utilidades positivas. Con esto se pretende realizar el pago durante el año y no todo de una vez en abril.

Es claro que el Estado de resultados deja de manifiesto que hay excelentes perspectivas para invertir en ASUSALUD.

8.3 Flujo de efectivo y Hoja de balance¹⁵

Como continuación al trabajo ya hecho en el estado de resultado a continuación se presenta el flujo de efectivo.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL

FLUJO POR OPERACIONES	0	I	II	III	IV	2	3	4	5	
Ingresos										
Efectivo por ventas netas			0	33.363.400	66.725.240	105.406.160	247.674.680	212.540.680	356.219.000	243.948.400
IVA ventas										
Total Efectivo Recibido			0	39.702.446	79.403.036	125.433.330	294.732.869	252.923.409	423.900.610	290.298.596
Egresos			0	0	0	0	0	0	0	0
Efectivo pagado en Costos Venta			0	1.668.170	3.336.262	5.270.308	12.383.734	10.627.034	17.810.950	12.197.420
Efectivo pagado en comisiones			0	11.009.922	22.019.329	34.784.033	81.732.644	70.138.424	117.552.270	80.502.972
Efectivo pagado en Sueldos Operacionales			0	9.457.500	11.557.500	11.557.500	46.230.000	46.230.000	46.230.000	46.230.000
Efectivo pagado en Marketing			1.500.000	2.835.438	4.670.767	7.378.431	9.906.987	6.376.220	10.686.570	7.318.452
Efectivo pagado en Sueldos Adm. Y G. Gen.			15.909.000	16.009.000	16.509.000	16.509.000	66.186.000	66.186.000	66.186.000	66.186.000
Total Efectivo Pagado			17.409.000	40.980.030	58.092.858	75.499.272	216.439.366	199.557.679	258.465.790	212.434.844
Impuestos										
PPM (impuesto a la renta/ meses)			0	416.446	624.669	624.669	5.210.118	1.559.655	18.513.697	5.265.766
Total impuestos			0	416.446	624.669	624.669	5.210.118	1.559.655	18.513.697	5.265.766
IVA										
IVA ventas			0	6.339.046	12.677.796	20.027.170	47.058.189	40.382.729	67.681.610	46.350.196
IVA compras	185.630									
IVA inversiones	490.153									
Pago IVA	-675.783	-556.890	5.782.156	12.120.906	19.470.280	45.319.197	38.806.597	66.105.478	44.774.064	
TOTAL EFECTIVO DE OPERACIONES										
TOTAL EFECTIVO OPERACIONES ACUM.	675.783	-16.852.110	-7.476.186	8.564.603	29.839.109	27.764.189	12.999.478	80.815.645	27.823.922	
FLUJO POR INVERSIONES			0	0	0	0	0	0	0	0
Compra de Activos	2.459.750		0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL FLUJO POR INVERSIONES	2.459.750	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	-1.992.398	-16.852.110	-7.476.186	8.564.603	29.839.109	27.764.189	12.999.478	80.815.645	27.823.922	
BALANCE INICIAL DE EFECTIVO	32.000.000	78.445.989	27.556.436	35.585.211	84.503.476	866.253.788	950.202.485	1.296.242.545	2.123.417.459	
BALANCE FINAL DE EFECTIVO	30.216.033	61.593.879	20.080.250	44.149.815	114.342.585	894.017.977	963.201.963	1.377.058.190	2.151.241.381	

El balance estimado de la empresa es el siguiente:

¹⁵ Véase anexo XX y anexo XX

BALANCE ANUAL

ITEM	I	II	III	IV	2	3	4	5
ACTIVOS								
Activos Corrientes								
Efectivo	20.531.293	4.545.960	15.660.694	36.450.037	75.458.319	86.655.117	167.470.763	195.294.685
Total Activos Corrientes	20.531.293	4.545.960	15.660.694	36.450.037	75.458.319	86.655.117	167.470.763	195.294.685
Propiedades y Equipos (Activos fijos)								
Equipos Informáticos								
Mobiliario								
Depreciación acumulada equipo inf.	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	37.848	37.848	37.848
Depreciación acumulada mobiliario	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	58.333	58.333	58.333
Total Propiedades y Equipos	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	96.182	96.182	96.182
TOTAL ACTIVOS	20.563.354	4.578.021	15.692.754	36.482.098	75.490.379	86.751.299	167.566.944	195.390.866
PASIVOS	5.253.000	4.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	16.509.000	16.509.000	16.509.000
Salarios por pagar	5.253.000	4.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	16.509.000	16.509.000	16.509.000
PATRIMONIO								
Capital	15.310.354	75.021	10.189.754	30.979.098	69.987.379	70.242.299	81.057.944	78.881.866
Utilidades (pérdidas) retenidas							70.000.000	100.000.000
TOTAL PASIVOS y PATRIMONIO	20.563.354	4.578.021	15.692.754	36.482.098	75.490.379	86.751.299	167.566.944	195.390.866

Se observa en ambos reportes que la empresa tiene un buen flujo de efectivo y que el capital que incorporarán los socios (33 millones en total) es suficiente para el periodo inicial. En el balance se puede apreciar que este proyecto y las oportunidades que se aprovechan dan como resultado una empresa sólida y con firmes proyecciones de crecimiento dado que se logran importantes ganancias, derivadas del núcleo de negocio de la empresa.

8.4 Evaluación y análisis económico

Los datos relevantes para el análisis de la empresa son los que se presentan a continuación:

ANÁLISIS FINANCIERO

VPN flujo caja libre	84.468.068
TIR	42,43%
PRI	Mes 12

Valor terminal	40.288.918
----------------	------------

VPN flujo caja libre con valor terminal	106.645.088
TIR	45,91%
PRI	Mes 12

Requerimientos de financiamiento	-33.417.973
----------------------------------	-------------

Vemos que se logra tener un VAN positivo en el periodo analizado y que la TIR es alta (42,43% anual). Cabe recordar que la Tasa de descuento empleada es del 12,83% por lo que la fortaleza del cálculo del VAN es alta. Ahora al incorporar el valor terminal (que se estimó con el EBITDA del

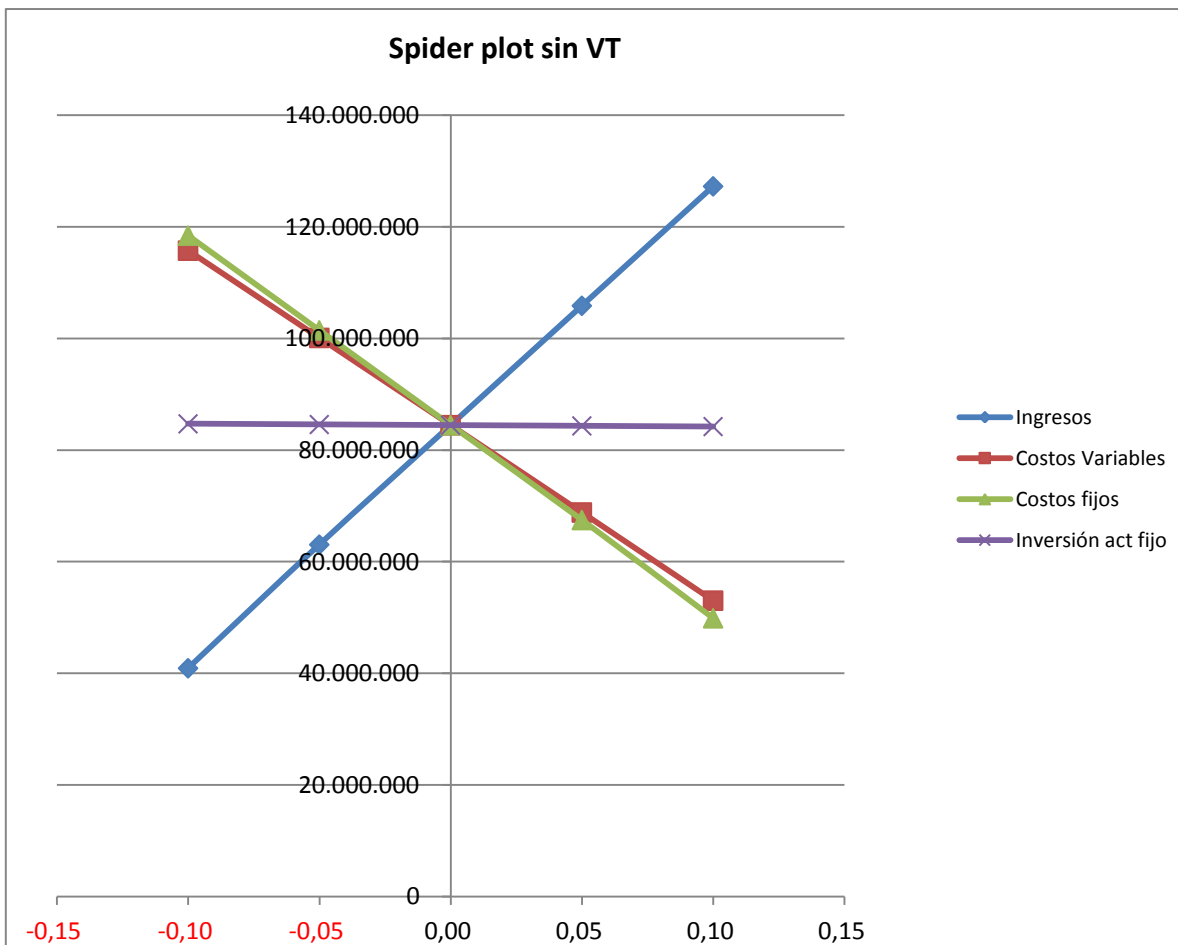
último año) se observa que esto no cambia la estimación, por lo que la generación de riqueza se produce en el núcleo del negocio y no por su valor terminal.

Por lo anterior, es importante notar que la empresa es sólida y es una gran oportunidad de negocio que no se debe dejar pasar.

8.5 Análisis de riesgos¹⁶

Se presenta el siguiente spider plot para ver cuán sensible es el VPN ante variaciones en ingresos, costos variables, costos fijos e inversión. Se analizan los escenarios sensibilizando al -10, -5, 0, 5 y 10%.

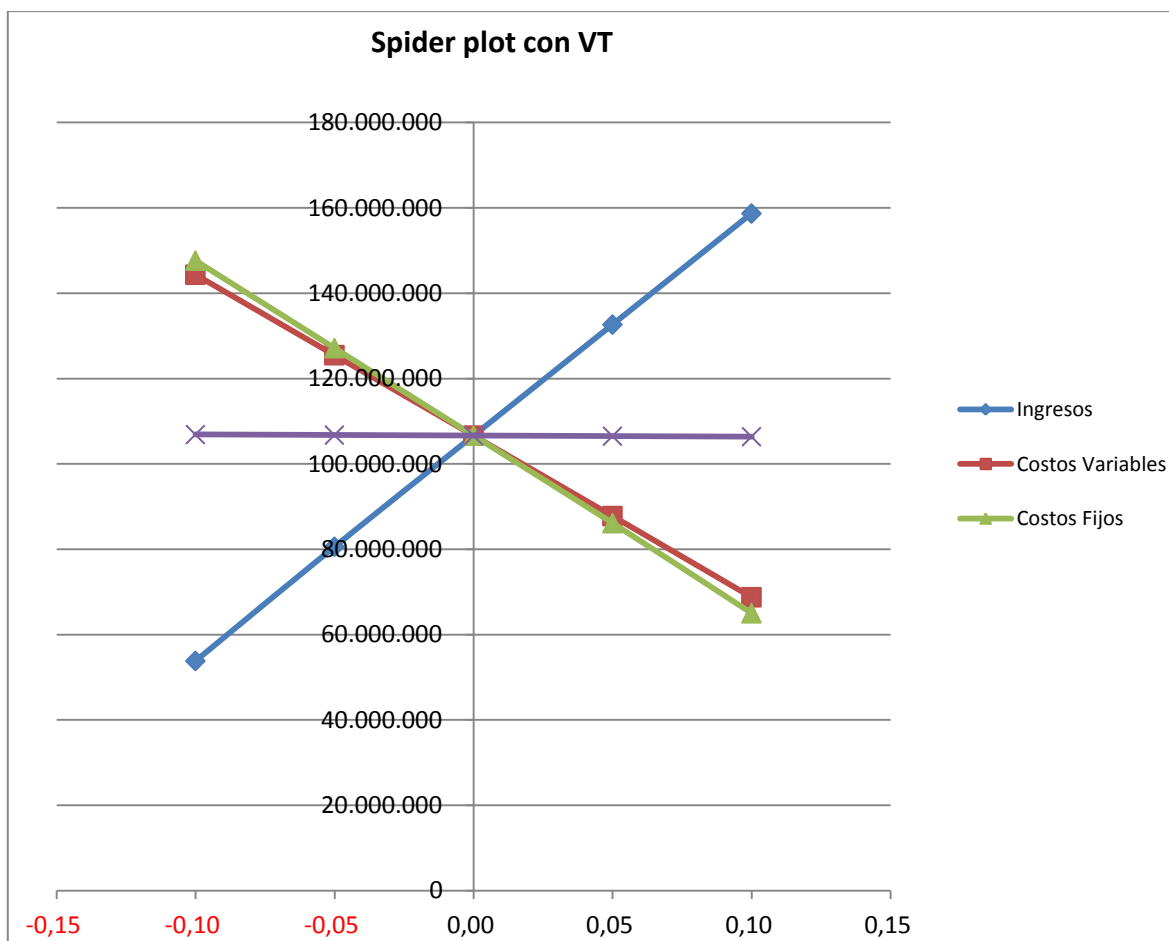
SENSIBILIDAD SIN VT



¹⁶ Véase anexo 11 que incluye spider plot con valor terminal

Se puede observar que el VPN es prácticamente insensible a la inversión y que los costos variables y fijos al aumentar, disminuyen el valor presente del proyecto y por supuesto lo contrario ocurre con los ingresos, es decir, afectan positivamente al valor presente del flujo de caja libre.

SENSIBILIDAD CON VT



CUADRO DE PEOR ESCENARIO

	SVT	CVT
Mínimo ingresos	0,81	0,8
Máximo Costo variable	1,26	1,27
Máximo Costo fijo	1,24	1,25
Máxima Inversión inicial	35	44

Un dato no menor es que el VPN sigue siendo positivo si:

Se produce una baja en los ingresos de hasta un : 19%

Se produce un alza en los costos variables de hasta un : 26%

Se produce un alza en los costos fijos de hasta un : 24 %

Se produce un alza de inversión de hasta un : 44 veces.

Para todas estas sensibilizaciones la TIR continuó siendo positiva.

En caso de cualquier cambio en el escenario planteado la empresa tiene bastante, margen de maniobra, además de lo ya presentado en la sensibilidad, se pueden reducir comisiones y gastos operacionales.

9. FINANCIAMIENTO Y ANALISIS A INVERSIONISTAS

Los requerimientos de financiamiento se cubrirán con el aporte de los 3 socios. Cada socio pondrá 11 millones doscientos mil pesos para el fin ya especificado.

La inyección de capital es el primer momento de constitución de la sociedad.

Se tendrá claro que cualquier abandono de la sociedad antes de los primeros 24 meses no será devuelto el capital invertido hasta dicho mes (para asegurar continuidad de la empresa) a menos que se lleve un socio de reemplazo que aporte dicho capital.

Los 3 accionistas tendrán los mismos derechos y deberes que establece la ley que regula a las sociedades limitadas, no habrá ningún tipo de privilegio especial, ni serie accionaria con privilegios.

ANEXOS

Anexo 1

LEY 19.966 ACCESO UNIVERSAL GARANTIAS EXPLICITAS, AUGE

Así funciona el AUGE

ACCESO:

Entrega de la atención de salud definida para la enfermedad AUGE.

Para cada enfermedad existe un detalle de las prestaciones garantizadas.

También incluye los medicamentos que deben utilizarse.

Las garantías legales comienzan a regir ante la sospecha de una enfermedad, o una vez que el diagnóstico se ha confirmado.

La sospecha y confirmación la hace un profesional de salud de la red del seguro.

INFÓRMESE SOBRE EL AUGE CON SU ASEGURADOR O EN LA SUPERINTENDENCIA DE SALUD (www.superdesalud.cl)

La Ley N° 19.966, que regula el Régimen General de Garantías, al establecer la Garantía Explícita de Calidad dispone que **“para otorgar las prestaciones garantizadas explícitamente, los prestadores deberán estar acreditados en la Superintendencia de Salud”**.

La acreditación tiene por objeto que los usuarios puedan comparar clínicas y hospitales no sólo por precio, sino también por Calidad, la que actualmente es una de las garantías atrasadas de la reforma de salud y del régimen GES. Es por ello que las autoridades pertinentes ponen plazo para cumplir esta garantía: 1º de Julio 2013

Así funciona el AUGE

PLAZO:

Que la atención de salud se entregue dentro de los plazos definidos en la Ley para cada enfermedad y según la condición de gravedad de la persona.



Infórmese con su ISAPRE o FONASA sobre la Red de Atención de prestadores para las enfermedades AUGE, ya que deberá realizarse el/los tratamientos en el establecimiento que ellos le indiquen.

INFÓRMESE SOBRE EL AUGE CON SU ASEGURADOR O EN LA SUPERINTENDENCIA DE SALUD
(www.superdesalud.cl)

Así funciona el AUGE

PROTECCIÓN FINANCIERA:



Para todas las enfermedades incorporadas en el AUGE.

Estas garantías rigen igualmente para asegurados de Fonasa e Isapres.

El cotizante paga una cantidad máxima fijada por la ley.

Existe un deducible anual en el caso de haber más de una patología en un mismo grupo familiar.

El deducible depende del ingreso, calidad del trabajador y del número de enfermedades AUGE en la familia.

En el caso de las personas que pertenecen a los tramos A y B de Fonasa, la atención es gratis. En tanto que para los tramos C y D es 10% y 20% respectivamente, del valor del arancel.



INFÓRMESE SOBRE EL AUGE CON SU ASEGURADOR O EN LA SUPERINTENDENCIA DE SALUD
(www.superdesalud.cl)

Anexo 2

Mercado potencial Servicio 1 y 2

Tabla 1: Instituciones públicas

	HOSP	APS	CRS-CDT	centro RT
SSMN	5	53	0	
SSMP	2	32	2	
SSMS	6	47	1	1
SSMSO	4	63	1	
ssmp	7	30	1	
ssmo	9	18	1	
arica	1	23	0	
iquique	2	16	0	
antof	5	37	0	
atacama	5	0	0	
coquimbo	5	0	0	
valpo - sn ant	5	51	0	
viña quillota	11	0	0	
aconcagua	5	2	0	
ohiggins	13	33	0	
maule	13	0	0	
ñuble	7	85	0	
concepcion	6	21	0	
arauco	5	39	0	
talcahuano	3	20	0	
bio bio	7	0	0	
araucania norte	7	10	0	
araucania sur	13	141	0	
valdivia	10	117	0	
osorno	6	42	0	
llanchipal	8	103	0	
aysen	5	33	0	
magallanes	3	19	0	
TOTALES	178	1035	6	1

Fuente: www.MINSAL.cl

Tabla 2: Instituciones privadas

INSTITUCIONES INSCRITAS
A diciembre 2010

INSTITUCIONES	XV	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XIV	XI	XII	R.M.	TOTAL
Centro Médico	0	18	30	6	26	105	18	20	36	18	25	0	1	4	410	717
Centro de Diálisis	0	7	5	4	6	18	9	8	12	4	7	0	0	1	60	141
Hospital SNSS	0	2	5	5	9	21	9	12	28	13	9	1	1	2	28	145
Laboratorio	0	32	46	16	42	103	33	29	55	20	47	3	1	11	337	775
Centro Imagenología	0	19	17	6	43	76	32	40	92	15	27	3	6	6	191	573
Otros (Traslados, etc.)	0	2	2	0	1	0	0	0	0	1	2	0	0	1	26	35
Hospital Privado	0	0	1	1	0	3	0	0	2	2	5	0	0	1	33	48
Clínica Quir. Mayor Complejidad	0	1	7	0	0	3	1	0	3	1	0	0	0	0	12	28
Clínica Quir. Mediana Complejidad	0	7	2	2	0	7	5	4	8	1	4	1	0	4	27	72
Clínica Quir. Menor Complejidad	0	2	3	1	9	16	2	2	5	1	5	1	0	3	23	73
Clínica de Recuperación	0	0	0	0	0	3	0	1	5	0	0	0	0	0	11	20
Clínica Psiquiátricas	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	29	33
TOTAL	0	90	119	41	136	356	109	116	247	76	132	9	9	33	1187	2660
Total mercado potencial	0	90	119	41	136	356	109	116	247	76	132	9	9	33	1187	2660
Mercado potencialobjetivo																1904

Fuente: www.fonasa.cl

Mercado potencial servicio 3

Tabla 3: Profesionales de salud

PROFESIONALES INSCRITOS
A diciembre de 2010

PROFESIONALES	XV	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XIV	XI	XII	R.M.	TOTAL
Médico	1	404	470	221	506	2013	590	668	1763	565	716	46	76	147	7595	15780
Matrona	0	41	85	31	66	85	53	103	128	75	89	1	5	13	481	1256
Tecnólogo Médico	0	29	25	15	32	54	38	23	62	24	43	1	3	5	250	604
Químico Farmacéutico	0	0	0	0	0	8	0	3	8	2	0	0	0	1	10	32
Kinesiólogo	0	107	190	35	101	410	99	201	323	157	110	10	5	42	901	2691
Cirujano Dentista	0	1	5	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	10
Psicólogo	0	152	189	35	226	760	144	222	425	221	179	21	13	41	2051	4679
Enfermera Universitaria	0	25	16	7	54	86	37	19	109	25	30	3	2	18	159	590
Fonoaudiólogo	0	7	15	9	16	71	21	46	35	7	19	2	2	7	101	358
Enfermera Matrona	0	1	2	0	5	43	4	3	4	0	1	0	0	0	45	108
TOTAL	1	767	997	353	1006	3531	987	1288	2858	1076	1187	84	106	274	11594	26108
Total mercado potencial	1	767	997	353	1006	3531	987	1288	2858	1076	1187	84	106	274	11594	26108
Mercado potencialobjetivo																18406

Fuente: www.fonasa.cl

Anexo 3

Análisis de Porter

1. Amenaza de nuevos participantes (+)

Amenaza de nuevos participantes, debido a las bajas barreras de entrada

Servicios homogéneos en la industria nacional.

Requerimientos de capital bajos, puesto que la mayor inversión se requiere en la capacitación y preparación del recurso humano.

Costos de cambio altos; debido a que es necesario cambiar la cultura con respecto a la calidad asistencial.

Política gubernamental, el estado está interesado en el surgimiento de empresas dedicadas a mejorar la calidad asistencial, puesto que es uno de sus objetivos sanitarios

2. Rivalidad entre empresas existentes (-)

Bajo número de competidores de tamaño similar.

Bajos costos fijos, principalmente porque no es necesario mantener e invertir en infraestructura.

Barreras de salida bajas.

Baja diversidad de los rivales.

3. Amenaza de servicios sustitutos (+/-)

En aspectos de calidad, las instituciones pueden implementar departamentos dedicados a establecer y desarrollar estándares relacionados con el tema, mientras que con respecto a la acreditación, la legislación es mandataria en relación a su cumplimiento para impartir prestaciones GES.

4. Poder de negociación de los compradores (+/-)

Con respecto a la consultoría, el comprador tiene poder debido a que puede realizar integración vertical hacia atrás, mientras que en la acreditación el precio es determinado por la Superintendencia Salud y la elección de la empresa es aleatoria.(sorteo)

5. Poder de negociación de los proveedores (+)

Hay solo 19 proveedores autorizados relevantes para nuestra industria.

Anexo 4

Instituciones acreditadoras autorizadas por la Superintendencia de Salud

N° de Registro: 1 - Acredita Chile S.A. - R.U.T N° 76.042.423-4

N° de Registro: 2 - SALUDMANAGEMENT S.A. - R.U.T N° 76.046.982-2

N° de Registro: 3 - Asesorías en Gestión en Salud Limitada - R.U.T N° 76.055.822-2

N° de Registr : 4 (eliminada)

N° de Registro: 5 - Núñez y Gheza Limitada - R.U.T N° 76.054.703-4

N° de Registro: 6 - Acreditación en Salud Limitada - R.U.T N° 76.066.182-1

N° de Registro: 7 - ACREDITAMEDICAL LTDA - R.U.T N° 78.661.990-4

N° de Registro: 8 - Acredita Más Limitada - R.U.T N° 76.063.122-1

N° de Registro: 9 - AKRESAL Chile S.A - R.U.T N° 76.064.479-K

N° de Registro: 10 - ACA Limitada - R.U.T N° 76.022.796-K

N° de Registro: 11 - Hurtado y Carrasco Limitada - R.U.T N° 76.068.656-5

N° de Registro: 12 - SASI Salud Limitada - R.U.T N° 76.086.702-0

N° de Registro: 13 (eliminada)

N° de Registro: 14 - Acreditaciones Berta Antonieta Torres Morales E.I.R.L

N° de Registro: 15 - Acreditación, Consultoría y Gestión en Salud Limitada

N° de Registro: 16 - Lanza y Sepúlveda Limitada

N° de Registro: 17 - Asesorías y Acreditación en Salud Limitada

N° de Registro: 18 - GCA Salud Limitada

N° de Registro:19- Ausus Management Consultores Ltda.(autorizado en Noviembre 2011)

Anexo 5

Detalle de productos

PRODUCTO: ASESORIA

ETAPA	PRODUCTO
Evaluación Diagnóstica	Conocimiento exacto y preciso del trabajo necesario a realizar para lograr la acreditación.(levantar la información)
Planificación	Programa de trabajo a 12 meses.
Capacitación	Personal con conocimiento para implementar el programa de mejora continua.(cultura de calidad)
Acompañamiento	Personal con conocimiento para implementar el programa de mejora continua.
Proceso de Auto acreditación	Conocimiento porcentual de cumplimiento pauta acreditación. Documento autoevaluación para optar a la acreditación

PRODUCTO: CAPACITACION

ETAPA	PRODUCTO
EVALUACION DIAGNOSTICA	Conocimiento exacto y preciso del trabajo necesario a realizar para lograr la acreditación.
PLANIFICACION	Programa de trabajo de 12 meses.
CAPACITACION	Personal con conocimiento en: Proceso de acreditación, Herramientas de evaluación, criterios acreditación y conocimientos para iniciar un proceso de mejora continua de la calidad con el objeto de lograr y mantener la acreditación en la institución.
PROCESO DE AUTO EVALUACION	Conocimiento porcentaje de cumplimiento de la Pauta acreditación. Emisión de Documento autoevaluación, valido para optar a la acreditación.

Anexo 6

Encuesta

ENCUESTA DIRIGIDA A PRESTADORES DE SALUD

Nombre: Cargo:

Objetivo General: Conocer las necesidades de los prestadores de Salud en relación a objetivos de Calidad

Objetivo Específico:

Conocer las metas que tiene los prestadores respecto a calidad en la atención

Conocer qué requieren las Instituciones para cerrar las brechas de calidad

Conocer la propuesta de valor que los clientes esperan obtener de la Empresa Asesora.

Pregunta N° 1

¿Por qué su Institución estaría dispuesta a solicitar asesoría en cuanto a aspectos de la Calidad de la atención en salud?

- a. para pasar la Acreditación
- b. por prestigio
- c. iniciar un plan continuo de calidad
- d. Otros (explique brevemente)

.....

Pregunta N° 2

Su institución de salud ¿cree que es necesario que reciba asesoría en aspectos de Calidad de la atención en salud?

- a. si
- b. tal vez
- c. no

Pregunta N° 3

¿Tiene en proyecto próximo solicitar la Acreditación en salud?

- a. Si
- b. no

Pregunta N° 4

Si la respuesta anterior es si, ¿qué cree Ud. que necesitará para lograr tal Acreditación?

- a. mas recurso humano
- b. mas recurso económico
- c. no hay interés
- d. personal tiene prejuicios respecto al tema.
- e. Otros
-

Pregunta N° 5

Su Institución, con el fin de aprobar la Acreditación ¿pensaría en contratar nuestros servicios? ¿En qué plazo?

- a. si
- b. no
- c. tal vez
- d. otros
-

Pregunta N° 6

En el caso que la repuesta anterior sea afirmativa, ¿Cuánto pagaría Ud. por los siguientes servicios?

La. Asesoría en Calidad y Acompañamiento del Proceso de Acreditación

(Asesoría: consta de bloques de 8 horas)

- a.1 1 a 2 UF por hora
- a.2 2 a 3 UF por hora
- a.3 3 a 4 UF por hora
- a.4 4 a 5 UF por hora

Cursos de capacitación (consta de bloques de 8 horas)

- b.1 0,5 UF por hora
- b.2 1 UF por hora
- b.3 1,5 UF por hora
- b.4 2 UF por hora

Pregunta N° 7

¿Cómo esperaría Ud. que fueran nuestros servicios?

Anexo 7

ANALISIS DE LAS ENCUESTAS

Se aplicó el instrumento anteriormente presentado, vía internet a 63 profesionales del área de la salud, tanto públicos como privados.

Metodología: la muestra aleatoria fueron 63 encuestas, con nivel de confianza del 98% y margen de error del 15%

TABLA 1. SECTOR DE SALUD

SECTOR	FRECUENCIAS		
	N	%	ACUM.
Público	53	84.1	84.1
Privado	10	15.9	100.0
Total	63		

La mayor parte de los encuestados se desempeñan como directores de instituciones públicas de salud.

Pregunta 1: ¿Por qué su Institución estaría dispuesta a solicitar asesoría en cuanto a aspectos de la calidad de la atención en salud?

TABLA 2. MOTIVACIÓN PARA CONTRATAR ASESORÍA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS		
	N	%	ACUM.
Pasar acreditación	37	58.7	58.7
Por prestigio	8	12.7	71.4
Iniciar un plan continuo de calidad	17	27.0	98.4
Otros	1	1.6	100.0
Total	63	100.0	

El 59% de los encuestados cree que su institución podría estar dispuesta a contratar servicios de asesoría de calidad en salud, por la motivación de pasar el proceso de Acreditación. En la Tabla 6, se evalúan estas motivaciones por cada sector de salud.

TABLA 3. MOTIVACIÓN PARA CONTRATAR ASESORÍA, POR SECTOR

ALTERNATIVAS	SECTOR	
	PÚBLICO (%)	PRIVADO (%)
Pasar acreditación	69.8	0.0
Por prestigio	15.1	0.0
Iniciar un plan continuo de calidad	15.1	90.0
Otros	0.0	10.0
Total	100.0	100.0

La motivación a pagar en el sector privado está marcadamente determinada por iniciar un plan continuo de calidad; mientras que, en el sector público la principal motivación resulta el poder pasar la acreditación. Estas variables resultan altamente asociadas al aplicar coeficiente V de Cramer (Cramér's $V=0.705$). Al evaluar las diferencias entre las categorías principales "Pasar acreditación" e "Iniciar un plan continuo de calidad", éstas resultan significativas al aplicar Test exacto de Fisher ($p<0.001$ a 1 cola).

Pregunta 2: ¿Su institución de salud cree que es necesario que reciba asesoría en aspectos de Calidad de la atención en salud?

TABLA 4. PERCEPCIÓN DE LA NECESIDAD DE RECIBIR ASESORÍA EN CALIDAD DE ATENCIÓN DE SALUD

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS		
	N	%	ACUM.
Si	50	80.7	80.7
Tal vez	10	16.1	96.8
No	2	3.2	100.0
Total	62	100.0	

El 80% de la población de encuestados percibe la necesidad de recibir asesoría en calidad de atención de salud en las instituciones que dirigen. Se analizaron estas percepciones por sector de salud, lo que se reporta en la Tabla 5.

TABLA 5. PERCEPCIÓN DE LA NECESIDAD DE RECIBIR ASESORÍA EN CALIDAD DE ATENCIÓN DE SALUD, POR SECTOR.

ALTERNATIVAS	SECTOR	
	PÚBLICO (%)	PRIVADO (%)
Si	92.3	20.0
Tal vez	7.7	60.0
No	0	20.0
Total	100.0	100.0

Mientras que el sector privado no refiere una fuerte percepción de necesidad de asesoría en calidad; los encuestados del sector público, ampliamente manifiestan esta necesidad. Estas diferencias por sector, son significativas al evaluar por Test exacto de Fisher ($p=0.005$ a 1 cola) para los categorías “Si” y “No”. La fuerza de la asociación entre estas variables se midió a través del coeficiente V de Cramer, observándose una alta asociación (V de Cramer=0.696).

Pregunta 3: ¿Tiene en proyecto próximo solicitar la Acreditación en salud?

TABLA 6. PROYECTO DE SOLICITUD DE ACREDITACIÓN EN SALUD

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS		
	N	%	ACUM.
Si	48	76.2	76.2
No	15	23.8	100.0
Total	63	100.0	

Más de un 75% de los encuestados manifiestan que sus instituciones de salud tienen en proyecto solicitar la acreditación en salud. La Tabla 10, muestra la tabulación bivariada de estas respuestas por sector de salud.

TABLA 7. PROYECTO SOLICITUD DE ACREDITACIÓN EN SALUD, POR SECTOR

ALTERNATIVAS	SECTOR	
	PÚBLICO (%)	PRIVADO (%)
Si	79.2	60.0
No	20.8	40.0
Total	100.0	100.0

Los encuestados de ambos sectores manifiestan que sus instituciones tienen en proyecto actualmente la solicitud de acreditación en salud, sin encontrarse diferencias significativas entre estos grupos por Test exacto de Fisher ($p=0.18$ a 1 cola).

Pregunta 4: ¿Qué cree Ud. que necesitará para lograr tal Acreditación?

TABLA 8. RECURSOS PERCIBIDOS COMO NECESARIOS PARA LOGRAR LA ACREDITACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS		
	N	%	ACUM.
Más recurso económico	42	67.7	67.7
Más recurso humano	14	22.6	90.3
No hay interés	2	3.2	93.5
Personal tiene prejuicios respecto al tema	2	3.2	96.7
Otros	2	3.2	100.0
Total	62	100.0	

El 68% de los encuestados refieren que requieren en primer lugar de mayores recursos económicos para lograr la acreditación y secundariamente, de más personal. Como se observa en la Tabla 9, al analizar estas respuestas por sector, se mantiene el orden mencionado y las diferencias de proporciones entre las categorías “Más recurso económico” y “Más recurso humano” por sector de desempeño, no resultan significativas al aplicar Test exacto de Fisher ($p=0.277$ a 1 cola).

Tabla 9. RECURSOS PERCIBIDOS COMO NECESARIOS PARA LOGRAR LA ACREDITACIÓN, POR SECTOR

ALTERNATIVAS	SECTOR	
	PÚBLICO (%)	PRIVADO (%)
Más recurso económico	65.4	80.0
Más recurso humano	25.0	10.0
No hay interés	3.8	0.0
Otros	3.8	0.0
Personal tiene prejuicios respecto al tema	1.9	10.0
Total	100.0	100.0

Pregunta 5: Su Institución, con el fin de aprobar la Acreditación ¿Pensaría en contratar nuestros servicios?

TABLA 10. DISPOSICIÓN A CONTRATAR SERVICIOS DE ASESORÍA EN CALIDAD Y ACREDITACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS		
	N	%	ACUM.
Si	36	57.1	57.1
Tal vez	19	30.2	87.3
No	7	11.1	98.4
Otros	1	1.6	100.0
Total	63	100.0	

El 57% de los encuestados asegura que su institución estaría dispuesta a contratar servicio de asesoría en calidad y acreditación en salud, porcentaje que aumenta a 87% si se considera los que piensan que tal vez podrían adquirir los servicios.

En la Tabla 11, se evalúa la disposición a contratar por sector.

TABLA 11. DISPOSICIÓN A CONTRATAR SERVICIOS DE ASESORÍA EN CALIDAD Y ACREDITACIÓN, POR SECTOR

ALTERNATIVAS	SECTOR	
	PÚBLICO (%)	PRIVADO (%)
Si	60.4	40.0
Tal vez	30.2	30.0
No	9.4	20.0
Otros	0.0	10.0
Total	100.0	100.0

No se observaron diferencias significativas entre las categorías “Si” y “No” en la disposición a contratar la asesoría por sector de desempeño (Test exacto de Fisher: $p=0.248$).

Pregunta 6a: ¿Cuánto pagaría Ud. por los siguientes servicios:

Asesoría en Calidad y Acompañamiento del Proceso de Acreditación?

TABLA 12. DISPOSICIÓN A PAGAR POR ASESORÍA EN CALIDAD Y ACREDITACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS		
	N	%	ACUM.
1 a 2 UF/hora	61	98.4	98.4
2 a 3 UF/hora	1	1.6	100.0
3 a 4 UF/hora	0	0.0	
4 a 2 UF/hora	0	0.0	
Total	62	100.0	

El 98% de los encuestados manifiesta una disposición a pagar el mínimo rango de precio propuesto en la encuesta (1 a 2 UF por hora de asesoría). En la Tabla 13 se muestra la disposición de pago por sector, donde no se observó asociación entre las variables, a través de Coeficiente tau-b de Kendall (Kendall's tau-b = -0.0561).

Tabla 13. DISPOSICIÓN A PAGAR POR ASESORÍA EN CALIDAD Y ACREDITACIÓN, POR SECTOR

ALTERNATIVAS	SECTOR	
	PÚBLICO (%)	PRIVADO (%)
1 a 2 UF/hora	98.1	100.0
2 a 3 UF/hora	1.9	0.0
3 a 4 UF/hora	0.0	0.0
4 a 2 UF/hora	0.0	0.0
Total	100.0	100.0

Se estudió también la disposición a pagar por este servicio, según la disposición a contratar los servicios de asesoría, encuestados en la pregunta 5. Los resultados se muestran en la Tabla 14.

Tabla 14. DISPOSICIÓN DE PAGO POR ASESORÍA EN CALIDAD Y ACREDITACIÓN, POR DISPOSICIÓN A CONTRATAR

DISPOSICIÓN A PAGAR	PRECIO		Total
	1 a 2 UF/hora	2 a 3 UF/hora	
Sí	100.0	0.0	100.0
Tal vez	100.0	0.0	100.0
No	94.7	5.3	100.0
Total	98.4	1.6	100.0

El total de los encuestados, tanto entre los que manifiestan seguridad en la disposición a contratar, como en los que tal vez contratarían, manifiesta una disposición de pago en el intervalo más bajo (1 a 2 UF/hora).

Pregunta 6b: ¿Cuánto pagaría Ud. por los siguientes servicios:

Cursos de capacitación (consta de bloques de 8 horas)

Las frecuencias relativas de cada intervalo de precios propuestos en la encuesta, se muestra en la Tabla 15.

TABLA 15. DISPOSICIÓN A PAGAR POR CURSOS DE CAPACITACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS		
	N	%	ACUM.
0.5 UF/hora	60	98.4	98.4
1 UF/hora	1	1.6	100.0
1.5 UF/hora	0	0.0	
2 UF/hora	0	0.0	
Total	61	100.0	

El 98% de los encuestados manifiesta una disposición a pagar el precio más bajo que se les propuso en la encuesta (0.5 UF/hora), lo cual no presenta diferencias significativas por sector ni por disposición a contratar. Estas asociaciones se reportan en las Tablas 16 y 17.

TABLA 16. DISPOSICIÓN A PAGAR POR CURSOS DE CAPACITACIÓN, POR SECTOR*

ALTERNATIVAS	SECTOR	
	PÚBLICO (%)	PRIVADO (%)
0.5 UF/hora	98.1	100.0
1 UF/hora	1.9	0.0
1.5 UF/hora	0.0	0.0
2 UF/hora	0.0	0.0
Total	100.0	100.0

* Coeficiente tau-b de Kendall = -0.0537

Tabla 17. DISPOSICIÓN DE PAGO POR CURSOS DE CAPACITACIÓN, POR DISPOSICIÓN A CONTRATAR*

DISPOSICIÓN A PAGAR	PRECIO		Total
	1 a 2 UF/hora	2 a 3 UF/hora	
Sí	100.0	0.0	100.0
Tal vez	100.0	0.0	100.0
No	94.7	5.3	100.0
Total	98.4	1.6	100.0

* Coeficiente tau-b de Kendall = -0.0561

Pregunta 7: ¿cómo esperaría Ud. que fueran nuestros servicios?

La Tabla 18 muestra las cualidades que se esperan del servicio en el total de los encuestados. El aspecto más valorado fue la calidad del servicio, seguido por la eficiencia, el prestigio o recomendación y la experiencia o logros obtenidos en el área.

TABLA 18. CUALIDADES QUE SE ESPERAN DEL SERVICIO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS		
	N	%	ACUM.
Calidad	30	40.5	40.5
Eficiencia	8	10.8	51.3
Prestigio/recomendación	6	8.1	59.4
Experiencia/logros	6	8.1	67.5
Especialización	4	5.4	72.9
Seriedad/Responsabilidad	4	5.4	78.3
Ameno/Motivador	3	4.1	82.4
Integral	2	2.7	85.1
Otros*	2	2.7	87.8
No opina /No interesa	9	12.2	100.0
Total	75	100.0	

*Otros: Flexibilidad, Permanencia en el tiempo

No se observaron diferencias significativas en las cualidades más valoradas por sector (Test exacto de Fisher: $p=0.46$), ni por disposición a contratar el servicio (Test exacto de Fisher: $p=0.48$). Se evaluó por Análisis de Correspondencia la relación espacial entre las cualidades del servicio mencionadas como valorables por los encuestados y la disposición a contratar servicios de asesoría en calidad y acreditación, resultado que se presenta en la Tabla 19. El mapa perceptual obtenido a través de este análisis, se muestra en el Gráfico 1.

TABLA 19. ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIA ENTRE LA DISPOSICIÓN A CONTRATAR Y LAS CUALIDADES DEL SERVICIO VALORADAS POR LOS ENCUESTADOS*

Correspondence analysis			Number of obs	=	42				
			Pearson chi2(12)	=	6.69				
			Prob > chi2	=	0.8773				
			Total inertia	=	0.1593				
7 active rows			Number of dim.	=	2				
3 active columns			Expl. inertia (%)	=	100.00				
	singular	principal			cumul				
Dimension	value	inertia	chi2	percent	percent				
-----+-----									
dim 1	.3423296	.1171896	4.92	73.55	73.55				
dim 2	.205275	.0421378	1.77	26.45	100.00				
-----+-----									
total		.1593274	6.69	100					
Statistics for row and column categories in symmetric normalization									
	overall			dimension_1			dimension_2		
Categories	mass	quality	%inert	coord	sqcorr	contrib	coord	sqcorr	contrib
-----+-----									
p_7									
Calid	0.548	1.000	0.044	0.029	0.022	0.001	0.247	0.978	0.163
Efic	0.119	1.000	0.122	-0.234	0.115	0.019	-0.839	0.885	0.408
Seried/Resp	0.024	1.000	0.092	0.068	0.003	0.000	-1.729	0.997	0.347
Prest/Recom	0.119	1.000	0.074	-0.535	0.994	0.099	0.052	0.006	0.002
Exper/Logro	0.071	1.000	0.571	1.927	0.999	0.775	-0.091	0.001	0.003
Amen/Motiv	0.048	1.000	0.063	-0.685	0.760	0.065	0.497	0.240	0.057

Del Gráfico 1, se desprende que los encuestados que manifiestan alguna disposición a pagar (respuestas “Si” y “Tal vez”), valoran más las cualidades de Calidad, Servicio ameno y motivador, Prestigio y Recomendación, Especialización en el área y Eficiencia.

Anexo 8

Carta Gantt

ACTIVIDAD	Semana INICIO	Semana TERM.	DUR.	RESP.	Semanas																
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			
PROYECTO EJEMPLO	0	12	13		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	1	9	9	Susana	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
Información inicial mercado y segmentación de cliente	1	9	9	Susana	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
Identificar empresas y productos competidores	2	5	4	"		■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Diseño de encuesta	3	6	4	"			■	■	■	■	■	■	■	■							
Levantamiento información primaria	4	7	4	"				■	■	■	■	■	■	■							
Análisis de datos	5	8	4						■	■	■	■	■	■							
.....	6	9	4							■	■	■	■	■							
MISIÓN Y VISIÓN	1	4	4		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	3	4	2				■	■	■	■	■	■	■	■							
ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA	4	5	2					■	■	■	■	■	■	■							
ENTREGA AVANCE 1	0	0	1																		
PRODUCTOS Y SERVICIOS	1	4	4		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
investigacion de marketing	9	10	2												■	■	■	■	■	■	
revisión de nuevas normativas Ministeriales	10	11	2													■	■	■	■	■	
revisión de nuevas empresas asesoras	11	12	2														■	■	■	■	
consultas varias	5	5	1						■	■	■	■	■	■							

Anexo 9 Ingresos desagregados por mes y por trimestres.

Ingresos por meses

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10
Ingresos mensuales por servicio										
Servicio 1	0	0	0	0	0	3.863.400	10.817.520	14.680.920	7.726.800	19.317.000
Servicio 2	0	0	0	0	8.000.000	18.500.000	13.000.000	6.000.000	10.000.000	24.500.000
Subservicio a	0	0	0	0	3.000.000	12.500.000	7.000.000	0	5.500.000	3.000.000
Subservicio b	0	0	0	0	5.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	4.500.000	11.500.000
Subservicio c	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10.000.000
Servicio 3	0	0	0	0	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Total	0	0	0	0	9.500.000	23.863.400	25.317.520	22.180.920	19.226.800	45.317.000

Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20
13.908.240	14.680.920	16.226.280	5.408.760	16.226.280	16.226.280	17.771.640	22.407.720	1.545.360	1.545.360
9.000.000	19.500.000	5.000.000	9.000.000	14.000.000	15.500.000	12.000.000	30.000.000	0	0
9.000.000	11.000.000	5.000.000	9.000.000	4.000.000	2.500.000	0	9.000.000	0	0
0	8.500.000	0	0	0	5.000.000	12.000.000	0	0	0
0	0	0	0	10.000.000	8.000.000	0	21.000.000	0	0
1.500.000	1.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
24.408.240	35.680.920	23.726.280	16.908.760	32.726.280	34.226.280	32.271.640	54.907.720	4.045.360	4.045.360

Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30
0	8.499.480	5.408.760	5.408.760	5.408.760	7.726.800	3.863.400	5.408.760	0	0
0	0	8.500.000	7.000.000	19.000.000	6.000.000	6.000.000	21.500.000	0	21.000.000
0	0	4.000.000	7.000.000	4.000.000	0	0	3.000.000	0	4.000.000
0	0	4.500.000	0	5.000.000	6.000.000	6.000.000	10.500.000	0	7.000.000
0	0	0	0	10.000.000	0	0	8.000.000	0	10.000.000
2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
2.500.000	10.999.480	16.408.760	14.908.760	27.408.760	16.726.800	12.863.400	29.908.760	3.000.000	24.000.000

Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40
3.090.720	3.090.720	6.954.120	14.680.920	11.590.200	16.226.280	6.954.120	6.954.120	9.272.160	13.135.560
0	0	3.000.000	8.000.000	5.000.000	9.000.000	0	0	0	6.000.000
0	0	3.000.000	8.000.000	5.000.000	9.000.000	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.000.000
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
6.090.720	6.090.720	12.954.120	25.680.920	19.590.200	28.226.280	10.954.120	10.954.120	13.272.160	23.135.560

Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48	Mes 49	Mes 50
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

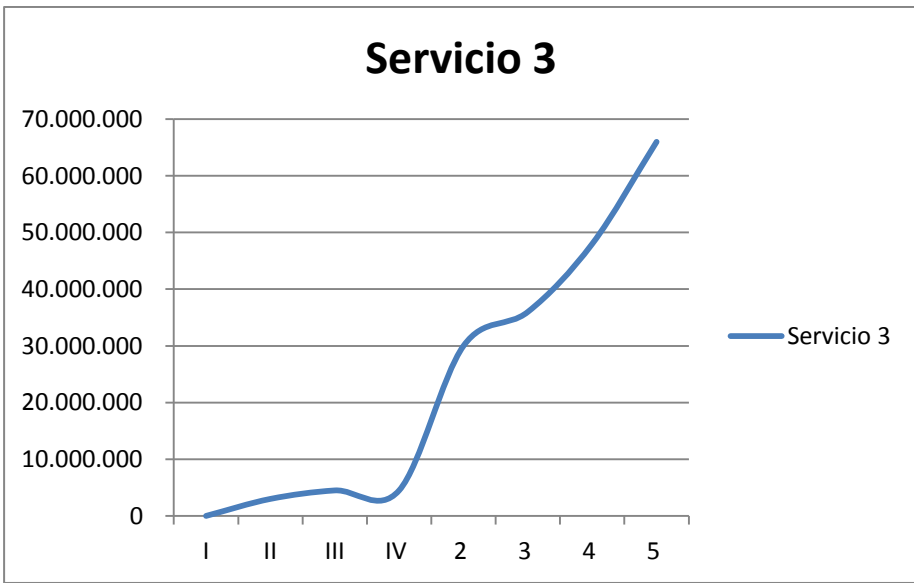
13.908.240	13.135.560	15.453.600	6.954.120	11.590.200	10.044.840	13.908.240	13.908.240	7.726.800	7.726.800
0	32.000.000	53.500.000	22.500.000	18.000.000	15.500.000	2.500.000	23.000.000	6.000.000	0
0	11.000.000	7.000.000	12.000.000	12.000.000	0	2.500.000	4.000.000	0	0
0	12.000.000	10.500.000	10.500.000	6.000.000	15.500.000	0	0	6.000.000	0
0	9.000.000	36.000.000	0	0	0	0	19.000.000	0	0
4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	5.500.000	5.500.000
17.908.240	49.135.560	72.953.600	33.454.120	33.590.200	29.544.840	20.408.240	40.908.240	19.226.800	13.226.800

Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

6.181.440	0	1.545.360	9.272.160	15.453.600	6.181.440	15.453.600	13.908.240	12.362.880	4.636.080
3.500.000	6.000.000	6.000.000	20.500.000	16.000.000	5.500.000	0	6.000.000	8.000.000	0
0	0	0	0	5.000.000	5.500.000	0	0	8.000.000	0
3.500.000	6.000.000	6.000.000	11.500.000	11.000.000	0	0	6.000.000	0	0
0	0	0	9.000.000	0	0	0	0	0	0
5.500.000	5.500.000	5.500.000	5.500.000	5.500.000	5.500.000	5.500.000	5.500.000	5.500.000	5.500.000
15.181.440	11.500.000	13.045.360	35.272.160	36.953.600	17.181.440	20.953.600	25.408.240	25.862.880	10.136.080

GRAFICOS DE VENTAS POR SERVICIO





Fuente: elaboración propia

ESTADO DE RESULTADO MENSUAL LOS 2 PRIMEROS AÑOS Y TRIMESTRALES

Ingresospor servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Servicio 1	0	0	0	0	0	3.863.400	10.817.520	14.680.920	7.726.800
Servicio 2	0	0	0	0	8.000.000	18.500.000	13.000.000	6.000.000	10.000.000
Subservicio a	0	0	0	0	3.000.000	12.500.000	7.000.000	0	5.500.000
Subservicio b	0	0	0	0	5.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	4.500.000
Subservicio c	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicio 3	0	0	0	0	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Total	0	0	0	0	9.500.000	23.863.400	25.317.520	22.180.920	19.226.800

10	11	12	13	14	15	16	17	18
19.317.000	13.908.240	14.680.920	16.226.280	5.408.760	16.226.280	16.226.280	17.771.640	22.407.720
24.500.000	9.000.000	19.500.000	5.000.000	9.000.000	14.000.000	15.500.000	12.000.000	30.000.000
3.000.000	9.000.000	11.000.000	5.000.000	9.000.000	4.000.000	2.500.000	0	9.000.000
11.500.000	0	8.500.000	0	0	0	5.000.000	12.000.000	0
10.000.000	0	0	0	0	10.000.000	8.000.000	0	21.000.000
1.500.000	1.500.000	1.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
45.317.000	24.408.240	35.680.920	23.726.280	16.908.760	32.726.280	34.226.280	32.271.640	54.907.720

19	20	21	22	23	24	IX	X	XI
1.545.360	1.545.360	0	8.499.480	5.408.760	5.408.760	16.998.960	5.408.760	13.135.560
0	0	0	0	8.500.000	7.000.000	31.000.000	42.500.000	3.000.000
0	0	0	0	4.000.000	7.000.000	4.000.000	7.000.000	3.000.000
0	0	0	0	4.500.000	0	17.000.000	17.500.000	0
0	0	0	0	0	0	10.000.000	18.000.000	0
2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000
4.045.360	4.045.360	2.500.000	10.999.480	16.408.760	14.908.760	56.998.960	56.908.760	25.135.560

XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX
42.497.400	23.180.400	40.179.360	33.997.920	37.861.320	21.635.040	10.817.520	37.088.640	30.907.200
22.000.000	0	38.000.000	94.000.000	41.000.000	9.500.000	32.500.000	21.500.000	14.000.000
22.000.000	0	11.000.000	31.000.000	6.500.000	0	0	10.500.000	8.000.000
0	0	18.000.000	27.000.000	15.500.000	9.500.000	23.500.000	11.000.000	6.000.000
0	0	9.000.000	36.000.000	19.000.000	0	9.000.000	0	0
9.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	16.500.000	16.500.000	16.500.000	16.500.000
73.497.400	35.180.400	90.179.360	139.997.920	90.861.320	47.635.040	59.817.520	75.088.640	61.407.200

Anexo 10 Estado de resultados por mes y por trimestres.

Estado resultados por meses

CONCEPTOS	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
		0	0	0	0	9.500.000	23.863.400	25.317.520	22.180.920
Ingreso por ventas		0	0	0	0	9.500.000	23.863.400	25.317.520	22.180.920
Costos variables		500.000	500.000	500.000	500.000	4.275.000	10.738.530	11.392.884	9.981.414
Marketing		500.000	500.000	500.000	500.000	665.000	1.670.438	1.772.226	1.552.664
Comisión por ventas		0	0	0	0	3.135.000	7.874.922	8.354.782	7.319.704
Costo de ventas		0	0	0	0	475.000	1.193.170	1.265.876	1.109.046
Margen de contribución		-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	5.225.000	13.124.870	13.924.636	12.199.506
Margen de contribución (% de ingresos)						55%	55%	55%	55%
Costos fijos		5.803.000	5.653.000	5.653.000	7.003.000	9.103.000	10.560.500	9.353.000	9.353.000
Arriendo		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Sueldos ejecutivos		3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Sueldos Profesionales externos		0	0	0	1.350.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000
Sueldo secretaria		350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
Gastos generales (operación + adm)		947.000	797.000	797.000	797.000	797.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000
Sueldos contador y asesor legal		506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000
EBITDA		-6.303.000	-6.153.000	-6.153.000	-7.503.000	-3.878.000	2.564.370	4.571.636	2.846.506
EBITDA (% de ingresos)						-41%	11%	18%	13%
Depreciaciones		32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061
Depreciación Muebles de oficina		12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616
Depreciación computadores		19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444
UAI		-6.335.061	-6.185.061	-6.185.061	-7.535.061	-3.910.061	2.532.309	4.539.575	2.814.445
UAIAAC		-6.335.061	-12.520.121	-18.705.182	-26.240.242	-30.150.303	-27.617.993	-23.078.418	-20.263.972
Utilidad anual									
Impuestos		0	0	0	0	208.223	208.223	208.223	208.223
UDI		-6.335.061	-6.185.061	-6.185.061	-7.535.061	-4.118.283	2.324.087	4.331.353	2.606.223
Depreciación		32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061
Inversión activos	2.459.750								
Compra Muebles	1.059.750								
Compra Computadores	1.400.000								
Constitución de la sociedad	500.000								
Inventario	0	0							
Iva Inversiones	467.353								
CxC	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CxP	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	467.353	0	0	0	0	760.000	1.909.072	2.025.402	1.774.474
Inversión capital de trabajo	467.353	-467.353	0	0	0	760.000	1.149.072	116.330	-250.928
Flujo de caja	-2.927.103	-5.835.648	-6.153.000	-6.153.000	-7.503.000	-4.846.223	1.207.075	4.247.084	2.889.211
Flujo de caja acumulado	-2.927.103	-8.762.750	-14.915.750	-21.068.750	-28.571.750	-33.417.973	-32.210.898	-27.963.814	-25.074.603

Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19
19.226.800	45.317.000	24.408.240	35.680.920	23.726.280	16.908.760	32.726.280	34.226.280	32.271.640	54.907.720	4.045.360
19.226.800	45.317.000	24.408.240	35.680.920	23.726.280	16.908.760	32.726.280	34.226.280	32.271.640	54.907.720	4.045.360
8.652.060	20.392.650	10.983.708	16.056.414	9.965.038	7.101.679	13.745.038	14.375.038	13.554.089	23.061.242	1.699.051
1.345.876	3.172.190	1.708.577	2.497.664	949.051	676.350	1.309.051	1.369.051	1.290.866	2.196.309	161.814
6.344.844	14.954.610	8.054.719	11.774.704	7.829.672	5.579.891	10.799.672	11.294.672	10.649.641	18.119.548	1.334.969
961.340	2.265.850	1.220.412	1.784.046	1.186.314	845.438	1.636.314	1.711.314	1.613.582	2.745.386	202.268
10.574.740	24.924.350	13.424.532	19.624.506	13.761.242	9.807.081	18.981.242	19.851.242	18.717.551	31.846.478	2.346.309
55%	55%	55%	55%	58%	58%	58%	58%	58%	58%	58%
10.560.500	9.353.000	9.353.000	10.560.500	9.503.000	9.353.000	10.560.500	9.353.000	9.353.000	10.560.500	9.353.000
400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000
350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.197.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000
506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000
14.240	15.571.350	4.071.532	9.064.006	4.258.242	454.081	8.420.742	10.498.242	9.364.551	21.285.978	-7.006.691
0%	34%	17%	25%	18%	3%	26%	31%	29%	39%	-173%
32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061
12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616
19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444
-17.821	15.539.289	4.039.471	9.031.945	4.226.182	422.020	8.388.682	10.466.182	9.332.491	21.253.917	-7.038.752
-20.281.793	-4.742.503	-703.032	8.328.914	12.555.096	12.977.116	21.365.798	31.831.980	41.164.470	62.418.388	55.379.636
			8.328.914							
208.223	208.223	208.223	208.223	434.176	434.176	434.176	434.176	434.176	434.176	434.176
-226.043	15.331.067	3.831.249	8.823.723	3.792.005	-12.156	7.954.505	10.032.005	8.898.314	20.819.741	-7.472.928
32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.538.144	3.625.360	1.952.659	2.854.474	1.898.102	1.352.701	2.618.102	2.738.102	2.581.731	4.392.618	323.629
-236.330	2.087.216	-1.672.701	901.814	-956.371	-545.402	1.265.402	120.000	-156.371	1.810.886	-4.068.989
42.347	13.275.911	5.536.010	7.953.969	4.780.437	565.306	6.721.164	9.944.066	9.086.746	19.040.915	-3.371.879
-25.032.256	-11.756.345	-6.220.335	1.733.634	6.514.071	7.079.377	13.800.541	23.744.607	32.831.353	51.872.268	48.500.389

Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30
4.045.360	2.500.000	10.999.480	16.408.760	14.908.760	27.408.760	16.726.800	12.863.400	29.908.760	3.000.000	24.000.000
4.045.360	2.500.000	10.999.480	16.408.760	14.908.760	27.408.760	16.726.800	12.863.400	29.908.760	3.000.000	24.000.000
1.699.051	1.050.000	4.619.782	6.891.679	6.261.679	11.237.592	6.857.988	5.273.994	12.262.592	1.230.000	9.840.000
161.814	100.000	439.979	656.350	596.350	822.263	501.804	385.902	897.263	90.000	720.000
1.334.969	825.000	3.629.828	5.414.891	4.919.891	9.044.891	5.519.844	4.244.922	9.869.891	990.000	7.920.000
202.268	125.000	549.974	820.438	745.438	1.370.438	836.340	643.170	1.495.438	150.000	1.200.000
2.346.309	1.450.000	6.379.698	9.517.081	8.647.081	16.171.168	9.868.812	7.589.406	17.646.168	1.770.000	14.160.000
58%	58%	58%	58%	58%	59%	59%	59%	59%	59%	59%
9.353.000	10.560.500	9.353.000	9.353.000	10.560.500	9.503.000	9.353.000	10.560.500	9.353.000	9.353.000	10.560.500
400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500
350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.197.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000
506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000
-7.006.691	-9.110.500	-2.973.302	164.081	-1.913.419	6.668.168	515.812	-2.971.094	8.293.168	-7.583.000	3.599.500
-173%	-364%	-27%	1%	-13%	24%	3%	-23%	28%	-253%	15%
32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061
12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616
19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444
-7.038.752	-9.142.561	-3.005.362	132.020	-1.945.480	6.636.108	483.751	-3.003.155	8.261.108	-7.615.061	3.567.439
48.340.884	39.198.324	36.192.961	36.324.982	34.379.502	41.015.610	41.499.361	38.496.207	46.757.315	39.142.254	42.709.694
				26.050.588						
434.176	434.176	434.176	434.176	434.176	129.971	129.971	129.971	129.971	129.971	129.971
-7.472.928	-9.576.737	-3.439.539	-302.156	-2.379.656	6.506.137	353.780	-3.133.126	8.131.137	-7.745.032	3.437.468
32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
323.629	200.000	879.958	1.312.701	1.192.701	2.192.701	1.338.144	1.029.072	2.392.701	240.000	1.920.000
0	-123.629	679.958	432.742	-120.000	1.000.000	-854.557	-309.072	1.363.629	-2.152.701	1.680.000
-7.440.868	-9.421.048	-4.087.436	-702.838	-2.227.596	5.538.197	1.240.398	-2.791.993	6.799.568	-5.560.270	1.789.529
41.059.521	31.638.473	27.551.037	26.848.199	24.620.603	30.158.800	31.399.198	28.607.205	35.406.773	29.846.503	31.636.031

Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40
6.090.720	6.090.720	12.954.120	25.680.920	19.590.200	28.226.280	10.954.120	10.954.120	13.272.160	23.135.560
6.090.720	6.090.720	12.954.120	25.680.920	19.590.200	28.226.280	10.954.120	10.954.120	13.272.160	23.135.560
2.497.195	2.497.195	5.311.189	10.529.177	8.031.982	11.572.775	4.491.189	4.491.189	5.441.586	9.485.580
182.722	182.722	388.624	770.428	587.706	846.788	328.624	328.624	398.165	694.067
2.009.938	2.009.938	4.274.860	8.474.704	6.464.766	9.314.672	3.614.860	3.614.860	4.379.813	7.634.735
304.536	304.536	647.706	1.284.046	979.510	1.411.314	547.706	547.706	663.608	1.156.778
3.593.525	3.593.525	7.642.931	15.151.743	11.558.218	16.653.505	6.462.931	6.462.931	7.830.574	13.649.980
59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%
9.353.000	9.353.000	10.560.500	9.353.000	9.353.000	10.560.500	9.503.000	9.353.000	10.560.500	9.353.000
400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000
350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.197.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000
506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000
-5.759.475	-5.759.475	-2.917.569	5.798.743	2.205.218	6.093.005	-3.040.069	-2.890.069	-2.729.926	4.296.980
-95%	-95%	-23%	23%	11%	22%	-28%	-26%	-21%	19%
32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061
12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616
19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444
-5.791.536	-5.791.536	-2.949.630	5.766.682	2.173.157	6.060.945	-3.072.130	-2.922.130	-2.761.986	4.264.920
36.918.158	31.126.622	28.176.993	33.943.675	36.116.832	42.177.777	39.105.647	36.183.518	33.421.531	37.686.451
					7.798.275				
129.971	129.971	129.971	129.971	129.971	129.971	1.542.808	1.542.808	1.542.808	1.542.808
-5.921.507	-5.921.507	-3.079.601	5.636.711	2.043.186	5.930.973	-4.614.938	-4.464.938	-4.304.794	2.722.112
32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
487.258	487.258	1.036.330	2.054.474	1.567.216	2.258.102	876.330	876.330	1.061.773	1.850.845
-1.432.742	0	549.072	1.018.144	-487.258	690.886	-1.381.773	0	185.443	789.072
-4.456.704	-5.889.446	-3.596.612	4.650.628	2.562.504	5.272.148	-3.201.104	-4.432.877	-4.458.177	1.965.100
27.179.327	21.289.881	17.693.268	22.343.896	24.906.400	30.178.548	26.977.443	22.544.566	18.086.389	20.051.490

Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48	Mes 49	Mes 50
17.908.240	49.135.560	72.953.600	33.454.120	33.590.200	29.544.840	20.408.240	40.908.240	19.226.800	13.226.800
17.908.240	49.135.560	72.953.600	33.454.120	33.590.200	29.544.840	20.408.240	40.908.240	19.226.800	13.226.800
7.342.378	20.145.580	29.910.976	13.716.189	13.771.982	12.113.384	8.367.378	16.772.378	7.882.988	5.422.988
537.247	1.474.067	2.188.608	1.003.624	1.007.706	886.345	612.247	1.227.247	576.804	396.804
5.909.719	16.214.735	24.074.688	11.039.860	11.084.766	9.749.797	6.734.719	13.499.719	6.344.844	4.364.844
895.412	2.456.778	3.647.680	1.672.706	1.679.510	1.477.242	1.020.412	2.045.412	961.340	661.340
10.565.862	28.989.980	43.042.624	19.737.931	19.818.218	17.431.456	12.040.862	24.135.862	11.343.812	7.803.812
59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%
9.353.000	10.560.500	9.353.000	9.353.000	10.560.500	9.353.000	9.353.000	10.560.500	9.503.000	9.353.000
400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000
350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.197.000	1.047.000
506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000
1.212.862	18.429.480	33.689.624	10.384.931	9.257.718	8.078.456	2.687.862	13.575.362	1.840.812	-1.549.188
7%	38%	46%	31%	28%	27%	13%	33%	10%	-12%
32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061
12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616
19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444
1.180.801	18.397.420	33.657.563	10.352.870	9.225.657	8.046.395	2.655.801	13.543.301	1.808.751	-1.581.249
38.867.252	57.264.672	90.922.236	101.275.106	110.500.764	118.547.159	121.202.960	134.746.261	136.555.012	134.973.764
							92.568.484		
1.542.808	1.542.808	1.542.808	1.542.808	1.542.808	1.542.808	1.542.808	1.542.808	438.814	438.814
-362.007	16.854.612	32.114.755	8.810.062	7.682.849	6.503.587	1.112.993	12.000.493	1.369.938	-2.020.062
32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.432.659	3.930.845	5.836.288	2.676.330	2.687.216	2.363.587	1.632.659	3.272.659	1.538.144	1.058.144
-418.186	2.498.186	1.905.443	-3.159.958	10.886	-323.629	-730.928	1.640.000	-1.734.515	-480.000
88.239	14.388.487	30.241.373	12.002.081	7.704.024	6.859.276	1.875.982	10.392.554	3.136.513	-1.508.002
20.139.729	34.528.215	64.769.588	76.771.669	84.475.693	91.334.969	93.210.951	103.603.504	106.740.018	105.232.016

Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60
15.181.440	11.500.000	13.045.360	35.272.160	36.953.600	17.181.440	20.953.600	25.408.240	25.862.880	10.136.080
15.181.440	11.500.000	13.045.360	35.272.160	36.953.600	17.181.440	20.953.600	25.408.240	25.862.880	10.136.080
6.224.390	4.715.000	5.348.598	14.461.586	15.150.976	7.044.390	8.590.976	10.417.378	10.603.781	4.155.793
455.443	345.000	391.361	1.058.165	1.108.608	515.443	628.608	762.247	775.886	304.082
5.009.875	3.795.000	4.304.969	11.639.813	12.194.688	5.669.875	6.914.688	8.384.719	8.534.750	3.344.906
759.072	575.000	652.268	1.763.608	1.847.680	859.072	1.047.680	1.270.412	1.293.144	506.804
8.957.050	6.785.000	7.696.762	20.810.574	21.802.624	10.137.050	12.362.624	14.990.862	15.259.099	5.980.287
59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%
10.560.500	9.353.000	9.353.000	10.560.500	9.353.000	9.353.000	10.560.500	9.353.000	9.353.000	10.560.500
400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500
350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000
506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000
-1.603.450	-2.568.000	-1.656.238	10.250.074	12.449.624	784.050	1.802.124	5.637.862	5.906.099	-4.580.213
-11%	-22%	-13%	29%	34%	5%	9%	22%	23%	-45%
32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061
12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616
19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444
-1.635.511	-2.600.061	-1.688.298	10.218.014	12.417.563	751.989	1.770.063	5.605.801	5.874.039	-4.612.273
133.338.253	130.738.192	129.049.894	139.267.908	151.685.472	152.437.461	154.207.524	159.813.325	165.687.364	161.075.091
									26.328.830
438.814	438.814	438.814	438.814	438.814	438.814	438.814	438.814	438.814	438.814
-2.074.325	-3.038.874	-2.127.112	9.779.200	11.978.750	313.175	1.331.250	5.166.987	5.435.225	-5.051.087
32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.214.515	920.000	1.043.629	2.821.773	2.956.288	1.374.515	1.676.288	2.032.659	2.069.030	810.886
156.371	-294.515	123.629	1.778.144	134.515	-1.581.773	301.773	356.371	36.371	-1.258.144
-2.198.635	-2.712.299	-2.218.680	8.033.117	11.876.295	1.927.009	1.061.537	4.842.677	5.430.914	-3.760.883
103.033.380	100.321.082	98.102.401	106.135.518	118.011.813	119.938.822	121.000.359	125.843.036	131.273.950	127.513.067

Estado de resultados por meses (primeros 2 años y luego trimestral)

2 años mensual luego trimestral	0	1	2	3	4	5	6	7
Ingreso por ventas		0	0	0	0	9.500.000	23.863.400	25.317.520
Costos variables		500.000	500.000	500.000	500.000	4.275.000	10.738.530	11.392.884
Marketing		500.000	500.000	500.000	500.000	665.000	1.670.438	1.772.226
Comisión por ventas		0	0	0	0	3.135.000	7.874.922	8.354.782
Costo de ventas		0	0	0	0	475.000	1.193.170	1.265.876
Margen de contribución		-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	5.225.000	13.124.870	13.924.636
Margen de contribución (% de ingresos)						55%	55%	55%
Costos fijos		5.803.000	5.653.000	5.653.000	7.003.000	9.103.000	10.560.500	9.353.000
Arriendo		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Sueldos ejecutivos		3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Sueldos Profesionales externos		0	0	0	1.350.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000
Sueldo secretaria		350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
Gastos generales (operación + administración)		947.000	797.000	797.000	797.000	797.000	1.047.000	1.047.000
Sueldos contador y asesor legal		506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000
EBITDA		-6.303.000	-6.153.000	-6.153.000	-7.503.000	-3.878.000	2.564.370	4.571.636
EBITDA (% de ingresos)						-41%	11%	18%
Depreciaciones		32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061
Depreciación Muebles de oficina		12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616
Depreciación computadores		19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444
UAI		-6.335.061	-6.185.061	-6.185.061	-7.535.061	-3.910.061	2.532.309	4.539.575
UAIAC		-6.335.061	-12.520.121	-18.705.182	-26.240.242	-30.150.303	-27.617.993	-23.078.418
Utilidad anual								
Impuestos (ppm= impuesto anual/meses)		0	0	0	0	208.223	208.223	208.223
UDI		-6.335.061	-6.185.061	-6.185.061	-7.535.061	-4.118.283	2.324.087	4.331.353
Depreciación		32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061
Inversión activos	2.459.750							
Compra Muebles	1.059.750							
Compra Computadores (Equipo Comput	1.400.000							
Constitución de la sociedad	500.000							
Inventario	0	0						
Iva Inversiones	467.353							
CxC	0	0	0	0	0	0	0	0
CxP	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	467.353	0	0	0	0	760.000	1.909.072	2.025.402
Inversión capital de trabajo	467.353	-467.353	0	0	0	760.000	1.149.072	116.330
Flujo de caja	-2.927.103	-5.835.648	-6.153.000	-6.153.000	-7.503.000	-4.846.223	1.207.075	4.247.084
Flujo de caja acumulado	-2.927.103	-8.762.750	-14.915.750	-21.068.750	-28.571.750	-33.417.973	-32.210.898	-27.963.814

8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
22.180.920	19.226.800	45.317.000	24.408.240	35.680.920	23.726.280	16.908.760	32.726.280	34.226.280	32.271.640
9.981.414	8.652.060	20.392.650	10.983.708	16.056.414	9.965.038	7.101.679	13.745.038	14.375.038	13.554.089
1.552.664	1.345.876	3.172.190	1.708.577	2.497.664	949.051	676.350	1.309.051	1.369.051	1.290.866
7.319.704	6.344.844	14.954.610	8.054.719	11.774.704	7.829.672	5.579.891	10.799.672	11.294.672	10.649.641
1.109.046	961.340	2.265.850	1.220.412	1.784.046	1.186.314	845.438	1.636.314	1.711.314	1.613.582
12.199.506	10.574.740	24.924.350	13.424.532	19.624.506	13.761.242	9.807.081	18.981.242	19.851.242	18.717.551
55%	55%	55%	55%	55%	58%	58%	58%	58%	58%
9.353.000	10.560.500	9.353.000	9.353.000	10.560.500	9.503.000	9.353.000	10.560.500	9.353.000	9.353.000
400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000
350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.197.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000
506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000
2.846.506	14.240	15.571.350	4.071.532	9.064.006	4.258.242	454.081	8.420.742	10.498.242	9.364.551
13%	0%	34%	17%	25%	18%	3%	26%	31%	29%
32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061
12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616
19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444
2.814.445	-17.821	15.539.289	4.039.471	9.031.945	4.226.182	422.020	8.388.682	10.466.182	9.332.491
-20.263.972	-20.281.793	-4.742.503	-703.032	8.328.914	12.555.096	12.977.116	21.365.798	31.831.980	41.164.470
				8.328.914					
208.223	208.223	208.223	208.223	208.223	434.176	434.176	434.176	434.176	434.176
2.606.223	-226.043	15.331.067	3.831.249	8.823.723	3.792.005	-12.156	7.954.505	10.032.005	8.898.314
32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.774.474	1.538.144	3.625.360	1.952.659	2.854.474	1.898.102	1.352.701	2.618.102	2.738.102	2.581.731
-250.928	-236.330	2.087.216	-1.672.701	901.814	-956.371	-545.402	1.265.402	120.000	-156.371
2.889.211	42.347	13.275.911	5.536.010	7.953.969	4.780.437	565.306	6.721.164	9.944.066	9.086.746
-25.074.603	-25.032.256	-11.756.345	-6.220.335	1.733.634	6.514.071	7.079.377	13.800.541	23.744.607	32.831.353

18	19	20	21	22	23	24	IX	X
54.907.720	4.045.360	4.045.360	2.500.000	10.999.480	16.408.760	14.908.760	56.998.960	56.908.760
23.061.242	1.699.051	1.699.051	1.050.000	4.619.782	6.891.679	6.261.679	23.369.574	23.332.592
2.196.309	161.814	161.814	100.000	439.979	656.350	596.350	1.709.969	1.707.263
18.119.548	1.334.969	1.334.969	825.000	3.629.828	5.414.891	4.919.891	18.809.657	18.779.891
2.745.386	202.268	202.268	125.000	549.974	820.438	745.438	2.849.948	2.845.438
31.846.478	2.346.309	2.346.309	1.450.000	6.379.698	9.517.081	8.647.081	33.629.386	33.576.168
58%	58%	58%	58%	58%	58%	58%	59%	59%
10.560.500	9.353.000	9.353.000	10.560.500	9.353.000	9.353.000	10.560.500	10.560.500	29.266.500
400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	1.200.000
3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	10.800.000
4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	4.657.500	11.557.500
350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	1.050.000
1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	1.047.000	3.141.000
506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	506.000	1.518.000
21.285.978	-7.006.691	-7.006.691	-9.110.500	-2.973.302	164.081	-1.913.419	4.212.886	4.309.668
39%	-173%	-173%	-364%	-27%	1%	-13%	7%	8%
32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	96.182	96.182
12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	37.848	37.848
19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	58.333	58.333
21.253.917	-7.038.752	-7.038.752	-9.142.561	-3.005.362	132.020	-1.945.480	4.116.705	4.213.487
62.418.388	55.379.636	48.340.884	39.198.324	36.192.961	36.324.982	34.379.502	121.011.178	128.609.263
						26.050.588	0	0
434.176	434.176	434.176	434.176	434.176	434.176	434.176	389.914	389.914
20.819.741	-7.472.928	-7.472.928	-9.576.737	-3.439.539	-302.156	-2.379.656	3.726.791	3.823.573
32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	96.182	96.182
0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.392.618	323.629	323.629	200.000	879.958	1.312.701	1.192.701	0	0
1.810.886	-4.068.989	0	-123.629	679.958	432.742	-120.000	0	0
19.040.915	-3.371.879	-7.440.868	-9.421.048	-4.087.436	-702.838	-2.227.596	3.986.601	3.028.827
51.872.268	48.500.389	41.059.521	31.638.473	27.551.037	26.848.199	24.620.603	28.607.205	31.636.031

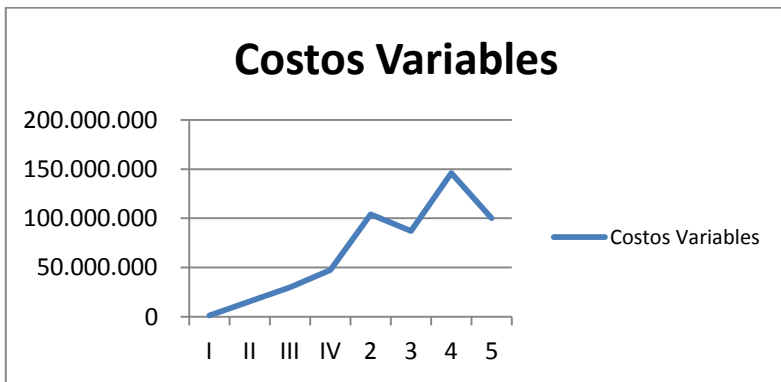
XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX
25.135.560	73.497.400	35.180.400	90.179.360	139.997.920	90.861.320	47.635.040	59.817.520	75.088.640	61.407.200
10.305.580	30.133.934	14.423.964	36.973.538	57.399.147	37.253.141	19.530.366	24.525.183	30.786.342	25.176.952
754.067	2.204.922	1.055.412	2.705.381	4.199.938	2.725.840	1.429.051	1.794.526	2.252.659	1.842.216
8.294.735	24.254.142	11.609.532	29.759.189	46.199.314	29.984.236	15.719.563	19.739.782	24.779.251	20.264.376
1.256.778	3.674.870	1.759.020	4.508.968	6.999.896	4.543.066	2.381.752	2.990.876	3.754.432	3.070.360
14.829.980	43.363.466	20.756.436	53.205.822	82.598.773	53.608.179	28.104.674	35.292.337	44.302.298	36.230.248
59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%
29.266.500	29.266.500	29.416.500	29.266.500	29.266.500	29.266.500	29.416.500	29.266.500	29.266.500	29.266.500
1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000
11.557.500	11.557.500	11.557.500	11.557.500	11.557.500	11.557.500	11.557.500	11.557.500	11.557.500	11.557.500
1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000
3.141.000	3.141.000	3.291.000	3.141.000	3.141.000	3.141.000	3.291.000	3.141.000	3.141.000	3.141.000
1.518.000	1.518.000	1.518.000	1.518.000	1.518.000	1.518.000	1.518.000	1.518.000	1.518.000	1.518.000
-14.436.520	14.096.966	-8.660.064	23.939.322	53.332.273	24.341.679	-1.311.826	6.025.837	15.035.798	6.963.748
-57%	19%	-25%	27%	38%	27%	-3%	10%	20%	11%
96.182	96.182	96.182	96.182	96.182	96.182	96.182	96.182	96.182	96.182
37.848	37.848	37.848	37.848	37.848	37.848	37.848	37.848	37.848	37.848
58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333
-14.532.701	14.000.784	-8.756.246	23.843.141	53.236.091	24.245.497	-1.408.008	5.929.655	14.939.616	6.867.566
96.221.773	112.238.284	108.710.696	133.818.376	302.698.106	374.496.379	404.867.029	399.055.995	458.330.457	486.575.780
0	7.798.275	0	0	0	92.568.484	0	0	0	26.328.830
389.914	389.914	4.628.424	4.628.424	4.628.424	4.628.424	1.316.441	1.316.441	1.316.441	1.316.441
0	13.610.871	-13.384.670	19.214.717	48.607.667	19.617.073	-2.724.449	4.613.214	13.623.175	5.551.125
0	96.182	96.182	96.182	96.182	96.182	96.182	96.182	96.182	96.182
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-13.942.763	12.485.279	-12.092.159	16.441.826	49.947.477	19.127.811	-570.124	3.102.138	14.864.841	6.512.708
17.693.268	30.178.548	18.086.389	34.528.215	84.475.693	103.603.504	103.033.380	106.135.518	121.000.359	127.513.067

Gráfico 3: Ingresos



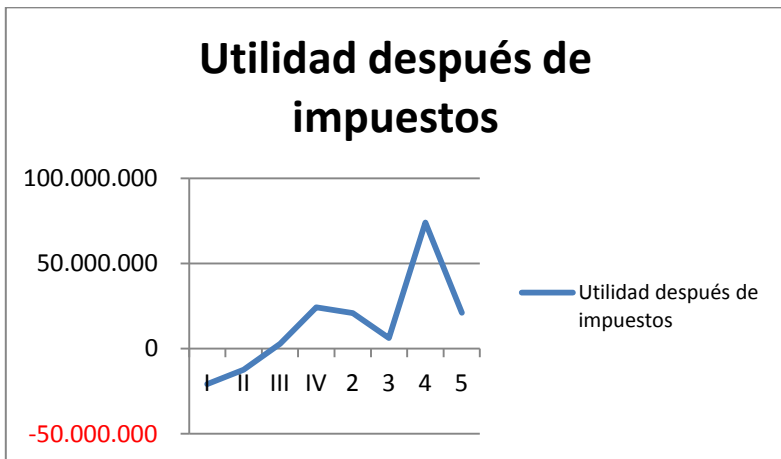
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4: Costos variables



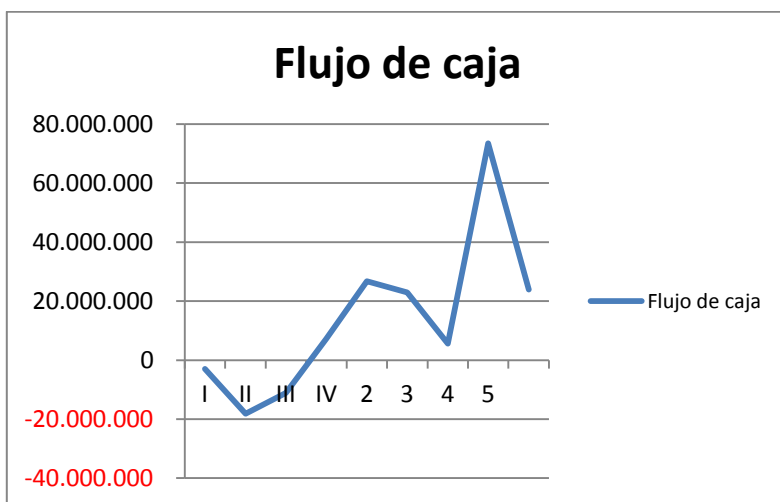
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5: Utilidad después de impuestos



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6: Flujo de caja



Fuente: Elaboración propia

Anexo 11

Estado de flujo de efectivo y hoja de balance

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
FLUJO POR OPERACIONES	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Ingresos									
Efectivo por ventas netas		0	0	0	0	9.500.000	23.863.400	25.317.520	22.180.920
IVA ventas		0	0	0	0	1.805.000	4.534.046	4.810.329	4.214.375
Total Efectivo Recibido		0	0	0	0	11.305.000	28.397.446	30.127.849	26.395.295
Egresos									
Efectivo pagado en Costos Venta		0	0	0	0	475.000	1.193.170	1.265.876	1.109.046
Efectivo pagado en comisiones		0	0	0	0	3.135.000	7.874.922	8.354.782	7.319.704
Efectivo pagado en Sueldos Operacionales		0	0	0	1.350.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000
Efectivo pagado en Marketing		500.000	500.000	500.000	500.000	665.000	1.670.438	1.772.226	1.552.664
Efectivo pagado en Sueldos Adm. Y G. Gen.		5.403.000	5.253.000	5.253.000	5.253.000	5.253.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000
Total Efectivo Pagado		5.903.000	5.753.000	5.753.000	7.103.000	12.978.000	20.899.030	20.345.884	18.934.414
Impuestos									
PPM		0	0	0	0	208.223	208.223	208.223	208.223
Total impuestos		0	0	0	0	208.223	208.223	208.223	208.223
IVA									
IVA ventas		0	0	0	0	1.805.000	4.534.046	4.810.329	4.214.375
IVA compras	185.630	185.630	185.630	185.630	185.630	185.630	185.630	185.630	185.630
IVA inversiones	490.153								
Pago IVA (negativo es a favor)	-675.783	-185.630	-185.630	-185.630	-185.630	1.619.370	4.348.416	4.624.699	4.028.745
TOTAL EFECTIVO DE OPERACIONES									
TOTAL EFECTIVO OPERACIONES ACUM.	675.783	-5.717.370	-5.567.370	-5.567.370	-6.917.370	-3.500.593	2.941.777	4.949.043	3.223.913
FLUJO POR INVERSIONES									
Compra de Activos	2.459.750								
TOTAL FLUJO POR INVERSIONES	2.459.750								
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	-1.783.967	-5.717.370	-5.567.370	-5.567.370	-6.917.370	-3.500.593	2.941.777	4.949.043	3.223.913
BALANCE INICIAL DE EFECTIVO	33.600.000	31.816.033	26.098.663	20.531.293	14.963.923	8.046.553	4.545.960	7.487.737	12.436.780
BALANCE FINAL DE EFECTIVO	31.816.033	26.098.663	20.531.293	14.963.923	8.046.553	4.545.960	7.487.737	12.436.780	15.660.694

Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19
Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19
19.226.800	45.317.000	24.408.240	35.680.920	23.726.280	16.908.760	32.726.280	34.226.280	32.271.640	54.907.720	4.045.360
3.653.092	8.610.230	4.637.566	6.779.375	4.507.993	3.212.664	6.217.993	6.502.993	6.131.612	10.432.467	768.618
22.879.892	53.927.230	29.045.806	42.460.295	28.234.273	20.121.424	38.944.273	40.729.273	38.403.252	65.340.187	4.813.978
961.340	2.265.850	1.220.412	1.784.046	1.186.314	845.438	1.636.314	1.711.314	1.613.582	2.745.386	202.268
6.344.844	14.954.610	8.054.719	11.774.704	7.829.672	5.579.891	10.799.672	11.294.672	10.649.641	18.119.548	1.334.969
4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000
1.345.876	3.172.190	1.708.577	2.497.664	949.051	676.350	1.309.051	1.369.051	1.290.866	2.196.309	161.814
5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.653.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000
18.812.560	29.345.650	19.936.708	26.216.914	19.068.038	16.054.679	23.905.538	23.328.038	22.507.089	33.221.742	10.652.051
208.223	208.223	208.223	208.223	434.176	434.176	434.176	434.176	434.176	434.176	434.176
208.223	208.223	208.223	208.223	434.176	434.176	434.176	434.176	434.176	434.176	434.176
3.653.092	8.610.230	4.637.566	6.779.375	4.507.993	3.212.664	6.217.993	6.502.993	6.131.612	10.432.467	768.618
185.630	185.630	185.630	185.630	144.916	144.916	144.916	144.916	144.916	144.916	144.916
3.467.462	8.424.600	4.451.936	6.593.745	4.363.077	3.067.748	6.073.077	6.358.077	5.986.696	10.287.551	623.702
391.647	15.948.757	4.448.939	9.441.413	4.368.982	564.820	8.531.482	10.608.982	9.475.291	21.396.717	-6.895.952
391.647	15.948.757	4.448.939	9.441.413	4.368.982	564.820	8.531.482	10.608.982	9.475.291	21.396.717	-6.895.952
15.660.694	16.052.341	32.001.098	36.450.037	45.891.450	50.260.432	50.825.252	59.356.734	69.965.716	79.441.007	100.837.724
16.052.341	32.001.098	36.450.037	45.891.450	50.260.432	50.825.252	59.356.734	69.965.716	79.441.007	100.837.724	93.941.773

Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30
Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30
4.045.360	2.500.000	10.999.480	16.408.760	14.908.760	27.408.760	16.726.800	12.863.400	29.908.760	3.000.000	24.000.000
768.618	475.000	2.089.901	3.117.664	2.832.664	5.207.664	3.178.092	2.444.046	5.682.664	570.000	4.560.000
4.813.978	2.975.000	13.089.381	19.526.424	17.741.424	32.616.424	19.904.892	15.307.446	35.591.424	3.570.000	28.560.000
202.268	125.000	549.974	820.438	745.438	1.370.438	836.340	643.170	1.495.438	150.000	1.200.000
1.334.969	825.000	3.629.828	5.414.891	4.919.891	9.044.891	5.519.844	4.244.922	9.869.891	990.000	7.920.000
3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500
161.814	100.000	439.979	656.350	596.350	822.263	501.804	385.902	897.263	90.000	720.000
5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.653.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000
10.652.051	11.210.500	13.572.782	15.844.679	16.422.179	20.340.592	15.810.988	15.434.494	21.215.592	10.183.000	20.000.500
434.176	434.176	434.176	434.176	434.176	129.971	129.971	129.971	129.971	129.971	129.971
434.176	434.176	434.176	434.176	434.176	129.971	129.971	129.971	129.971	129.971	129.971
768.618	475.000	2.089.901	3.117.664	2.832.664	5.207.664	3.178.092	2.444.046	5.682.664	570.000	4.560.000
144.916	144.916	144.916	144.916	144.916	131.344	131.344	131.344	131.344	131.344	131.344
623.702	330.084	1.944.985	2.972.748	2.687.748	5.076.320	3.046.748	2.312.702	5.551.320	438.656	4.428.656
-6.895.952	-8.999.760	-2.862.562	274.820	-1.802.680	7.069.541	917.185	-2.569.721	8.694.541	-7.181.627	4.000.873
-6.895.952	-8.999.760	-2.862.562	274.820	-1.802.680	7.069.541	917.185	-2.569.721	8.694.541	-7.181.627	4.000.873
93.941.773	87.045.821	78.046.060	75.183.498	75.458.319	73.655.639	80.725.180	81.642.366	79.072.645	87.767.186	80.585.559
87.045.821	78.046.060	75.183.498	75.458.319	73.655.639	80.725.180	81.642.366	79.072.645	87.767.186	80.585.559	84.586.432

Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40
Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40
6.090.720	6.090.720	12.954.120	25.680.920	19.590.200	28.226.280	10.954.120	10.954.120	13.272.160	23.135.560
1.157.237	1.157.237	2.461.283	4.879.375	3.722.138	5.362.993	2.081.283	2.081.283	2.521.710	4.395.756
7.247.957	7.247.957	15.415.403	30.560.295	23.312.338	33.589.273	13.035.403	13.035.403	15.793.870	27.531.316
304.536	304.536	647.706	1.284.046	979.510	1.411.314	547.706	547.706	663.608	1.156.778
2.009.938	2.009.938	4.274.860	8.474.704	6.464.766	9.314.672	3.614.860	3.614.860	4.379.813	7.634.735
3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000
182.722	182.722	388.624	770.428	587.706	846.788	328.624	328.624	398.165	694.067
5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.653.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000
11.450.195	11.450.195	15.471.689	19.482.177	16.984.982	21.733.275	13.594.189	13.444.189	15.602.086	18.438.580
129.971	129.971	129.971	129.971	129.971	129.971	1.542.808	1.542.808	1.542.808	1.542.808
129.971	129.971	129.971	129.971	129.971	129.971	1.542.808	1.542.808	1.542.808	1.542.808
1.157.237	1.157.237	2.461.283	4.879.375	3.722.138	5.362.993	2.081.283	2.081.283	2.521.710	4.395.756
131.344	131.344	131.344	131.344	131.344	131.344	131.344	131.344	131.344	131.344
1.025.892	1.025.892	2.329.938	4.748.030	3.590.794	5.231.649	1.949.938	1.949.938	2.390.366	4.264.412
-5.358.102	-5.358.102	-2.516.196	6.200.116	2.606.591	6.494.378	-4.051.533	-3.901.533	-3.741.389	3.285.517
-5.358.102	-5.358.102	-2.516.196	6.200.116	2.606.591	6.494.378	-4.051.533	-3.901.533	-3.741.389	3.285.517
84.586.432	79.228.330	73.870.228	71.354.032	77.554.148	80.160.739	86.655.117	82.603.584	78.702.051	74.960.662
79.228.330	73.870.228	71.354.032	77.554.148	80.160.739	86.655.117	82.603.584	78.702.051	74.960.662	78.246.179

Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48	Mes 49	Mes 50
Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48	Mes 49	Mes 50
17.908.240	49.135.560	72.953.600	33.454.120	33.590.200	29.544.840	20.408.240	40.908.240	19.226.800	13.226.800
3.402.566	9.335.756	13.861.184	6.356.283	6.382.138	5.613.520	3.877.566	7.772.566	3.653.092	2.513.092
21.310.806	58.471.316	86.814.784	39.810.403	39.972.338	35.158.360	24.285.806	48.680.806	22.879.892	15.739.892
895.412	2.456.778	3.647.680	1.672.706	1.679.510	1.477.242	1.020.412	2.045.412	961.340	661.340
5.909.719	16.214.735	24.074.688	11.039.860	11.084.766	9.749.797	6.734.719	13.499.719	6.344.844	4.364.844
3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000
537.247	1.474.067	2.188.608	1.003.624	1.007.706	886.345	612.247	1.227.247	576.804	396.804
5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.653.000	5.503.000
16.295.378	30.306.080	38.863.976	22.669.189	23.932.482	21.066.384	17.320.378	26.932.878	16.985.988	14.375.988
1.542.808	1.542.808	1.542.808	1.542.808	1.542.808	1.542.808	1.542.808	1.542.808	438.814	438.814
1.542.808	1.542.808	1.542.808	1.542.808	1.542.808	1.542.808	1.542.808	1.542.808	438.814	438.814
3.402.566	9.335.756	13.861.184	6.356.283	6.382.138	5.613.520	3.877.566	7.772.566	3.653.092	2.513.092
131.344	131.344	131.344	131.344	131.344	131.344	131.344	131.344	131.344	131.344
3.271.221	9.204.412	13.729.840	6.224.938	6.250.794	5.482.175	3.746.221	7.641.221	3.521.748	2.381.748
201.398	17.418.017	32.678.160	9.373.467	8.246.254	7.066.992	1.676.398	12.563.898	1.933.343	-1.456.657
201.398	17.418.017	32.678.160	9.373.467	8.246.254	7.066.992	1.676.398	12.563.898	1.933.343	-1.456.657
78.246.179	78.447.577	95.865.593	128.543.754	137.917.221	146.163.475	153.230.467	154.906.865	167.470.763	169.404.105
78.447.577	95.865.593	128.543.754	137.917.221	146.163.475	153.230.467	154.906.865	167.470.763	169.404.105	167.947.448

Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60
Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60
15.181.440	11.500.000	13.045.360	35.272.160	36.953.600	17.181.440	20.953.600	25.408.240	25.862.880	10.136.080
2.884.474	2.185.000	2.478.618	6.701.710	7.021.184	3.264.474	3.981.184	4.827.566	4.913.947	1.925.855
18.065.914	13.685.000	15.523.978	41.973.870	43.974.784	20.445.914	24.934.784	30.235.806	30.776.827	12.061.935
759.072	575.000	652.268	1.763.608	1.847.680	859.072	1.047.680	1.270.412	1.293.144	506.804
5.009.875	3.795.000	4.304.969	11.639.813	12.194.688	5.669.875	6.914.688	8.384.719	8.534.750	3.344.906
4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500
455.443	345.000	391.361	1.058.165	1.108.608	515.443	628.608	762.247	775.886	304.082
5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000
16.384.890	13.668.000	14.301.598	24.622.086	24.103.976	15.997.390	18.751.476	19.370.378	19.556.781	14.316.293
438.814	438.814	438.814	438.814	438.814	438.814	438.814	438.814	438.814	438.814
438.814	438.814	438.814	438.814	438.814	438.814	438.814	438.814	438.814	438.814
2.884.474	2.185.000	2.478.618	6.701.710	7.021.184	3.264.474	3.981.184	4.827.566	4.913.947	1.925.855
131.344	131.344	131.344	131.344	131.344	131.344	131.344	131.344	131.344	131.344
2.753.129	2.053.656	2.347.274	6.570.366	6.889.840	3.133.129	3.849.840	4.696.221	4.782.603	1.794.511
-1.510.920	-2.475.469	-1.563.707	10.342.605	12.542.155	876.580	1.894.655	5.730.392	5.998.630	-4.487.682
-1.510.920	-2.475.469	-1.563.707	10.342.605	12.542.155	876.580	1.894.655	5.730.392	5.998.630	-4.487.682
167.947.448	166.436.528	163.961.058	162.397.351	172.739.956	185.282.111	186.158.691	188.053.345	193.783.737	199.782.367
166.436.528	163.961.058	162.397.351	172.739.956	185.282.111	186.158.691	188.053.345	193.783.737	199.782.367	195.294.685

Estado de Flujo efectivo Mensual los primeros dos años, luego trimestral.

FLUJO POR OPERACIONES	0	1	2	3	4	5	6	7
Ingresos								
Efectivo por ventas netas		0	0	0	0	9.500.000	23.863.400	25.317.520
IVA ventas		0	0	0	0	1.805.000	4.534.046	4.810.329
Total Efectivo Recibido		0	0	0	0	11.305.000	28.397.446	30.127.849
Egresos								
Efectivo pagado en Costos Venta		0	0	0	0	475.000	1.193.170	1.265.876
Efectivo pagado en comisiones		0	0	0	0	3.135.000	7.874.922	8.354.782
Efectivo pagado en Sueldos Operacionales		0	0	0	1.350.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000
Efectivo pagado en Marketing		500.000	500.000	500.000	500.000	665.000	1.670.438	1.772.226
Efectivo pagado en Sueldos Adm. Y G. Gen.		5.403.000	5.253.000	5.253.000	5.253.000	5.253.000	5.503.000	5.503.000
Total Efectivo Pagado		5.903.000	5.753.000	5.753.000	7.103.000	12.978.000	20.899.030	20.345.884
Impuestos								
PPM (impuesto a la renta/ meses)		0	0	0	0	208.223	208.223	208.223
Total impuestos		0	0	0	0	208.223	208.223	208.223
IVA								
IVA ventas		0	0	0	0	1.805.000	4.534.046	4.810.329
IVA compras	185.630	185.630	185.630	185.630	185.630	185.630	185.630	185.630
IVA inversiones	490.153							
Pago IVA	-675.783	-185.630	-185.630	-185.630	-185.630	1.619.370	4.348.416	4.624.699
TOTAL EFECTIVO DE OPERACIONES								
TOTAL EFECTIVO OPERACIONES ACUM.	675.783	-5.717.370	-5.567.370	-5.567.370	-6.917.370	-3.500.593	2.941.777	4.949.043
FLUJO POR INVERSIONES								
Compra de Activos	2.459.750							
TOTAL FLUJO POR INVERSIONES	2.459.750							
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	-1.783.967	-5.717.370	-5.567.370	-5.567.370	-6.917.370	-3.500.593	2.941.777	4.949.043
BALANCE INICIAL DE EFECTIVO	33.600.000	31.816.033	26.098.663	20.531.293	14.963.923	8.046.553	4.545.960	7.487.737
BALANCE FINAL DE EFECTIVO	31.816.033	26.098.663	20.531.293	14.963.923	8.046.553	4.545.960	7.487.737	12.436.780

8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
22.180.920	19.226.800	45.317.000	24.408.240	35.680.920	23.726.280	16.908.760	32.726.280	34.226.280	32.271.640
4.214.375	3.653.092	8.610.230	4.637.566	6.779.375	4.507.993	3.212.664	6.217.993	6.502.993	6.131.612
26.395.295	22.879.892	53.927.230	29.045.806	42.460.295	28.234.273	20.121.424	38.944.273	40.729.273	38.403.252
1.109.046	961.340	2.265.850	1.220.412	1.784.046	1.186.314	845.438	1.636.314	1.711.314	1.613.582
7.319.704	6.344.844	14.954.610	8.054.719	11.774.704	7.829.672	5.579.891	10.799.672	11.294.672	10.649.641
3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000
1.552.664	1.345.876	3.172.190	1.708.577	2.497.664	949.051	676.350	1.309.051	1.369.051	1.290.866
5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000
18.934.414	18.812.560	29.345.650	19.936.708	26.216.914	19.068.038	16.054.679	23.905.538	23.328.038	22.507.089
208.223	208.223	208.223	208.223	208.223	434.176	434.176	434.176	434.176	434.176
208.223	208.223	208.223	208.223	208.223	434.176	434.176	434.176	434.176	434.176
4.214.375	3.653.092	8.610.230	4.637.566	6.779.375	4.507.993	3.212.664	6.217.993	6.502.993	6.131.612
185.630	185.630	185.630	185.630	185.630	144.916	144.916	144.916	144.916	144.916
4.028.745	3.467.462	8.424.600	4.451.936	6.593.745	4.363.077	3.067.748	6.073.077	6.358.077	5.986.696
3.223.913	391.647	15.948.757	4.448.939	9.441.413	4.368.982	564.820	8.531.482	10.608.982	9.475.291
3.223.913	391.647	15.948.757	4.448.939	9.441.413	4.368.982	564.820	8.531.482	10.608.982	9.475.291
12.436.780	15.660.694	16.052.341	32.001.098	36.450.037	45.891.450	50.260.432	50.825.252	59.356.734	69.965.716
15.660.694	16.052.341	32.001.098	36.450.037	45.891.450	50.260.432	50.825.252	59.356.734	69.965.716	79.441.007

18	19	20	21	22	23	24	IX	X	XI
54.907.720	4.045.360	4.045.360	2.500.000	10.999.480	16.408.760	14.908.760	56.998.960	56.908.760	25.135.560
10.432.467	768.618	768.618	475.000	2.089.901	3.117.664	2.832.664	10.829.802	10.812.664	4.775.756
65.340.187	4.813.978	4.813.978	2.975.000	13.089.381	19.526.424	17.741.424	67.828.762	67.721.424	29.911.316
2.745.386	202.268	202.268	125.000	549.974	820.438	745.438	2.849.948	2.845.438	1.256.778
18.119.548	1.334.969	1.334.969	825.000	3.629.828	5.414.891	4.919.891	18.809.657	18.779.891	8.294.735
4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	3.450.000	3.450.000	4.657.500	11.557.500	11.557.500	11.557.500
2.196.309	161.814	161.814	100.000	439.979	656.350	596.350	1.709.969	1.707.263	754.067
5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	16.659.000	16.509.000	16.509.000
33.221.742	10.652.051	10.652.051	11.210.500	13.572.782	15.844.679	16.422.179	51.586.074	51.399.092	38.372.080
434.176	434.176	434.176	434.176	434.176	434.176	434.176	389.914	389.914	389.914
434.176	434.176	434.176	434.176	434.176	434.176	434.176	389.914	389.914	389.914
10.432.467	768.618	768.618	475.000	2.089.901	3.117.664	2.832.664	10.829.802	10.812.664	4.775.756
144.916	144.916	144.916	144.916	144.916	144.916	144.916			
10.287.551	623.702	623.702	330.084	1.944.985	2.972.748	2.687.748	10.435.769	10.418.631	4.381.723
21.396.717	-6.895.952	-6.895.952	-8.999.760	-2.862.562	274.820	-1.802.680	5.417.006	5.513.788	-13.232.400
21.396.717	-6.895.952	-6.895.952	-8.999.760	-2.862.562	274.820	-1.802.680	5.417.006	5.513.788	-13.232.400
79.441.007	100.837.724	93.941.773	87.045.821	78.046.060	75.183.498	75.458.319	236.023.185	247.425.390	237.684.991
100.837.724	93.941.773	87.045.821	78.046.060	75.183.498	75.458.319	73.655.639	241.440.191	252.939.178	224.452.590

XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX
73.497.400	35.180.400	90.179.360	139.997.920	90.861.320	47.635.040	59.817.520	75.088.640	61.407.200
13.964.506	6.684.276	17.134.078	26.599.605	17.263.651	9.050.658	11.365.329	14.266.842	11.667.368
87.461.906	41.864.676	107.313.438	166.597.525	108.124.971	56.685.698	71.182.849	89.355.482	73.074.568
3.674.870	1.759.020	4.508.968	6.999.896	4.543.066	2.381.752	2.990.876	3.754.432	3.070.360
24.254.142	11.609.532	29.759.189	46.199.314	29.984.236	15.719.563	19.739.782	24.779.251	20.264.376
11.557.500	11.557.500	11.557.500	11.557.500	11.557.500	11.557.500	11.557.500	11.557.500	11.557.500
2.204.922	1.055.412	2.705.381	4.199.938	2.725.840	1.429.051	1.794.526	2.252.659	1.842.216
16.509.000	16.659.000	16.509.000	16.509.000	16.509.000	16.659.000	16.509.000	16.509.000	16.509.000
58.200.434	42.640.464	65.040.038	85.465.647	65.319.641	47.746.866	52.591.683	58.852.842	53.243.452
389.914	4.628.424	4.628.424	4.628.424	4.628.424	1.316.441	1.316.441	1.316.441	1.316.441
389.914	4.628.424	4.628.424	4.628.424	4.628.424	1.316.441	1.316.441	1.316.441	1.316.441
13.964.506	6.684.276	17.134.078	26.599.605	17.263.651	9.050.658	11.365.329	14.266.842	11.667.368
13.570.473	6.290.243	16.740.045	26.205.572	16.869.618	8.656.625	10.971.296	13.872.809	11.273.335
15.301.085	-11.694.455	20.904.931	50.297.882	21.307.288	-1.034.235	6.303.428	15.313.389	7.241.340
15.301.085	-11.694.455	20.904.931	50.297.882	21.307.288	-1.034.235	6.303.428	15.313.389	7.241.340
229.068.919	247.960.753	231.654.418	362.326.568	454.300.807	504.822.315	492.794.937	544.180.757	581.619.449
244.370.004	236.266.298	252.559.349	412.624.449	475.608.094	503.788.080	499.098.365	559.494.146	588.860.789

FLUJO POR OPERACIONES	0	I	II	III	IV	2	3	4	5	
Ingresos										
Efectivo por ventas netas			0	33.363.400	66.725.240	105.406.160	247.674.680	212.540.680	356.219.000	243.948.400
IVA ventas										
Total Efectivo Recibido			0	39.702.446	79.403.036	125.433.330	294.732.869	252.923.409	423.900.610	290.298.596
Egresos			0	0	0	0	0	0	0	0
Efectivo pagado en Costos Venta			0	1.668.170	3.336.262	5.270.308	12.383.734	10.627.034	17.810.950	12.197.420
Efectivo pagado en comisiones			0	11.009.922	22.019.329	34.784.033	81.732.644	70.138.424	117.552.270	80.502.972
Efectivo pagado en Sueldos Operacionales			0	9.457.500	11.557.500	11.557.500	46.230.000	46.230.000	46.230.000	46.230.000
Efectivo pagado en Marketing			1.500.000	2.835.438	4.670.767	7.378.431	9.906.987	6.376.220	10.686.570	7.318.452
Efectivo pagado en Sueldos Adm. Y G. Gen.			15.909.000	16.009.000	16.509.000	16.509.000	66.186.000	66.186.000	66.186.000	66.186.000
Total Efectivo Pagado			17.409.000	40.980.030	58.092.858	75.499.272	216.439.366	199.557.679	258.465.790	212.434.844
Impuestos			0	416.446	624.669	624.669	5.210.118	1.559.655	18.513.697	5.265.766
PPM (impuesto a la renta/ meses)			0	416.446	624.669	624.669	5.210.118	1.559.655	18.513.697	5.265.766
Total impuestos			0	416.446	624.669	624.669	5.210.118	1.559.655	18.513.697	5.265.766
IVA			0	6.339.046	12.677.796	20.027.170	47.058.189	40.382.729	67.681.610	46.350.196
IVA ventas			0	6.339.046	12.677.796	20.027.170	47.058.189	40.382.729	67.681.610	46.350.196
IVA compras	185.630									
IVA inversiones	490.153									
Pago IVA	-675.783	-556.890	5.782.156	12.120.906	19.470.280	45.319.197	38.806.597	66.105.478	44.774.064	
TOTAL EFECTIVO DE OPERACIONES										
TOTAL EFECTIVO OPERACIONES ACUM.	675.783	-16.852.110	-7.476.186	8.564.603	29.839.109	27.764.189	12.999.478	80.815.645	27.823.922	
FLUJO POR INVERSIONES			0	0	0	0	0	0	0	0
Compra de Activos	2.459.750		0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL FLUJO POR INVERSIONES	2.459.750	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	-1.992.398	-16.852.110	-7.476.186	8.564.603	29.839.109	27.764.189	12.999.478	80.815.645	27.823.922	
BALANCE INICIAL DE EFECTIVO	32.000.000	78.445.989	27.556.436	35.585.211	84.503.476	866.253.788	950.202.485	1.296.242.545	2.123.417.459	
BALANCE FINAL DE EFECTIVO	30.216.033	61.593.879	20.080.250	44.149.815	114.342.585	894.017.977	963.201.963	1.377.058.190	2.151.241.381	

BALANCE

ACTIVOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Activos Circulantes								
Efectivo	31.816.033	26.098.663	20.531.293	14.963.923	8.046.553	4.545.960	7.487.737	12.436.780
Total Activos Circulantes	31.816.033	26.098.663	20.531.293	14.963.923	8.046.553	4.545.960	7.487.737	12.436.780
Propiedades y Equipos (Activos fijos)								
Equipos Informáticos	1.520.000							
Mobiliario	1.059.750							
Depreciación acumulada equipo inf.	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616
Depreciación acumulada mobiliario	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444
Total Activo Fijo (Propiedades, Equipos, otros)	2.547.689	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061
TOTAL ACTIVOS	34.363.722	26.130.724	20.563.354	14.995.984	8.078.614	4.578.021	7.519.798	12.468.841
PASIVOS	5.403.000	5.253.000	5.253.000	5.253.000	5.253.000	4.503.000	5.503.000	5.503.000
Salarios por pagar	5.403.000	5.253.000	5.253.000	5.253.000	5.253.000	4.503.000	5.503.000	5.503.000
PATRIMONIO								
Capital	28.960.722	20.877.724	15.310.354	9.742.984	2.825.614	75.021	2.016.798	6.965.841
Utilidades (pérdidas) retenidas								
TOTAL PASIVOS y PATRIMONIO	34.363.722	26.130.724	20.563.354	14.995.984	8.078.614	4.578.021	7.519.798	12.468.841

Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
15.660.694	16.052.341	32.001.098	36.450.037	45.891.450	50.260.432	50.825.252	59.356.734	69.965.716	79.441.007
15.660.694	16.052.341	32.001.098	36.450.037	45.891.450	50.260.432	50.825.252	59.356.734	69.965.716	79.441.007
12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616
19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444
32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061
15.692.754	16.084.401	32.033.158	36.482.098	45.923.511	50.292.493	50.857.313	59.388.795	69.997.777	79.473.068
5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.653.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000
5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.653.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000
10.189.754	10.581.401	26.530.158	30.979.098	40.270.511	44.789.493	45.354.313	53.885.795	64.494.777	73.970.068
15.692.754	16.084.401	32.033.158	36.482.098	45.923.511	50.292.493	50.857.313	59.388.795	69.997.777	79.473.068

Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	9º T	X	XI
100.837.724	93.941.773	87.045.821	78.046.060	75.183.498	75.458.319	79.072.645	84.586.432	71.354.032
100.837.724	93.941.773	87.045.821	78.046.060	75.183.498	75.458.319	79.072.645	84.586.432	71.354.032
12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	37.848	37.848	37.848
19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	58.333	58.333	58.333
32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	96.182	96.182	96.182
100.869.785	93.973.833	87.077.881	78.078.121	75.215.559	75.490.379	79.168.826	84.682.614	71.450.214
5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	16.509.000	16.509.000	16.509.000
5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	16.509.000	16.509.000	16.509.000
95.366.785	88.470.833	81.574.881	72.575.121	69.712.559	69.987.379	62.659.826	68.173.614	54.941.214
100.869.785	93.973.833	87.077.881	78.078.121	75.215.559	75.490.379	79.168.826	84.682.614	71.450.214

XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX
86.655.117	74.960.662	95.865.593	146.163.475	167.470.763	166.436.528	172.739.956	188.053.345	195.294.685
86.655.117	74.960.662	95.865.593	146.163.475	167.470.763	166.436.528	172.739.956	188.053.345	195.294.685
37.848	37.848	37.848	37.848	37.848	37.848	37.848	37.848	37.848
58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333	58.333
96.182	96.182	96.182	96.182	96.182	96.182	96.182	96.182	96.182
86.751.299	75.056.844	95.961.775	146.259.657	167.566.944	166.532.709	172.836.138	188.149.527	195.390.866
16.509.000	16.509.000	16.509.000	16.509.000	16.509.000	16.509.000	16.509.000	16.509.000	16.509.000
16.509.000	16.509.000	16.509.000	16.509.000	16.509.000	16.509.000	16.509.000	16.509.000	16.509.000
70.242.299	58.547.844	79.452.775	79.750.657	81.057.944	70.023.709	76.327.138	71.640.527	78.881.866
			50.000.000	70.000.000	80.000.000	80.000.000	100.000.000	100.000.000
86.751.299	75.056.844	95.961.775	146.259.657	167.566.944	166.532.709	172.836.138	188.149.527	195.390.866

BALANCE ANUAL

ITEM	I	II	III	IV	2	3	4	5
ACTIVOS								
Activos Corrientes								
Efectivo	20.531.293	4.545.960	15.660.694	36.450.037	75.458.319	86.655.117	167.470.763	195.294.685
Total Activos Corrientes	20.531.293	4.545.960	15.660.694	36.450.037	75.458.319	86.655.117	167.470.763	195.294.685
Propiedades y Equipos (Activos fijos)								
Equipos Informáticos								
Mobiliario								
Depreciación acumulada equipo inf.	12.616	12.616	12.616	12.616	12.616	37.848	37.848	37.848
Depreciación acumulada mobiliario	19.444	19.444	19.444	19.444	19.444	58.333	58.333	58.333
Total Propiedades y Equipos	32.061	32.061	32.061	32.061	32.061	96.182	96.182	96.182
TOTAL ACTIVOS	20.563.354	4.578.021	15.692.754	36.482.098	75.490.379	86.751.299	167.566.944	195.390.866
PASIVOS	5.253.000	4.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	16.509.000	16.509.000	16.509.000
Salarios por pagar	5.253.000	4.503.000	5.503.000	5.503.000	5.503.000	16.509.000	16.509.000	16.509.000
PATRIMONIO								
Capital	15.310.354	75.021	10.189.754	30.979.098	69.987.379	70.242.299	81.057.944	78.881.866
Utilidades (pérdidas) retenidas							70.000.000	100.000.000
TOTAL PASIVOS y PATRIMONIO	20.563.354	4.578.021	15.692.754	36.482.098	75.490.379	86.751.299	167.566.944	195.390.866

TASA DE DESCUENTO

Tasa libre de riesgo	3,30%
Premio por riesgo de mercado	7,50%
Premio por liquidez	3%
Beta	0,87

Tasa de descuento	12,83%

Para el cálculo se buscaron datos de la página web www.Demodarian, obteniendo los Betas de empresas similares norteamericanas año 2011, se sacó un promedio y se incorporó a formula, para obtener la Tasa de Descuento del 12,83%