
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLOGÍA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO DE UN SPA TEMÁTICO EN LA ZONA
METROPOLITANA DE GUADALAJARA**

TESIS DE MAESTRÍA
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:
JUAN MANUEL ESPINOZA FIGUEROA

ASESOR: MTRO. FERNANDO ARIAS CASTAÑEDA

TLAQUEPAQUE, JAL.

MAYO DE 2011.

AGRADECIMIENTOS

A Rocío y Michelle, mi esposa e hija respectivamente, por su gran apoyo y paciencia.

Adicionalmente, a mi esposa, por su contribución en este trabajo.

A mis padres, Juan Manuel y Patricia, por el maravilloso regalo de la vida.

A Mónica, compañera y amiga, por su disposición y contribución en el presente trabajo.

A Jaime, mi hermano, por sus ideas aportadas.

A Fernando, mi asesor, por su contribución y guía a lo largo del desarrollo de este material.

ÍNDICE

Introducción.....	4
Parte I: Planteamiento general.	
Capítulo 1. Antecedentes.....	7
Capítulo 2. Justificación de la oportunidad de negocio.....	11
Capítulo 3. Análisis del entorno competitivo.....	15
Capítulo 4. Marco teórico.....	27
Parte II: Concepción estratégica y plan de negocios.	
Capítulo 5. Planteamiento estratégico.....	42
Capítulo 6. Plan de operaciones.....	51
Capítulo 7. Plan de ventas y mercadotecnia.....	67
Capítulo 8. Plan financiero y análisis de costo/beneficio.....	80
Parte III: Consideraciones adicionales y conclusiones.	
Conclusiones.....	96
Bibliografía.....	100
Anexos.....	102

INTRODUCCIÓN

Me considero una persona atraída por los servicios que ofrecen los Spas, especialmente los masajes. Sin embargo, reconozco que mi experiencia personal en cuanto a estos es limitada. Asimismo, dentro de los círculos personales en donde me desenvuelvo, como el trabajo, amistades, familiares, entre otros, he encontrado que a una gran mayoría de personas le gusta este tipo de servicios, ¿y a quién no le gusta recibir un masaje, especialmente cuando se está estresado, cansado, etc.?. Tratando de ir un poco más a fondo en las conversaciones, mis conocidos me han compartido algunos de sus motivos por los cuales no asisten con la frecuencia deseada a estos establecimientos: falta de tiempo y de dinero principalmente; cuyas razones comparto. Así pues, en uno de mis últimos viajes de trabajo a Estados Unidos, tuve la oportunidad de visitar la ciudad de Nueva York, en donde encontré un concepto que, al menos aquí en Guadalajara, no se ha difundido. Se trata de un servicio de masajes express, algo así como *Spa on demand*, donde el servicio puede adaptarse al presupuesto del cliente (con ciertas limitantes) y no al revés, cosa que sucede normalmente en los servicios de Spas. Por ejemplo, alguien que trae sólo \$100 pesos en la bolsa, con eso podría acceder a un servicio de masaje relajante. Es así como surge la idea de traer un servicio similar a la zona metropolitana de Guadalajara (ZMG). Sin embargo, la propuesta no excluye la parte de los “Spas de día” tradicionales, es decir, de servicios con cita, de tiempos más prolongados, con costos más elevados, etc. Esto con el propósito de consolidar una gama completa de servicios y, adicionalmente, se plantea un concepto enfocado tanto para hombres como mujeres; por ejemplo, personas

empleadas que buscan un relax después de, o incluso durante, sus jornadas laborales, lo que implica llevarlo a empresas o a domicilio, es decir, un concepto “Spa a domicilio”.

PARTE I
PLANTEAMIENTO GENERAL

CAPITULO 1

Antecedentes

Spa es un establecimiento de salud que ofrece tratamientos, terapias o sistemas de relajación, utilizando como base principal el agua. No hay un origen cierto de la palabra “*spa*”. Algunos lo atribuyen al pueblo belga de Spa, que era conocido en la época romana por sus baños, mientras que otros especulan que viene del acrónimo en latín de la frase “*salutem per aquam*”, o sea, “salud a través del agua”.

Según la Real Academia Española de la Lengua, el término Spa es en su origen un topónimo, el de un centro termal situado en la provincia de Lieja (Bélgica), famoso por las propiedades curativas de sus aguas desde la época romana. A partir del siglo XVII, como documenta el Oxford English Dictionary, se generaliza como nombre común para fuente termal o establecimiento balneario en inglés, spa, y de ahí se extiende a otras lenguas. Su uso en español es muy reciente, a veces con mayúscula inicial, y otras todo en mayúsculas SPA, que algunos explican como un acrónimo (*salus per aquam*). No hay motivo para emplear la mayúscula, si se ha lexicalizado como nombre común, spa.

En la actualidad, dicese de todos aquellos establecimientos de ocio y salud, donde se utilizan terapias con agua, en las modalidades de piscinas, jacuzzis, *hot tub*, parafangos, chorros y sauna sin que usen aguas medicinales, en cuyo caso se trataría de un balneario. El concepto con el tiempo se ha ampliado a otras técnicas como aromaterapia, masajes de distintos tipos y Reiki.

La diferencia principal entre un spa y un balneario o terma es que en los primeros el agua es común, mientras en los últimos el agua tiene propiedades minero-medicinales.¹

En el plan moderno, un Spa no necesariamente tiene que estar relacionado a las propiedades curativas de las aguas minerales o termales, sino que ahora puede concebirse como un lugar dedicado al cuidado de la salud cuerpo-mente, donde pueden encontrarse, desde dispositivos de lo más diverso, hasta masajes de lo más tentador. Según un documento desarrollado por la Secretaría de Turismo (SECTUR), en Estados Unidos se cuenta con una clasificación para identificar los Spas y que ha sido adoptada en México.²

- **Spa de destino.** Este segmento es como el pionero de los Spa, debido a que en éstos se vive una verdadera experiencia de Spa. Quienes acuden a estos lugares participan en programas de actividades físico-recreativas, toman un menú bajo en calorías, se someten a los programas de tratamientos corporales, como masajes o hidroterapia, tratamientos faciales y de belleza en general. Es el más completo en cuanto a los beneficios que pueden obtener sus visitantes.
- **Spa resort.** Normalmente es una instalación típica de hotel. Puede encontrarse en un destino de playa, en áreas con características boscosas, o quizá como los oasis en los desiertos y tienen una sección específica del hotel para la operación del Spa.

¹ <http://es.wikipedia.org/>

² Secretaría de Turismo, Manual para el diseño de herramientas de comercialización de Spas, Enero 2004.

- **Spa de lujo.** Es normalmente un Spa de Destino pero con instalaciones de primera calidad, haciendo énfasis en consentir y atender al visitante. El precio es elevado.
- **Spa por el día (*Day Spa*).** Es uno de los segmentos con más crecimiento en los últimos años, se encuentra dentro de las ciudades y aún cuando éste cuente con los servicios de un Spa completo, no hay servicio de hospedaje, las personas lo visitan solo por algunas horas.
- **Spa de Club de Golf.** Algunos clubes de golf han acondicionado una sección dentro de sus instalaciones con servicios de Spa para que sean utilizados por sus socios.
- **Spa Abordo.** Los grandes cruceros, como el Queen Elizabeth II y la compañía Seaford, han acondicionado dentro de sus embarcaciones un área dedicada a Spa para uso de sus pasajeros.
- **Spa Holístico.** La intención de un Spa holístico es crear un medio ambiente en el que se pueda tratar a la persona como una entidad, como un ser integral, incorporando cuerpo, mente y espíritu, logrando un equilibrio entre el interior y el exterior del ser; que se proyecte sobre su cuerpo de una forma visible, así como en sus actitudes.

Asimismo, la SECTUR ha editado una guía de establecimientos de Spa en el país con la siguiente clasificación:³

1. **Spa de Acondicionamiento Físico y Belleza (BWFS por sus siglas en inglés).** Incluye todo sobre el cuidado y tratamientos de belleza y la piel,

³ Ibid., p. 11.

- terapias, masajes, servicios de salón de belleza y gimnasio. Una opción para aquellos que buscan la experiencia de relajamiento y cuidado.
2. **Spa de Aventura (AS).** Permite al viajero disfrutar de unas vacaciones fuera de serie, donde podrá realizar algunas actividades como: caminatas, ciclismo, *rafting*, arqueología, observación de flora y fauna exótica, entre otras cosas adicionales a los servicios que recibirá en el Spa.
 3. **Spa Holístico o Refugio de Nueva Era (NA-HS).** Se ofrecen programas de salud y bienestar bajo el concepto de vida integral: cuerpo, mente y espíritu; básicamente enfocado en la meditación, alimentos y remedios o terapias naturales.

En el presente trabajo, la propuesta de oportunidad de negocio se circunscribe al segmento de los Spa por el día o *Day Spa*, que a su vez se agrupa en los de Acondicionamiento Físico y Belleza. Después de haber investigado directamente en establecimientos de la ZMG, así como en la Cámara de Comercio de Guadalajara (CANACO), se encontró que no existe una normatividad para que los Spas sean registrados/adscritos de manera obligatoria en alguna cámara o asociación; es algo que queda a consideración del propietario. Sin embargo, según datos de la SECTUR, de la oferta de Spas conocida, el 86% corresponde a Spas “dentro de hotel”, que incluyen servicios e instalaciones de Spa para el acondicionamiento físico y belleza; el 7% son considerados Spas “de destino”, especializados, y el 7% “Refugios de Nueva Era”.⁴

⁴ Ibid., p. 9.

CAPITULO 2

Justificación de la oportunidad de negocio

La industria del Spa se encuentra actualmente atravesando por un auge significativo. Así lo muestran los datos de la *International Spa Association* (ISPA), a través de un estudio de mercado de *Euromonitor International*: “El mercado de Spas creció rápidamente antes de la recesión (alcanzando los 150 millones de usuarios activos a nivel mundial en 2007”.⁵

Son estas nuevas formas de pensar e ideologías de bienestar y salud las que sin duda alguna refuerzan a este mercado y que aumentan la demanda. De igual manera, cabe resaltar que las actuales dinámicas sociales, así como la vida misma en sí, hacen necesario, cada vez más, de un lugar en el que podamos ser consentidos. Más allá de la imagen estilizada y de lujo que se pueda tener de un Spa, ha de conocerse que este sitio es una verdadera maravilla para escaparse, aunque sea por un momento, de todos los problemas cotidianos.

Los consumidores que frecuentan Spas y se consideran a sí mismos conocedores de estos servicios son los que están dictando las tendencias de la industria a nivel internacional. Hoy en día no están conformes con un típico masaje sueco, una hidroterapia o un facial. Están en búsqueda de algo más que un servicio, están buscando un cambio en estilo de vida y de salud. Frecuentar Spas se está

⁵ EUROMONITOR INTERNATIONAL, Still Pampering? Opportunities and Challenges Facing the Global Spa and Beauty Industry, 12/04/2010, obtenido el 31 de agosto de 2010, desde la base de datos Passport GMID Academic.

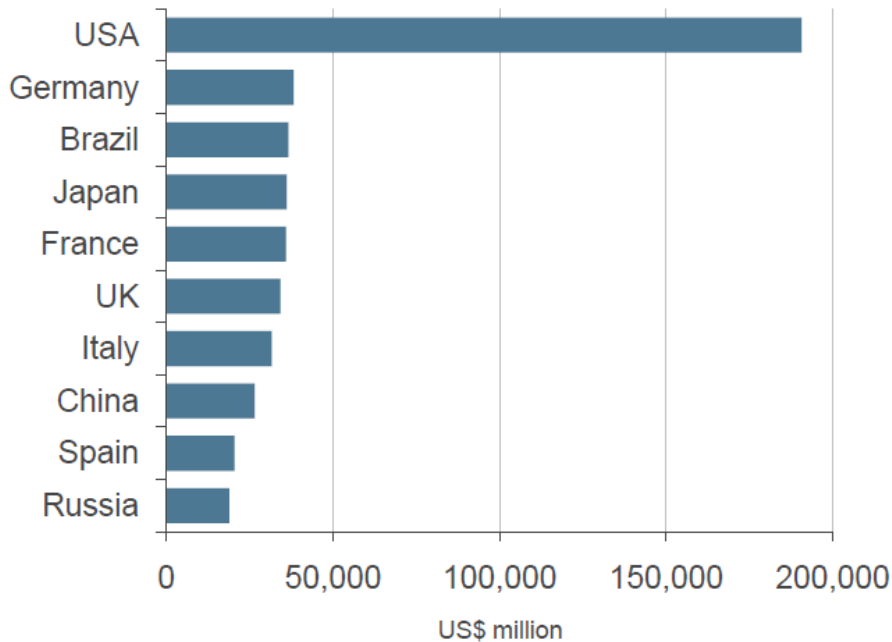
convirtiéndose en algo necesario para la salud mental y física, es parte del proceso preventivo y del balance emocional.

Asimismo, la localización siempre ha sido un factor muy importante para el éxito de todo negocio y los Spas no son una excepción a esta regla. Una de las nuevas tendencias en los consumidores es poder interrumpir el día de trabajo para obtener un tratamiento de belleza o relajamiento. Con este fin buscan un Spa que les permita ir y venir rápidamente durante la hora de descanso o a la salida de la jornada de trabajo.⁶ Asimismo, poder frecuentar un Spa que esté localizado donde haya otros negocios para poder completar varias necesidades básicas simultáneamente, es muy importante. O, ¿por qué no?, recibir el servicio in situ.

Por lo anterior, cada día hay más gente que destina mayor cantidad de sus ingresos a este tipo de servicios. En el mismo estudio de *Euromonitor International*, se muestra la siguiente gráfica sobre los gastos del consumidor en cuidado personal durante el año 2009, haciendo referencia a algunos países.

⁶ ZAHIRA, J Coll, "Spa Business Wisdom", 02 de julio de 2009, obtenido el 20 de noviembre de 2010, desde http://resourcesanddevelopment.typepad.com/spa_business_wisdom/2009/07/in-spanish-tendencias-internacionales-en-la-industria-de-spas.html.

Consumer Expenditure on Personal Care (2009)



Esto ha provocado una gran cantidad de nacimientos de Spas en los últimos años. La ISPA reporta que el número de Spas en los Estados Unidos ha crecido a un sólido promedio del 20% anual durante los últimos ocho años⁷, mientras que en México, la Asociación Latinoamericana de Spa (ALSPA) reporta un 25%.⁸ Sin embargo, en lo que respecta a los *Day Spa*, parecen ser todos “iguales”, es decir, no dejan de mantener un enfoque primario hacia la mujer, siempre con servicios de alto costo (arriba de los \$400, \$500 pesos los más económicos), implican que los clientes destinen tiempo considerable (1 hr. hacia arriba), entre otras características. Es aquí donde se esboza

⁷ <http://experienceispa.com>

⁸ DE LA ROSA, Ramón, "El negocio del Spa su evolución y futuro en el mundo", en ALSPA, 2009.

también parte de la oportunidad del negocio, planteando un servicio diferente a tales cualidades.

Hoy en día, es innegable el hecho que la mayoría de las personas que viven en grandes urbes, sufren de alguna patología producida por el ajetreo constante de la vida cosmopolita. Es así, como muchas personas, sufren de estrés u otros desordenes producidos por la angustia, la falta de tiempo o la sobrecarga laboral. Un reportaje revela que el 20% de los empleados en México que cuentan con Seguro Social padecen del síndrome de *Burnout* o estrés causado por el trabajo. Asimismo, Medicina del Trabajo del IMSS calcula que hay 25 millones de personas con trastorno mental en el país, con problemas mentales diversos, como ansiedad, depresión, problemas sicóticos, de personalidad y adicciones, cuadros clínicos que van en aumento en ciudades como Guadalajara, Monterrey y la Ciudad de México.⁹ Y debido a estos motivos, los centros que ayudan a prevenir o curar estas patologías, están de moda. Es el caso de los Spas, los cuales son centros de salud que se basan en terapias y ejercitación, pudiéndose combinar el ocio, el deporte y otras actividades.

Finalmente, no olvidemos que lo que no ha cambiado en la evolución de esta industria (y no cambiará) es que existen para crear bienestar, relajamiento, belleza y armonía para sus clientes. Siempre y cuando no nos olvidemos de que ellos son la razón de su existencia y que su éxito depende de la calidad del servicio brindado, se podrá tener éxito en el negocio, independientemente de qué servicio o nueva tendencia se ofrezca.

⁹ ARREOLA, Juan José, "Sufren estrés laboral 20% de los mexicanos", en El Universal, 19 de mayo de 2008, obtenido el 20 de noviembre de 2010, desde http://www.eluniversal.com.mx/estados/vi_68510.html.

CAPITULO 3

Análisis del entorno competitivo

Regresando nuevamente al *Manual para el diseño de herramientas de comercialización de Spas*¹⁰, desarrollado por la SECTUR, éste realiza un análisis interesante sobre el entorno nacional en el giro de los Spas, incluyéndose en el segmento de turismo de salud, e indica que el concepto se viene desarrollando en un mercado creciente. El concepto Spa lo han incorporado, por ejemplo, como un valor agregado de los servicios que ofrecen los hoteles de lujo o categorías superiores. Además señala que los Spas están actualmente diseñados para atender a la gente productiva que toma decisiones y que por su estilo de vida “sufrir las enfermedades de la civilización”, como el estrés, por lo requiere relajarse con el jacuzzi, el masaje y algunos otros tratamientos especiales. Es precisamente de aquí, de donde se pretende tomar la idea del fundamento de los servicios de masajes y llevarlos a un concepto urbano, que atienda la demanda en los mismos lugares donde se vive y se trabaja. El mismo documento¹¹ señala que dentro de la amplia gama de servicios que presta un Spa, el que más demanda tiene, es el masaje, tanto relajante como reductivo, seguido por los tratamientos faciales.

Información extraída de dicho manual¹², sobre estudios elaborados para el perfil de la demanda de Spas en México, hacen algunos señalamientos como los que a continuación se enumeran:

¹⁰ Secretaría de Turismo, *Manual para el diseño de herramientas de comercialización de Spas*, Enero 2004.

¹¹ *Ibid.*, p. 10.

¹² *Ibid.*, p. 13.

1. “La proporción de personas que frecuentan un Spa es de 74% mujeres y 26% hombres”.
2. “El 59% de las mujeres acudieron a un Spa porque se sentían estresadas y querían ser consentidas; el 34% buscaban sentirse consentidas”.
3. “Las personas que visitan un Spa son cada vez más jóvenes, 24% son menores de 35 años y el 10% son mayores de 65 años.
4. “En la mayor parte de los casos, los usuarios de los Spas asisten acompañados de alguna persona”.
5. “La mayoría de los visitantes son profesionistas y comerciantes con un ingreso de 15 a 20 salarios mínimos”.
6. “Los servicios más requeridos por las mujeres son los masajes reductivos y tratamientos faciales; por su parte, los hombres solicitan masajes relajantes”.

En el mismo documento¹³ se presenta una investigación de mercado realizada por la empresa Health Fitness Dynamics, Inc. en los Estados Unidos de Norteamérica, en la cual fueron determinadas las características predominantes de los vacacionistas norteamericanos asiduos a destinos (Resorts) fundamentalmente orientados al mejoramiento de la salud, específicamente los Spa Resorts, a quienes el estudio realizado denomina *Spa goers*. La investigación incluyó un total de 18 hoteles con Spa y 9 Spa Resorts, entre cuyos huéspedes se aplicó un total de 2,500 cuestionarios, dándole una gran confiabilidad a sus resultados. Lo interesante de esto es que distintos estudios de mercado realizados sobre Spas en México permiten confirmar las tendencias del perfil de la demanda (*Spa goers*) obtenidas en la investigación del

¹³ Ibid., p. 14.

mercado norteamericano, efectuada por Health Fitness Dynamics, Inc., las cuales se presentan a continuación:

1. En el mercado mexicano, también hay mayor aceptación del concepto por parte de las mujeres. La gran mayoría son casadas, aunque no todas son profesionistas, pero sí con altos ingresos familiares.
2. Aunque es cada vez mayor el número de hombres que visitan un Spa, éstos aún muestran menos interés en dedicar sus vacaciones a un Spa Resort que las mujeres. En este contexto, cabe hacer la aclaración de que quienes han dicho haber estado en un Spa, no necesariamente se refieren al concepto tal cual es, sino a una serie de instalaciones existentes, que utilizan el término Spa para su comercialización; pero que no son realmente eso, sino acaso gimnasios con equipos electromecánicos para hacer ejercicio, sauna y vapor.
3. La gran mayoría de los entrevistados manifiestan un gran interés en mejorar su estilo de vida y creen poder lograrlo; es decir que sin duda, se encuentran interesados en mantener, proteger e incluso mejorar su estado de salud actual.

Otra conclusión de los estudios realizados para el mercado norteamericano que también puede ser aplicable al mercado mexicano y debe ser tomada muy en cuenta en la comercialización de cada Spa es la que se refiere al hecho de que los *Spa goers* confían fuertemente en la recomendación personal. La difusión (de boca en boca) del desarrollo será amplia en la medida en que las instalaciones y en especial el servicio sean de primera calidad.

Reforzando aún más sobre el análisis del mercado de los Spas en México, a continuación se presentan algunas estadísticas interesantes respecto a los motivos de los usuarios, derivadas de otro estudio efectuado por Health Fitness Dynamics, Inc.¹⁴ La información se basa en una encuesta realizada a 435 personas en Spas de Destino, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados.

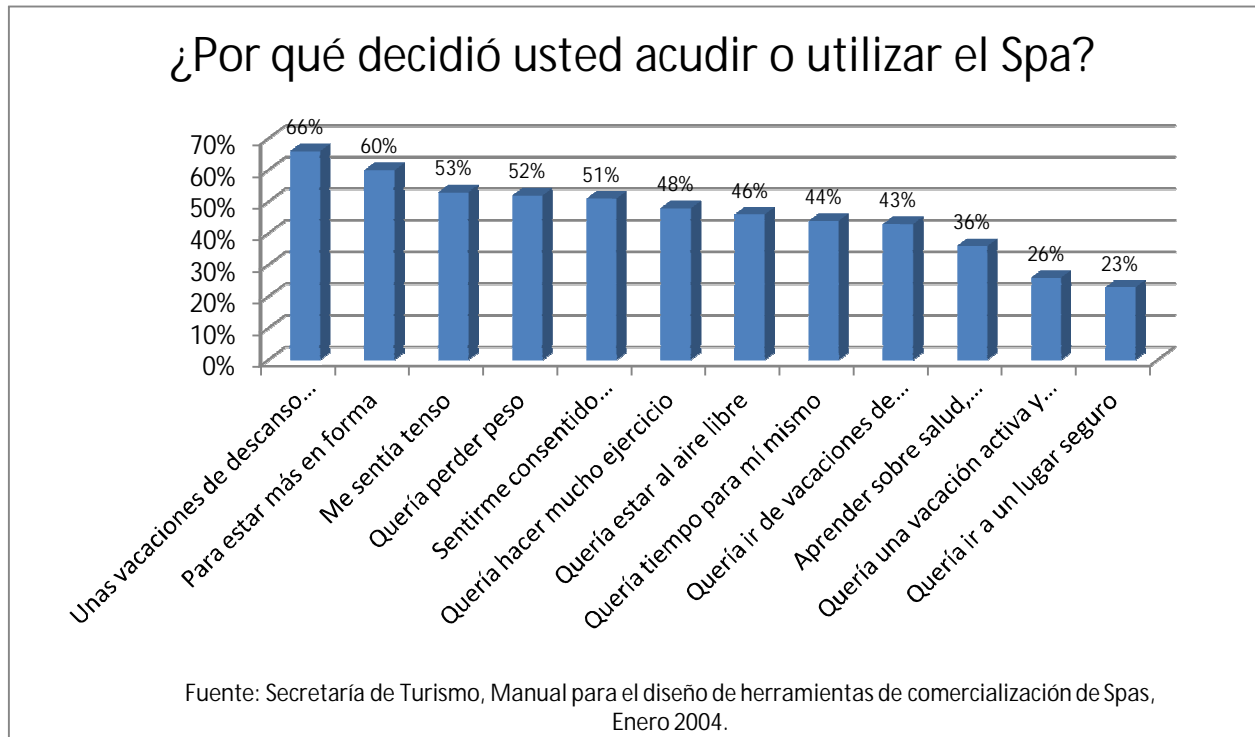
Gráfica 1



Destaca de la gráfica anterior que uno de los principales motivos por los que los usuarios asisten a un Spa es cuando se sienten tensos. De aquí que los masajes relajantes se convierten en uno de los servicios preferidos por ellos. Lo anterior se reafirma con la siguiente gráfica.

¹⁴ Ibid., p. 18.

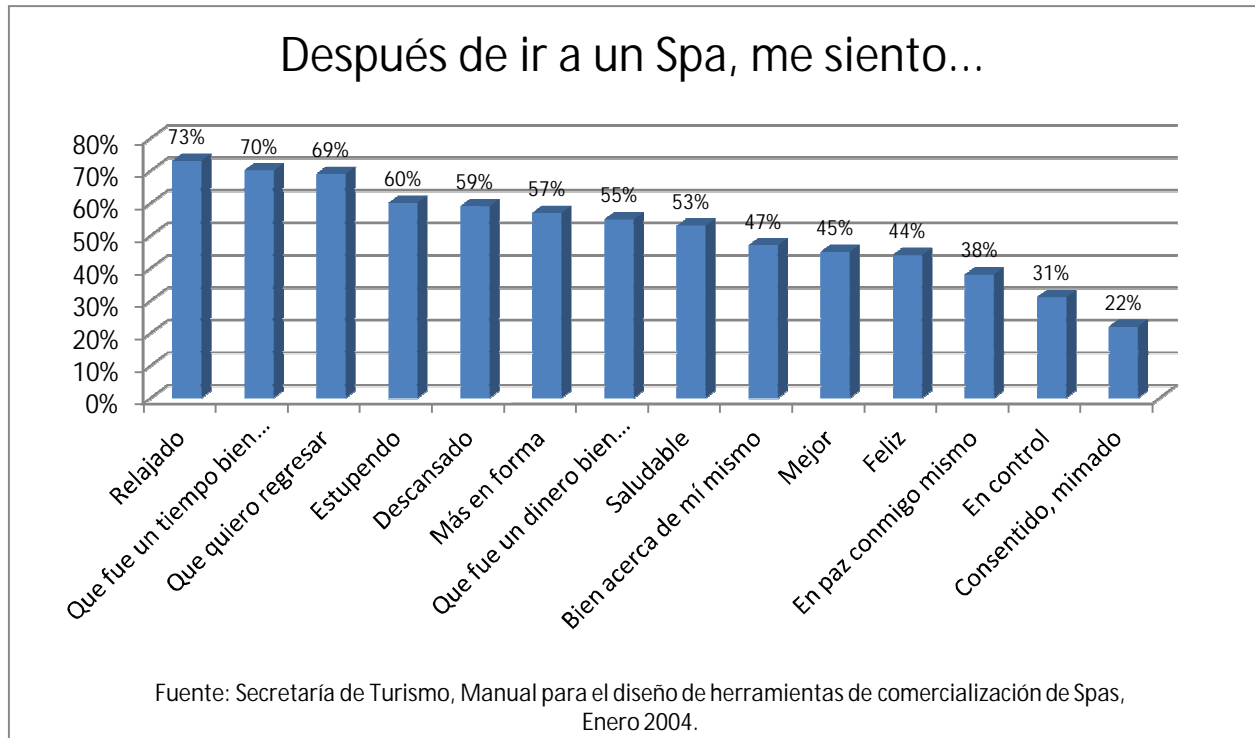
Gráfica 2



Nótese que, el sentirse tenso, vuelve a colocarse dentro de los motivadores principales para utilizar los servicios de un Spa.

Entonces, una vez que un usuario ha decidido asistir a un Spa, y muy probablemente a recibir un servicio de masaje relajante dadas las estadísticas de las dos gráficas anteriores, resultaría interesante conocer cómo se siente dicho usuario después de haber recibido el servicio. Esta información es la que precisamente ofrece la siguiente gráfica.

Gráfica 3



Como respuesta principal, el 73 por ciento de los encuestados dicen estar relajados, lo cual muestra una conexión importante con uno de los motivadores principales para asistir al Spa, “estoy/me sentía tenso”. Y algo muy destacable es que la mayoría, con un 69 por ciento, consideran querer regresar.

Finalmente, dando refuerzo a la presente propuesta de negocio, véase la siguiente información representada en la gráfica.

Gráfica 4



Queda claro que el descanso y la relajación son, definitivamente, parte importante de lo que pretende el usuario de un Spa. Además, se destaca esa búsqueda por lograr un cambio en el estilo de vida, un cambio integral que no incluya solo el cuerpo, sino a la mente y el espíritu también.

Adicionalmente, con información obtenida del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)¹⁵, así como de la Secretaría de Turismo (SECTUR)¹⁶, se pudo consolidar una base de datos sobre los Spas existentes en la zona metropolitana de Guadalajara (ZMG). La tabla muestra los establecimientos agrupados por los cinco municipios que conforman la zona conurbada y puede consultarse en el Anexo 1. El cuadro siguiente muestra el extracto de dicha información.

¹⁵ <http://gaia.inegi.org.mx/denue/viewer.html>

¹⁶ Secretaría de Turismo, SPA's en Jalisco, Marzo 2008.

Tabla 1

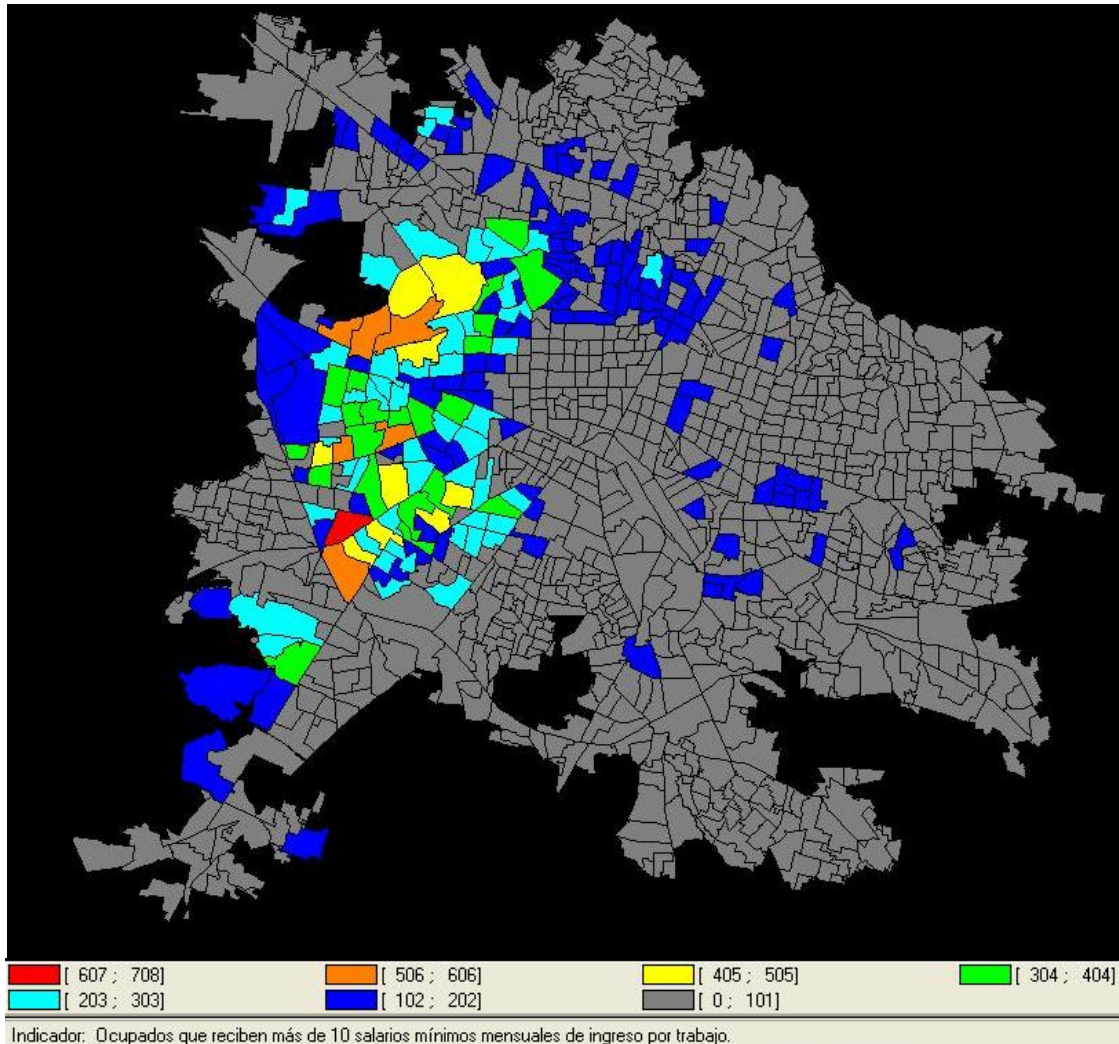
Municipio	Cantidad de Spas
Guadalajara	31
Zapopan	40
Tlaquepaque	4
Tonalá	4
Tlajomulco de Zúñiga	6

Es de notar que en Guadalajara y Zapopan es donde se ubican la mayoría de los establecimientos, siendo Providencia en Guadalajara, así como Guadalupe y La Estancia en Zapopan, las colonias que presentan mayor concentración.

Lo anterior encuentra lógica en el hecho mencionado anteriormente, cuando se decía que la mayoría de los usuarios de Spas corresponden a personas con un nivel de ingresos que se encuentra entre los 15 y 20 salarios mínimos. Para sustentar lo anterior, véase el siguiente plano de la ZMG que muestra las zonas con ingresos superiores a los 10 salarios mínimos, obtenido de las bases de datos del INEGI.¹⁷

¹⁷ Módulo de Atención y Consulta del INEGI. Av. 16 de Septiembre 670, Guadalajara, Jalisco; México. Atención por Lic. Mayra Alyson Córdova González.

Figura 1



Fuente: Módulo de Atención y Consulta del INEGI. Av. 16 de Septiembre 670, Guadalajara, Jalisco; México.
Enero 2011.

Se puede apreciar que la zona poniente, incluyendo la sur-poniente y nor-poniente de la ZMG, concentran los mayores niveles de personas ocupadas que perciben más de 10 salarios mínimos mensuales. Es ahí precisamente donde pertenecen las colonias con mayor número de Spas. Y para referenciar el mapa anterior de una manera más clara y

observar cada uno de dichos mapas se constata que la mayor concentración de Spas se presenta en la zona poniente de la ciudad. Potencialmente destaca el sur-poniente, yendo hacia los límites exteriores de la mancha urbana, como por ejemplo Ciudad Bugambilias, El Palomar, Santa Anita, entre otros, donde se muestra una población que económicamente está dentro del rango salarial deseado, pero aún no se presenta una alta oferta de Spas. Sirva lo anterior como propuesta para establecer el centro de operaciones o casa matriz del Spa dentro de esa zona de la ciudad y partir de éste para realizar los servicios dentro del establecimiento, así como para desplegar los servicios a domicilio. En el mapa anterior (Figura 2) se puede ubicar dicha zona marcada en color azul.

Finalmente, se concluye con una aproximación realizada sobre una muestra del total de los Spas de la ZMG con el propósito de identificar los servicios ofrecidos por estos. Se les preguntó vía telefónica si ofrecían algún tipo de servicio a domicilio. Con base en el principio de Pareto 80/20, la muestra considerada fue del 20 por ciento de los establecimientos de cada municipio. Los resultados arrojados se pueden consultar en las tablas del Anexo 3, de donde se obtienen 2 conclusiones importantes. La primera es que la mayoría se especializan en terapias reductivas y estéticas, así como tratamientos faciales. Es decir, efectivamente existe la oferta de masajes relajantes, sin embargo no es el enfoque principal del negocio. Esto podría estar relacionado con el hecho de que los Spas se encuentran principalmente orientados hacia la mujer, ya que son ellas quienes representan su mayor clientela, con un 74 por ciento versus un 26 por ciento de hombres. Sin embargo, las gráficas analizadas en páginas anteriores muestran que sí existe una necesidad real de personas que buscan y asisten a los

servicios de un Spa porque se sienten tensos y quieren relajarse. Como segunda conclusión, se manifiesta el hecho contundente de que ningún Spa oferta un servicio a domicilio, de lo cual se desprende la oportunidad de negocio como una propuesta innovadora a este tipo de servicio.

CAPITULO 4

Marco teórico

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico que sustentará el desarrollo de los planes de negocio a implementar en esta propuesta, basado principalmente en la orientación y el servicio al cliente. En la medida en que se tenga una excelencia en el servicio, el negocio va a tener ahí su piedra angular y el éxito del mismo.

Como lo menciona Rubén Roberto Rico, en su libro titulado *Total Customer Satisfaction*²⁰, “todos los negocios u organizaciones, no venden productos, ni servicios; lo que venden es valor, satisfacción y beneficios a sus clientes.” Y es en éstos, el valor, la satisfacción y los beneficios, en donde nos enfocaremos para que esta propuesta de negocio sea exitosa.

La satisfacción es un estado de ánimo que crea agrado y complacencia por la realización completa de las necesidades y expectativas creadas. “La organización que logra satisfacer y deleitar al cliente de un modo continuo concreta la ventaja competitiva más contundente, ganadora y rentable.” Por ello, esta propuesta busca su ventaja en la diferenciación basada en ese servicio y ese deleite al cliente. Lograr infundir en cada uno de ellos una experiencia inolvidable que con las repeticiones a través del tiempo se consolide un vínculo de necesidad, fidelidad y arraigo. En otras palabras, lograr la ‘adicción’ del cliente a los servicios del Spa. Así lo menciona Alissa Demorest en su

²⁰ Rico, Ruben Roberto, "Total Customer Satisfaction – Satisfacción y deleite total de los clientes", 7ª edición, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2001

artículo *Spa mean business*²¹, “Lo único que le diferenciará de la competencia es, o algo completamente único, o con el servicio. Los clientes regresarán a un Spa si han tenido una experiencia memorable. Y una impresión duradera se da muchas veces con un personal bien entrenado y capacitado.” Continúa diciendo, “El crecimiento de la clientela de un Spa se alcanza con un sólido concepto respaldado en una mezcla de decoración, tratamientos, productos, así como un alto nivel de servicio.” De aquí que todo esto será clave para la creación del concepto de la propuesta de negocio.

A continuación se mostrará la importancia de la satisfacción y el deleite de los clientes y así asegurar factores estratégicos clave. “La organización debe asegurar diversos factores estratégicos que resultan claves para concretar su logro²²:

1. Lo que vende cualquier tipo de organización es satisfacción y deleite.
2. Si la empresa no vende satisfacción, no existe o tiende a desaparecer rápidamente.
3. El marketing moderno significa satisfacer necesidades rentablemente, por lo que primero debemos detectar esas necesidades y luego saber satisfacerlas, haciendo el negocio competitivo y rentable mediante eficiencia, productividad y un buen marketing.
4. Las opciones que posee el cliente son múltiples, porque el mercado es el mundo y los productos y servicios de todo el mundo están al alcance de la mano.
5. Quien sentencia la vida de una organización, de un producto o de un servicio, es el cliente, y no el competidor que es el que nos sirve de referencia.

²¹ DEMOREST, Alissa, "Spa mean business", en *International Cosmetic News*, vol. 108, 2008, pp. 24-29, obtenido el 30 de agosto de 2010, desde la base de datos Business Source Complete en EBSCO Host.

²² RICO, Ruben Roberto, op. cit.

6. Los clientes poseen el poder verbal destructivo por el efecto multiplicador de comentar su indignación vía boca a oído las razones de su insatisfacción. Los recursos verbales son más poderosos que los económicos.
7. En todo el mundo, cada día más el cliente posee protección legal o contractual y/o comercial, con severas sanciones a los infractores.
8. Progresivamente, las remuneraciones, tanto la del presidente como la del resto de la organización, van a estar condicionadas fuertemente por el grado de satisfacción de los clientes internos y externos.
9. A mayor satisfacción se logra mayor lealtad, actual y potencial, y, consiguientemente, mayor participación del mercado y mayor rentabilidad.”

La satisfacción y el deleite del cliente no sólo deben depender del área de marketing y ventas, sino de toda organización, la cual debe poseer un enfoque global y bien integrado. Todos y cada uno de los departamentos e individuos que conforman la organización deben de estar alineados con la estrategia. Deben estar conscientes de que lo que hagan o dejen de hacer desde su función, tendrá repercusión en los logros y objetivos de la empresa o negocio.

El objetivo es convertir el enfoque teórico de la satisfacción de los clientes en hechos prácticos, concretos, en todos y cada uno de los contactos que la organización tenga con su cliente. Es por ello necesario que todas las políticas, estrategias, herramientas, actitudes y esfuerzos estén alineados con el objetivo clave: Satisfacer y deleitar al cliente siempre.

Ese objetivo se debe liderar desde los niveles más altos hacia el resto de la empresa, siendo imprescindible la decisión fuerte de invertir en el cliente y en su satisfacción y deleite completo en el largo plazo.

Enseguida se delinearán catorce propuestas integradas para realizar los esfuerzos más productivamente²³:

1. Liderar la satisfacción desde todas las áreas.
2. *Management* de los hechos: la relación con los clientes de todos los que dirigen y lideran debe estar basada en los hechos que los satisfacen y deleitan (ejemplo: visitas), no en palabras, promesas o sorderas.
3. Participación y compromiso de todo el personal:
 - A) Sugerencias: agregar valor.
 - B) Información disponible.
 - C) Precisión de los alcances.
4. Mucha prevención.
5. Innovar permanentemente: influenciar el medio para que las cosas sucedan, no solo adaptarse rápidamente a los cambios.
6. Recolección de datos objetivos y medibles sobre la satisfacción del cliente: debilidad casi genérica de las empresas por la falta o exceso de información desintegrada.
7. Brindar información necesaria área por área y nivel por nivel.
8. Manejo centralizado e interrelacionado de la información competitiva y operativa sobre satisfacción del cliente.

²³ Ibid.

9. Compartir la información sobre satisfacción e insatisfacción con las áreas vinculadas.
10. Invertir el tiempo y los recursos adecuados.
11. Administración efectiva y eficiente de las quejas y reclamos. Documentar fuente, naturaleza, frecuencia, tiempo y costo de resolución.
12. Tratamiento riguroso de los rendimientos no deseados; evitar los análisis superficiales que son muy comunes.
13. Seguimientos completos y efectivos.
14. Planes futuros que anticipen y asignen poder exceder o deleitar las expectativas de los clientes.

De lo anterior se podrá tomar información importante que coadyuve a la creación de los planes y la estrategia de la propuesta de negocio.

Por otro lado, existen diferencias conceptuales entre retención y lealtad de los clientes, no obstante están íntimamente vinculadas. Retención de los clientes es lograr la repetición de la compra. Lealtad de los clientes es obtener altos porcentajes de repetidores, o bajos porcentajes de no repetidores o desertores. No hay lealtad sin retención de clientes. No hay retención sin satisfacción de clientes. La satisfacción crea lealtad. No obstante, hay que producirse excepciones en cuanto a que no todo cliente satisfecho implica un cliente retenido, ni toda insatisfacción significa una no retención o pérdida del cliente. Existen dos tipos de relaciones muy fuertes entre satisfacción y retención y a su vez ésta con la lealtad y entre lealtad y rentabilidad.

Las organizaciones deben trabajar fuerte y seriamente la satisfacción de los clientes, si el objetivo es poseer altos niveles de retención. A mayor satisfacción, mayor retención.

Resulta imprescindible comprender y luego asumir fuertemente los siguientes aspectos, por demás clave²⁴:

1. No podemos administrar el negocio y la satisfacción de los clientes internos y externos, si no medimos la satisfacción que generan los resultados del negocio.
2. No podemos medir lo que los clientes internos y externos no requieren, ni les interesa.
3. No podemos medir la satisfacción de los clientes externos sin vincularla con el desempeño y la satisfacción de los clientes internos, o viceversa.
4. No podemos mejorar nunca lo que no medimos.
5. No podemos alcanzar objetivos de calidad, si no establecemos y evaluamos medidas de desempeño y progreso.
6. No podemos pensar que con la medición alcanza, necesitamos poseer y aplicar un sistema de mejora continua.

Medir la satisfacción de los clientes es por demás importante, pero la organización necesita además contar con un sistema de mejora continua de los procesos que le permita corregir rápidamente las insatisfacciones, solucionadas a través de las recomendaciones de los equipos de trabajo, integrados por todos aquellos que intervienen en los procesos críticos afectados.

²⁴ Ibid.

“La experiencia total del cliente o *Total Customer Experience* es el valor percibido que poseen los clientes intermedios y los consumidores finales, como resultado de la observación, la participación y la impresión internalizada por las distintas acciones directas e indirectas; generadas a través de los productos, los servicios, el personal y todos y cada uno de los momentos de verdad.

Ese conjunto de experiencias generalmente está influenciado por la propia organización, por ello la necesidad de administrar bien todos esos esfuerzos, que el cliente vive directamente, indirectamente, y también influenciado por terceros y el mercado.

Al cliente es necesario suministrarle una proposición de valor apropiada para satisfacerlo y fidelizarlo. Algunas veces satisfacer al cliente implica sacrificar el corto plazo, para ganar en el largo plazo.”

Por ello, la presente propuesta trata de basar su estrategia en la *Administración de la relación con los clientes o Customer Relationship Management – CRM*. Una vez identificados los clientes objetivo, se deben conocer sus necesidades, expectativas, prioridades y toda otra información, que facilite identificar sus experiencias y medir el valor del cliente, y en función del valor y de las expectativas del cliente, es necesario alinear las estrategias.

Hasta aquí queda claro que la ventaja competitiva que busca la presente propuesta se basa en la satisfacción y el servicio al cliente. Entonces, ahora habrá que empezar a realizar el diseño y la definición de la estrategia, así como del modelo de negocio, lo cual será con la creación de los planes de negocio. Pero antes de pasar a ese desarrollo, analicemos el siguiente modelo propuesto por Health Fitness

Dynamics²⁵ (HFD), en voz de su presidenta, Judith L. Singer, donde ofrece algunas recomendaciones sobre los Spas como un negocio económicamente viable, enfocado en los clientes, en el personal y en los dueños, mostrando lo que le llama las 18 P's para un Spa rentable.

- 1. *Plan* (Planear). Planear el Spa para que sea operacionalmente eficiente para su personal; confortable, privado y libre de stress para sus clientes; así como mano de obra no intensiva para sus dueños.
- 2. *Programs* (Programas). Crear los programas adecuados que generen experiencias. 1) Crear un concepto. 2) 'Más', no necesariamente significa que es mejor. 3) Precio competitivo. 4) Si se cobras más, se ofrece más. 5) No descuentos, mejor, valor agregado. 6) Certificados/tarjetas de regalo. 7) Crear una experiencia y no solo un tratamiento, crear memoria en los clientes y un 'wow' de satisfacción.
- 3. *Packages* (Paquetes). Maximizar la utilización de todas las áreas del Spa a través de paquetes.
- 4. *Price* (Precio). 1) Conocer la ventaja competitiva y/o la propuesta de valor para que la gente no solo juzgue por el precio. 2) Posicionarse competitivamente, lo cual ya se ha dicho que la propuesta se base en el servicio y satisfacción al cliente. 3) Ofrecer una experiencia memorable y excepcional. 4) Compensar justamente a los empleados/personal. 5) Tener el factor de rentabilidad adecuado para cada servicio y/o tratamiento.

²⁵ SINGER, Judith, "HFD'S 18 P'S for a profitable Spa", en Health Fitness Dynamics, 2010, obtenido el 01 de septiembre de 2010, desde <http://www.hfdspa.com/news.aspx#2>.

- *5. Purposeful (Útil)*. Asegurarse de entender perfectamente las necesidades y deseos de los clientes de modo que la experiencia del Spa sea impulsada por el mercado y sensible a las tendencias. 1) Muchos clientes sienten la necesidad de justificar la ida al Spa, por lo que la experiencia tiene que ser relevante y orientada a resultados. 2) Los clientes quieren sentir que el tiempo y el dinero que gastan en el Spa tendrá un valor de su inversión.
- *6. Personalize (Personalizar)*. 1) Es importante cumplir con las necesidades, intereses, así como las restricciones de presupuesto y tiempo de los clientes. 2) Los clientes no quieren sentir que la experiencia del Spa es una experiencia homogénea y despersonalizada. 3) Tratar de proporcionar un entorno centrado en el cliente en donde el personal está capacitado y facultado para personalizar y modificar los servicios. 4) La gente lo quiere 'a su modo' y no 'a tu modo', de lo contrario tomarán su camino hacia el siguiente Spa a fin de obtener su propio enfoque especial personalizado.
- *7. Pleasure (Placentero)*. 1) Crear un flujo de diseño libre de stress para los clientes y operacionalmente eficiente para el personal. 2) Ofrecer opciones en la selección de música, colores, iluminación y temperatura para que pueda mejorar la sensación deseada para sentirse relajado y energizado. 3) Seleccionar ropas y zapatillas que sean cómodos y favorecedores. 4) Tener suficientes zonas de confort para que la gente pueda encontrar lugares para 'mi' tiempo y/o 'nuestro' tiempo.
- *8. Pamper (Consentir)*. Algunas personas piensan que esto es una 'mala' palabra, ya que connota la auto-indulgencia, o se piensan egoístas cuando

se están dando el cuidado a sí mismos. Los Spas tienen la oportunidad de redefinir el concepto de 'consentirse' en una manera más positiva y benéfica.

- 1) Anticipar, entregar y superar las expectativas de los clientes, de tal manera que puedan relajarse, reducir el stress y 'dejar ir' la necesidad de estar siempre en control o al cargo de sí mismos.
 - 2) Ofrecer un 'tiempo fuera'. Es muy común para la gente estar constantemente 'sobre la marcha', multi-tarea, teniendo cuidado de todo el mundo excepto de ellos mismos.
 - 3) Proveer servicios que no solo se sienten bien, sino que también ofrecen un beneficio de salud, curación y/o bienestar.
- 9. *Promote* (Promover). Es necesario hacer de forma proactiva que la gente sepa quién eres, qué haces y cómo eres diferente y mejor que los competidores.
 - 1) Los clientes internos pueden utilizar el Spa como vacaciones.
 - 2) Los clientes externos pueden utilizar el Spa como parte de su programa de bienestar y/o como un día dedicado para un poco de 'mi' tiempo, 'nuestro' tiempo, celebraciones y ocasiones especiales.

Aquí vale la pena hacer un espacio para mencionar que uno de los puntos clave para la promoción del Spa se da con la recomendación 'boca en boca'. Como lo menciona Valarie A. Zeithaml, en su libro *Marketing de Servicios*²⁶, donde descubre el valioso papel de la comunicación boca en boca para adquirir un servicio: "Debido a que se considera que la comunicación de boca en boca es más confiable que otras fuentes de información, el mejor tipo de promoción para un servicio bien podría venir de otros clientes que abogan por los servicios de una compañía. La comunicación de boca en

²⁶ ZEITHAML, Valarie, "Marketing de Servicios", 2ª edición, McGraw-Hill, México D.F., 2001

boca lleva nuevos clientes a la empresa, y ésta puede calibrar el valor financiero de tal tipo de recomendación en términos de los costos promocionales que se ahorra, así como el flujo de ingresos que generan los nuevos clientes.”

- *10. Pre-Sell (Pre-vender).* Pre-vender tantas citas como sea posible. Si se espera por el impulso del cliente, será imposible tener un Spa rentable, puesto que no se podrá controlar adecuadamente la nómina ni la programación de personal. Planear las pre-ventas en diferentes mercados: clientes de ocio, grupos, comunidad, etc.
- *11. Products (Productos).* Es importante seleccionar productos que ofrezcan resultados tangibles, que tengan potencial, sean acogidos por el personal, tengan el margen de ganancia apropiado, tanto para el propietario como para el distribuidor, y ofrezcan un programa sólido de apoyo e información para el usuario. Cuando se seleccione una línea de productos es necesario evaluar, tanto al producto, como a la compañía que lo ofrece. En este sentido, la compañía debe de ser como un socio, ofreciendo cosas como las siguientes: a) programas de capacitación para los tratamientos y conocimiento del producto, b) cooperativa en la publicidad de productos y programas, c) asegurar el abasto de los productos, d) responsabilidad civil por los productos; entre otros.
- *12. People: Guests (Gente: Clientes).* El negocio del Spa es un negocio de gente, es decir, todo lo que se haga gira en torno a los clientes. 1) Invertir en los clientes. 2) Invertir en la comunidad.
- *13. People: Personnel (Gente: Empleados).* Mientras que el ‘Hardware’ (las instalaciones y/o mobiliario) ofrece el encanto, el ‘Software’ (el personal del Spa)

es el corazón y el alma del negocio. Los empleados son el activo más importante, ya que los Spas son lo que es la relación entre ellos y los clientes. Por lo tanto es importante seleccionar, capacitar y retener el mejor equipo posible. 1) Seleccionar lo bueno. 2) Proveer capacitación continua. 3) Entrenamiento cruzado. 4) Dejar saber al equipo de trabajo que son importantes.

- *14. Pride & Passion* (Orgullo y pasión). Es importante contratar personal que no solo cuente con la actitud y las credenciales adecuadas, sino que también se sienta orgulloso y apasionado de todo lo que hace. 1) El personal debe amar lo que hace, querer hacer una diferencia en las vidas de todos a quienes tocan, que les encante aprender y crecer personal y profesionalmente e ir siempre 'más allá'. 2) Cuando el equipo de trabajo se siente orgulloso y apasionado, puede crear una experiencia extraordinaria en los clientes. 3) Cuando el personal exhibe pasión, esto ayuda a establecer el Spa como un lugar que cuenta con un equipo de trabajo maravilloso. La experiencia Spa es más sobre la conexión entre las personas que los ladrillos o el inmueble.
- *15. Payroll* (Nómina). Si no se controla la nómina, es poco probable que el Spa sea rentable. La nómina es el costo más alto del Spa; por lo tanto, es fundamental contar con el programa de compensación adecuado. Hay muchas maneras de pagar a todos y cada uno de los involucrados, demostrándoles que son valorados y que el éxito del negocio también es su éxito. 1) Programa de compensación: Hay muchas opciones que se pueden utilizar para la compensación del personal de tiempo completo, el de tiempo parcial, así como los que están sobre demanda o variable. La HFD recomienda un programa de

compensación de cuatro niveles: a) tarifa base por hora, b) incentivo base por productividad, c) propinas automáticas y d) comisión por ventas. 2) Incentivos: Cuando todos trabajan para el logro de los objetivos grupales y/o departamentales, puede haber mayores ingresos para todos, desde el personal operativo hasta los supervisores y directores del Spa. 3) Beneficios: Pensar en un menú de beneficios para que el personal pueda seleccionar lo que es importante para cada quien.

En cuanto a este importantísimo punto, es imprescindible desprender los programas de compensaciones y beneficios de la estrategia del negocio. Es decir, que si la estrategia estará basada en la satisfacción y el deleite total de los clientes, entonces de esto dependerá precisamente todo lo que se pueda retribuir de manera variable al personal, alineado obviamente con los objetivos establecidos para cada colaborador.

- *16. Productivity* (Productividad). Puesto que la mano de obra representa el gasto más costoso y porque el personal es el activo más importante, resulta crítico asegurar que se entienda y se define correctamente la estructura organizacional del Spa. Dos puntos básicos al respecto: 1) Medir y monitorear la productividad, 2) Ofrecer incentivos. Y como ya se mencionó, alinearlos con la estrategia del negocio.
- *17. PFun* (Diversión). Es importante que el Spa sea un lugar agradable, tanto para los clientes como para el personal. 1) Algunas veces los Spas son 'muy serios'. Nunca hay que perder de vista el hecho de que a la gente le gusta divertirse y que esto vendrá precisamente del servicio ofrecido. 2) Promover la 'sensación de buena experiencia', de tal manera que los clientes se sientan y

vean mejor cuando se van que cuando llegaron. 3) Mientras que los Spas pueden ser un escape de la realidad y/o un cambio en el estilo de vida, siempre son lugares que crean diversión/alegría.

- *18. Profit (Rentabilidad).* La HFD ha recurrido a las anteriores P's para ayudar a crear más de \$700 millones de dólares de empresas de Spa con éxito. 1) Es necesario creer en el hecho de que los Spas pueden ser negocios/proyectos empresariales económicamente viables. 2) El potencial para la rentabilidad del negocio de Spas existe, pero esto requiere de un líder emprendedor dedicado, orientado al negocio, que ponga las P's en acción, de tal manera que ese potencial se convierta en una realidad. 3) Asegurarse de que el personal entienda la visión y expectativas, que están preparados y cuentan con las herramientas para contribuir al éxito del negocio, así como el de ellos mismos.

Se dice que el éxito es muy posible cuando se tiene la gente, el plan y el producto adecuados. Será importante disfrutar el reto, así como las recompensas de la creación, la comercialización y gestión de un Spa con éxito.

Todo lo mencionado anteriormente servirá como herramienta y base importante para la creación de un plan de negocio exitoso.

PARTE II

CONCEPCIÓN ESTRATÉGICA Y PLAN DE NEGOCIOS

CAPITULO 5

Planteamiento estratégico

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Michael Porter²⁷, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Según Porter²⁸, la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible. Las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres motivos:

1. El liderazgo en costos (bajo costo).
2. La diferenciación.

Ambos tipos de estrategia pueden ser acercados o estrechados más ampliamente, lo cual resulta en la tercera estrategia competitiva viable:

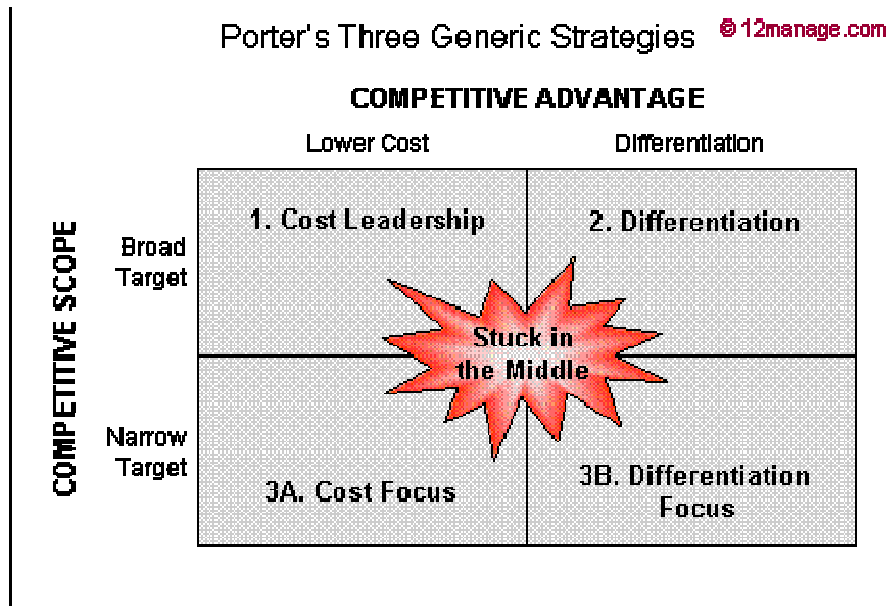
3. El enfoque.

El siguiente esquema lo muestra de una manera gráfica.

²⁷ 12MANAGE, THE EXECUTIVE FAST TRACK, "Ventaja competitiva (Porter)", obtenido el 06 de marzo de 2011, desde http://www.12manage.com/methods_porter_competitive_advantage_es.html.

²⁸ Ibid.

Figura 3



Fuente: http://www.12manage.com/methods_porter_competitive_advantage_es.htm. Marzo 2011.

Según el libro "Conceptos de administración estratégica", de Fred R. David²⁹, lograr el liderazgo por costo significa que una empresa se establece como el productor de más bajo costo en su industria. Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, con bases en diferenciación, aún cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva. Si más de una compañía intenta alcanzar el liderazgo por costos al mismo tiempo, esto es generalmente desastroso. El liderazgo en costos a menudo es logrado a través de economías de escala.

Por otro lado, lograr diferenciación significa que una empresa intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores. Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la

²⁹ DAVID, Fred R., "Conceptos de administración estratégica", 5ª edición, Prentice Hall, México.

diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales. Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, entre otras.

Lograr la ventaja competitiva a través del enfoque es cuando una empresa fijó ser la mejor en un segmento, o grupos de segmentos, en cuanto a una de las dos variantes: enfoque por costos y enfoque por diferenciación.

Según la figura anterior (Figura 3), estar 'pegado' en el centro del cuadrante puede ser generalmente una receta segura para la rentabilidad debajo del promedio de la industria. No obstante, los beneficios atractivos son posibles solo mientras la industria en su totalidad sea muy atractiva. Puede tratarse también de la carencia de una elección hacia alguna de las ventajas competitivas y es especialmente peligroso para emprendedores que han sido acertados, y que después han comenzado a descuidar su enfoque. Estos entonces deben buscar otros nichos de enfoque. De lo contrario, están comprometiendo su estrategia de enfoque.

Después de todo el análisis que se viene desarrollando a lo largo del presente trabajo y de estas últimas reflexiones, queda asentado que la presente propuesta de negocio de Spa se enfocará en la ventaja competitiva de la diferenciación; una diferenciación basada en el servicio y la atención a los clientes, única y personalizada, pretendiendo su satisfacción y deleite total, de tal manera que los convierta en unos 'adictos' al Spa. Asimismo, el modelo de negocio que se propone distingue dos momentos básicos. Como se vio en el análisis del entorno, las mujeres representan el mayor porcentaje de los clientes de los Spas, con un 74 por ciento; por lo tanto, se

considera iniciar precisamente con la atracción de las mujeres a nuestros servicios, intentando obtener un perfil de mujeres que sean amas de casa o empleadas y con pareja. Dichas mujeres llegaran a nuestras instalaciones y serán las primeras en probar los servicios. Entonces, de aquí parte el segundo momento del plan de negocio, ya que se pretende que sean ellas las que nos conecten con sus parejas, llegando así al sector masculino y que probablemente serán los hombres ejecutivos que deseen el servicio a domicilio. Se establecerá un incentivo para que la mujer logre atraer por primera vez y de una manera más contundente a su pareja hacia los servicios y que así se produzca la entrada de ellos al mundo del Spa y los masajes relajantes. Este incentivo podría darse de diversas maneras, ya sea ofreciendo paquetes de pareja, donde en la compra del servicio para él, el de ella sea gratis, o simplemente ofreciéndole a ella alguna gratificación si logra acercar a su pareja al Spa. Simultáneamente, se considera la recomendación de persona a persona ofreciendo algún incentivo por invitado e ir ampliando así la red de clientes.

También se contempla la situación en la que existan hijos y la pareja no tenga la facilidad de dejarlos al cuidado de alguien mientras ellos se van a disfrutar de algún masaje. Y aquí se propone un servicio de guardería en las mismas instalaciones del Spa, para quienes gusten asistir aquí a recibir algún servicio.

Ahora bien, para el concepto del servicio a domicilio, inicialmente se propone ir al lugar indicado por el cliente, utilizando las instalaciones de su casa u oficina, pero posteriormente se pretende que, en un plazo de seis meses, se cuente con un camión, tipo repartidor, totalmente equipado como el Spa para recibir dentro de éste, e igualmente en el lugar indicado por el cliente, su servicio de masaje. Con esto se

logrará establecer el concepto de Spa móvil acondicionado con la ambientación y todo el equipamiento propicio para generar en el cliente la misma experiencia que en las instalaciones propias del Spa. Bajo este concepto innovador se busca que en los años posteriores se adquieran más unidades de este tipo, logrando hacer rutas dentro de la ciudad u ofreciendo paquetes masivos dentro de las instalaciones de alguna empresa, plaza, escuela, o cualquier otra localidad, lo cual a su vez podrá abatir costos por concepto de servicio a domicilio de aquellos clientes que deseen aprovechar la ocasión de la unidad de Spa móvil.

Yendo aún más al detalle del modelo de negocio, es preciso establecer otros puntos clave del concepto:

- Se busca consolidar un Spa especialista en masajes relajantes y ser reconocido por ello. Por lo cual, inicialmente serán estos los únicos servicios ofrecidos.
- Las instalaciones del Spa serán acondicionadas en un terreno y no en un lugar cerrado (local).
- Lo anterior se sustenta en la idea de desarrollar un concepto de Spa temático. Es decir, sobre el terreno se establecerán tres cabinas ambientadas de acuerdo a un modelo específico para que nuestros clientes puedan elegir la experiencia que desean vivir, pudiendo ser la experiencia 'playa', 'selva' o 'bosque', lo cual se logrará a través de los sonidos, los aromas, así como de la misma ambientación.
- Este mismo concepto temático será llevado a los camiones de Spa móvil y nuestros clientes podrán igualmente elegir la experiencia que desean vivir y pedir los servicios del Spa móvil apropiado.

- Es posible que las ambientaciones cambien, tanto en las instalaciones como en los camiones de Spa móvil, con una frecuencia que podría ir desde uno a varios años, dependiendo de cómo se desarrolle el negocio; ofreciendo así a nuestros clientes la expectativa de poder vivir nuevas experiencias dentro de nuestros servicios de masajes relajantes.
- Lograremos que en el mismo instante en el que el cliente acceda a las instalaciones o al Spa móvil, sea transportado a otro contexto, un ambiente de relajación y de sensaciones placenteras, desconectándolo totalmente del mundo exterior.
- Realizar y llevar un expediente personal de cada cliente, el cuál concentrará información clave de ellos para saber su situación física y así administrarle el masaje/servicio adecuado que no ponga en riesgo su salud.
- Todos los materiales auxiliares y complementarios serán proporcionados por el Spa, de tal manera que nuestros clientes no tengan que preocuparse por llevar sus propios artículos para poder acceder al masaje de su elección.
- Como único negocio adicional se pretende realizar una venta de productos llamados 'soporte en casa', conformados por recipientes pequeños de los aceites aromáticos utilizados para los masajes. Con esto, nuestros clientes podrán recordar la experiencia del Spa a través de los aromas. Se incluirán materiales complementarios, como un CD de música e instrucciones para utilizar su aceite aromático en casa. Finalmente, nuestros clientes regresarán por el efecto físico causado por las manos calificadas que aplican los masajes relajantes.

Para concluir con los elementos fundamentales del modelo de negocio, queremos establecer los siguientes puntos en cuanto al manejo de la organización:

- Serán dos socios fundadores.
- Inicialmente, los socios se involucrarán directamente en la mano de obra. Es decir, ellos, juntos con dos asociados colaboradores contratados, darán los masajes a los clientes. Conforme el negocio vaya creciendo y madurando, los socios se irán saliendo de dicha operación. Con esto se busca que los colaboradores sean entrenados bajo las formas y conceptos pretendidos por los dueños.
- Se contratarán a asociados colaboradores que cuenten con la preparación académica de terapeutas, así como con el examen de acreditación debidamente aprobado.
- El negocio será establecido bajo un régimen fiscal de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.), ya que la responsabilidad está limitada al capital aportado, y por lo tanto, en el caso de que se contraigan deudas, no se responde con el patrimonio personal de los socios. Adicionalmente, bajo este régimen, se puede constituir la empresa con un mínimo de dos socios y un máximo de 20.

Así pues, bajo este concepto se pretende atraer a clientes de buen gusto, que estén dispuestos a probar parte de un modelo característico de las ciudades más cosmopolitas del mundo, como lo es Nueva York. Todo lo anterior no excluye la opción de los servicios express, que bajo el mismo modelo pueden ser ofrecidos a petición del cliente.

Asimismo, se pretende que el negocio se ubique físicamente en la zona sur de la ciudad, que pudiera estar, según el análisis del entorno competitivo, en la zona de Ciudad Bugambilias, El Palomar, Los Gavilanes, Santa Anita, entre otras. Éste fungiría como el centro de operaciones del negocio, base de la captación inicial de clientes, a partir de los cuales se pueda extender el servicio a domicilio por recomendación de ellos mismos, siendo una ventaja competitiva más de diferenciación en este tipo de servicios.

Con tales pretensiones, se vuelve necesario pasar a la formulación de una misión y de una visión que identifiquen fielmente la filosofía del negocio. Según Fred R. David³⁰, la declaración de la misión es “una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados.” La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización y responde a preguntas como:³¹

- ¿Quién es el cliente?
- ¿En qué negocio está usted?
- ¿Qué vende (producto/servicio)?
- ¿Cuál es su plan para crecer?
- ¿Cuál es su principal ventaja competitiva?

Así, la misión del nuevo negocio es: “**Propiciar en nuestros Clientes la experiencia inigualable de lo que es un verdadero *massagio* y encontrar en ello la**

³⁰ Ibid., p. 8.

³¹ BALANKO-DICKSON, Greg, “Cómo preparar un plan de negocios exitoso”, McGraw-Hill, México, 2008.

satisfacción que busca ser repetida con frecuencia”.

Se pretende, como principio clave del negocio, lograr la retención y la lealtad del cliente; recordando que la retención de los clientes es lograr la repetición de la compra. Lealtad de los clientes es obtener altos porcentajes de repetidores, o bajos porcentajes de no repetidores o desertores. No hay lealtad sin retención de clientes. No hay retención sin satisfacción de clientes.

Asimismo, la declaración de la visión, según Greg Balanko³², debe expresar cómo se visualiza, se desarrolla, crece y en qué se convierte el negocio durante los siguientes tres a cinco años. Una visión clara, persuasiva y excitante puede hacer una diferencia sustancial en la ayuda del logro de los objetivos. Debe utilizarse para expresar lo que es importante y que puede convertirse en la fuerza impulsora detrás del negocio. De tal manera, la visión del negocio es: **“Consolidarnos como el Spa de masajes especializado más reconocido de la zona metropolitana de Guadalajara por un servicio innovador, impactando el estilo de vida de nuestros Clientes y que sean ellos mismos nuestra mejor recomendación y razón de ser”.**

Se busca hacer de los Spas la opción para el relajamiento y des-estrés de hombres y mujeres, no solo la opción para el embellecimiento físico que está principalmente orientada al sexo femenino.

³² Ibid., p. 77.

CAPITULO 6

Plan de operaciones

Todas las decisiones importantes que puedan afectar al negocio deberán estudiarse en detalle y ser revisadas por los propietarios de la empresa. La meta durante los primeros dos años será mantener, por lo menos, el punto de equilibrio. A partir del tercer año se espera alcanzar un cinco por ciento de utilidad neta y a partir del quinto un siete por ciento.

En cuanto a instalaciones y espacio se pretende concretar la renta de un terreno en la zona sur de la ciudad, teniendo como opciones Ciudad Bugambilias, Santa Anita y Los Gavilanes. La búsqueda del terreno se llevará a cabo de manera directa, es decir, rastreando la zona, así como a través de anuncios clasificados de periódicos e Internet. El uso del espacio se compone de la siguiente manera:

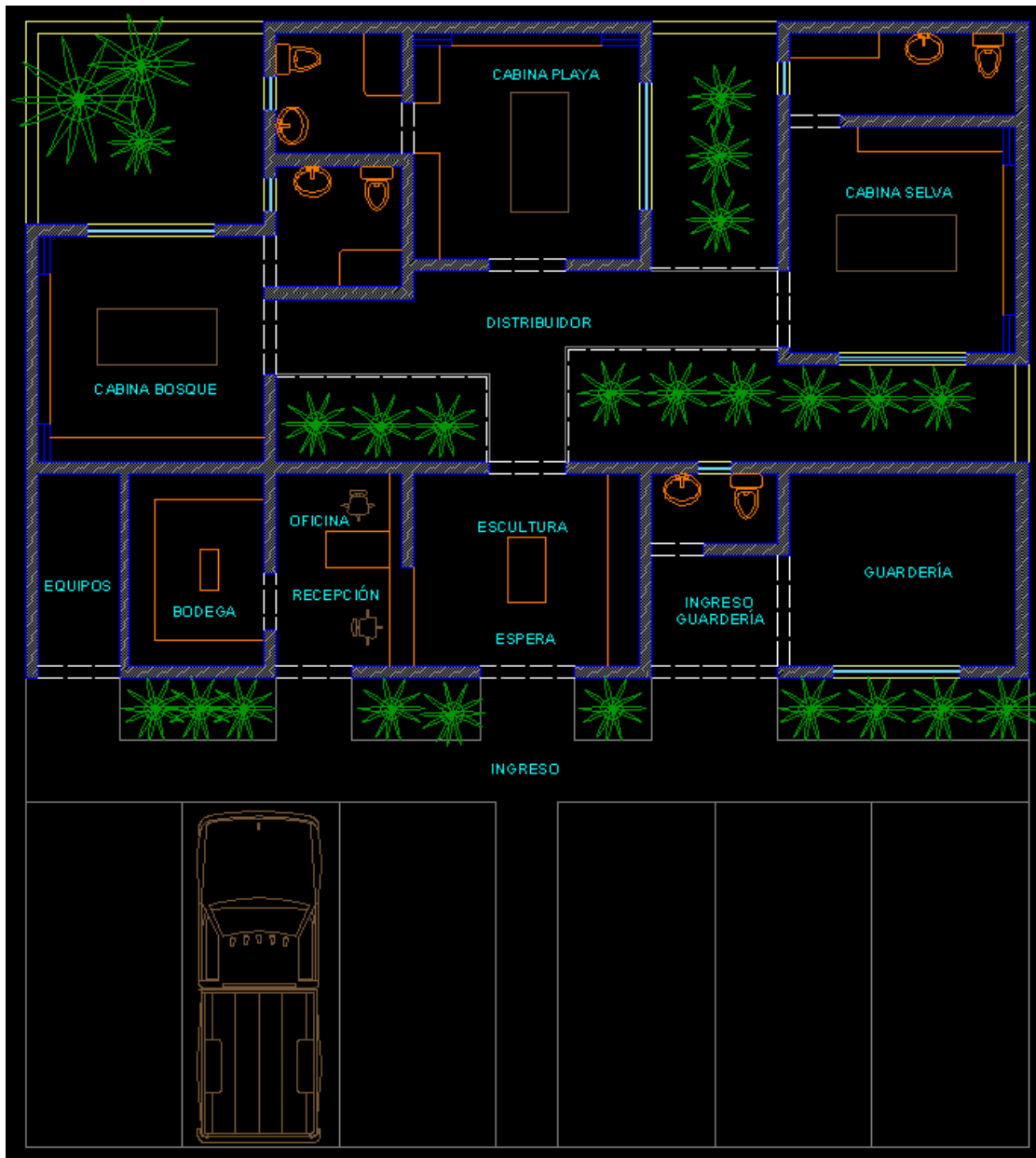
- Tres cabinas ambientadas con ducha y vestidor, donde las cabinas tendrán un área de 4m x 4m.
- Una oficina con recepción.
- Una sala de espera.
- Un espacio para guardería.
- Una bodega para materiales consumibles, almacén, lavadora y secadora.
- Baños de uso común para damas y caballeros.
- Baños para niños con cambiador.
- Distribuidor/caminos en área de jardines para acceso a las cabinas.

- Un cuarto de máquinas/equipos, donde se tendrá el boiler, hidroneumático, etc.
- Estacionamiento para seis automóviles.
- Área para la unidad Spa Móvil.

Para todo lo anterior se considera un terreno con dimensiones mínimas de 16m. x 18m.

La distribución se muestra en la siguiente figura.

Figura 4



Bajo la consultoría del arquitecto, se realizó una cotización estimada para consolidar las instalaciones descritas anteriormente, arrojando como resultado un costo total por 850 mil pesos. La construcción de los espacios fue considerada utilizando material prefabricado, de tal manera que todo pueda ser trasladado a cualquier otra localidad en caso necesario.

Complementando la sección de instalaciones, hemos considerando un monto total para decoración por 40 mil pesos. Así pues, la siguiente tabla resume los conceptos de instalaciones y sus costos.

Tabla 2

INSTALACIONES	
Descripción	Costo
Acondicionamiento del terreno	\$850,000.00
Decoración	\$ 40,000.00
Total	\$890,000.00

Hasta este punto se tiene todo el concepto de instalaciones listas para ser utilizadas, incluyendo acabados y decoración, ahora se requiere acondicionar el negocio con todo el mobiliario necesario para iniciar operaciones. Para esto se ha identificado el siguiente listado, que incluye también cantidades y costos de todos los muebles y artículos. Los precios incluyen IVA.

Tabla 3

MOBILIARIO
Cabinas

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total
4	Camilla para masaje	\$ 5,626.00	\$22,504.00
4	Banco para accenso y descenso	\$ 569.00	\$ 2,276.00
3	Silla Shiatsu	\$ 3,480.00	\$10,440.00
3	Mesa auxiliar	\$ 2,900.00	\$ 8,700.00
3	Banca para cambiarse (150 cms.)	\$ 2,500.00	\$ 7,500.00
Sub-Total			\$51,420.00

Recepción y sala de espera

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total
1	Escritorio modular p/ recepción	\$ 5,700.00	\$ 5,700.00
1	Silla	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
1	Laptop	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
1	Teléfono inalámbrico	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
1	Dispensador de bebidas	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00
6	Sillón individual ergonómico	\$ 2,000.00	\$12,000.00
Sub-Total			\$31,700.00

Oficina

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total
1	Escritorio modular	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00

1	Silla ejecutiva	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
2	Silla para cliente	\$ 1,000.00	\$ 2,000.00
1	Impresora multifuncional	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
1	Laptop	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
1	Locker para socios (4 apartados)	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Sub-Total			\$19,800.00

Bodega

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total
6	Anaqueles con 4 entrepaños (1 m.)	\$ 500.00	\$ 3,000.00
1	Carrito de servicio	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
1	Lavadora industrial de 16Kg.	\$15,892.00	\$15,892.00
1	Secadora industrial de 20 Kg.	\$19,000.00	\$19,000.00
Sub-Total			\$38,892.00

Guardería

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total
1	Juego para trepar	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
1	Tapete Foami	\$ 500.00	\$ 500.00
2	Mesitas	\$ 300.00	\$ 600.00
4	Sillitas	\$ 150.00	\$ 600.00

2	Juego educativo	\$ 250.00	\$ 500.00
1	Pantalla LCD 32"	\$ 5,500.00	\$ 5,500.00
Sub-Total			\$11,700.00

Cuarto de máquinas/equipos

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total
1	Hidroneumático	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
1	Boiler de paso 15 lt./min.	\$ 9,322.00	\$ 9,322.00
1	Tanque de Gas estacionario 500 lts.	\$ 5,566.00	\$ 5,566.00
Sub-Total			\$21,388.00

Dando como resultado un total de **174 mil 900 pesos con IVA incluido** por concepto de mobiliario.

Esta inversión se sumará a la siguiente lista compuesta por utensilios y blancos, siendo estos parte fundamental en la operación del negocio. Se realizará una inversión inicial y se considera renovar parcialmente estos artículos con una frecuencia anual.

Tabla 4

UTENSILIOS Y BLANCOS

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total
9	Ánforas	\$ 200.00	\$ 1,800.00
3	Contenedores	\$ 300.00	\$ 900.00
3	Canasto cuadrado p/ blancos limpios	\$ 500.00	\$ 1,500.00

3	Canasto redondo c/tapa p/ blancos sucios	\$ 500.00	\$ 1,500.00
6	Vasijas para inhalación	\$ 250.00	\$ 1,500.00
4	Porta-botellas	\$ 130.00	\$ 520.00
180	Sábanas	\$ 180.00	\$32,400.00
80	Toallas	\$ 85.00	\$ 6,800.00
80	Batas	\$ 200.00	\$ 16,000.00
Total			\$62,920.00

Hasta aquí se lleva un monto principal de inversión, el cual suma un total de **1 millón 127 mil 820 pesos netos**.

Asimismo, se identifican también los siguientes gastos fijos de operación, los cuales se enlistan en la siguiente tabla.

Tabla 5

SERVICIOS, DESECHABLES Y CONSUMIBLES

Servicios	
Descripción	Gasto Mensual
Renta	\$12,000.00
Luz	\$ 1,250.00
Agua	\$ 500.00
Teléfono	\$ 800.00
Gas	\$ 700.00
Jardinería	\$ 1,000.00
Derechos de autor por música	\$ 120.00

Sub-Total	\$16,370.00
-----------	--------------------

Desechables y consumibles

Descripción	Gasto Mensual
Sandalias (paq. 10 pares)	\$ 4,896.00
Ropa interior desechable	\$ 2,400.00
Fundas para careta	\$ 3,500.00
Aceites y esencias para masaje	\$ 2,000.00
Velas y aromaterapia	\$ 1,500.00
Artículos de limpieza	\$ 2,000.00
Desechables (vasos, otros)	\$ 500.00
Papelería	\$ 1,000.00
Sub-Total	\$17,796.00

Arrojando un total de **34 mil 166 pesos mensuales**.

En lo que respecta al capital humano, la organización se establece de la siguiente manera:

- Un socio será encargado de la parte operativa del negocio, que además se involucra en la impartición de los masajes. Será encargado de administrar las operaciones cotidianas, entre las que se encuentran:
 - Administrar los servicios ofrecidos, desde su programación hasta el control de las actividades de los colaboradores.

- Control de inventarios de materiales.
- Administrar los sistemas de monitoreo de servicio y satisfacción del cliente. Cuando el cliente pase a recepción a pagar su cuenta, al finalizar su servicio, se le pedirá que responda una encuesta de satisfacción. Será a través de una papeleta, la cual incluirá algunas preguntas con una escala de uno a cinco, siendo uno lo menos satisfecho y cinco lo más satisfecho. Esta encuesta será utilizada, además, para establecer la compensación variable de los socios colaboradores. El ejemplo de dicha encuesta se podrá consultar en el Anexo 4.
- Estrategias de cambios, mejoras y adaptaciones en la operación del negocio.
- El segundo socio será responsable de toda la administración financiera del negocio, que además se involucra en la impartición de los masajes. Entre sus funciones estarán:
 - Flujo de caja.
 - Control interno: presupuestos, créditos de proveedores, pagos, entre otros.
 - Análisis financieros.
 - Nóminas.
 - Supervisión de los gastos.
- Dos socios colaboradores terapeutas (1 hombre, 1 mujer). El sueldo base aproximado de cada terapeuta será de mil 800 pesos mensuales libres. Lo interesante se da con la compensación variable, compuesta por la comisión que

se desprende del resultado de la encuesta de satisfacción del cliente, siendo de la siguiente manera: Por cada encuesta de satisfacción, si el promedio obtenido es entre 4 y 5, el colaborador se llevará el 25 por ciento del precio del masaje; si el promedio está entre 3 y 3.9, será el 20 por ciento; con un promedio entre 2.5 y 2.9, obtendrá el 15% y de 2.4 hacia abajo, el colaborador no percibirá comisión. Nos aseguraremos de que por cada servicio se genere una encuesta de satisfacción, lo cual significa que este esquema motivará al colaborador a dar su mejor esfuerzo/resultado para obtener la mayor comisión, alineándolo así con la filosofía del negocio. Finalmente, las propinas serán a libre consideración del cliente y de misma forma al cien por ciento para el colaborador.

- Una recepcionista que se encargará de recibir al cliente, así como de dar informes y llevar el libro de citas. Su sueldo base será de 4 mil pesos mensuales, pero también tendrá integrada una parte de compensación variable basada en el mismo esquema que el de los socios terapeutas. Con un promedio en la encuesta de satisfacción entre 4 y 5, se le compensará con 5 pesos fijos; si el promedio está entre 3 y 3.9, serán 4 pesos; con un promedio entre 2.5 y 2.9, 3 pesos y de 2.4 hacia abajo, no habrá compensación. Como esta posición es única, ella podrá percibir la comisión por cada encuesta de satisfacción generada.
- Una niñera, percibiendo un sueldo fijo de 4 mil 500 pesos mensuales libres.
- Una persona de limpieza, con sueldo fijo de 4 mil 500 pesos mensuales libres, quien además se encargará de lavandería.

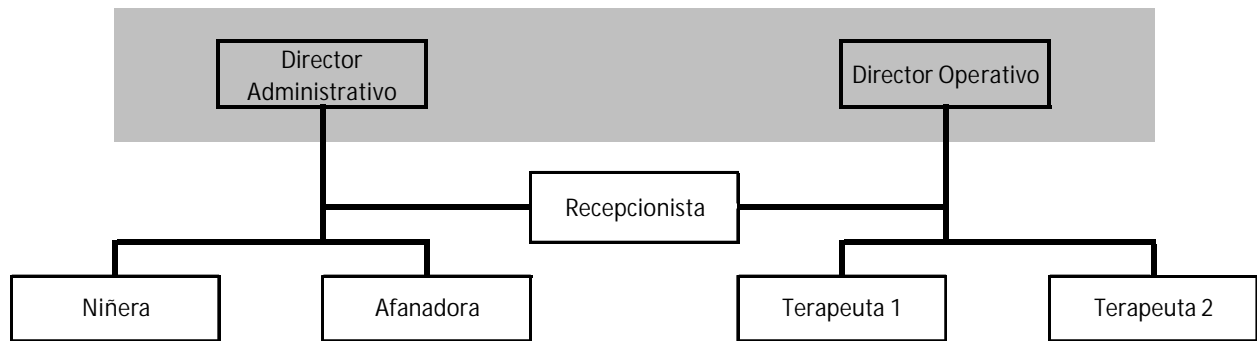
Para los socios colaboradores terapeutas se les proporcionará uniforme, lo cual

causará una erogación inicial por 3 mil 210 pesos, siendo tres uniformes para cada uno y se pretende renovárselos cada año. Asimismo, se tendrá un plan de capacitación para ellos que girará en torno a dos competencias principales.

1. Habilidad técnica. Consistirá en aprender más técnicas de masaje, así como la mejora continua de las ya adquiridas. A mayor cantidad de técnicas dominadas, podrá acceder a un nivel de sueldo fijo mayor.
2. Atención y servicio al cliente; donde también se incluirá al colaborador de recepción.

De tal manera, la empresa operará bajo la siguiente organización.

Figura 5



De lo descrito en los párrafos anteriores se obtienen los gastos promedio por concepto de sueldos y salarios. Se incluyen también las cuotas sociales con una equivalencia del 40 por ciento del total de dicho gasto.

Tabla 6

SUELDOS Y SALARIOS	
Puesto	Mensual (libres)

Terapeuta 1	\$19,260.00
Terapeuta 2	\$19,260.00
Recepcionista	\$ 7,744.00
Niñera	\$ 4,500.00
Afanadora	\$ 4,500.00
Cuotas sociales	\$22,106.00
Total	\$77,370.00

En el Anexo 5 se podrán consultar las tablas con los cálculos de la compensación variable correspondiente a los puestos de terapeuta y recepcionista.

Realizando la sumatoria de los gastos fijos mensuales por conceptos de servicios, desechables, consumibles, así como sueldos y salarios, se obtiene un total de **111 mil 536 pesos**.

Por otro lado, existen ciertos trámites que son requeridos por la ley para que un negocio opere de manera formal. Sabemos que en México existen tres niveles de gobierno (federal, estatal y municipal) que piden por lo menos un trámite a realizar por parte de la empresa. Para nuestro caso en particular, se deberá cumplir con los siguientes trámites.

- **Trámite federal.** Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes bajo el régimen que ya hemos determinado anteriormente, Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.).
- **Trámite estatal.** Se debe dar un aviso de funcionamiento en el Registro Estatal de Causantes.

- **Trámite municipal.**
 - **Licencia de Uso de Suelo, Edificación y Construcción ante el municipio de Tlajomulco de Zúñiga.** Es importante aclarar que el permiso se expide para el inmueble, no para la persona. Tiene vigencia de dos años, es decir que el interesado cuenta con dos años para concluir con el proceso para abrir su establecimiento.
 - **Aviso de Declaración de Apertura o Licencia de funcionamiento.** La Declaración de Apertura no tiene vigencia. Mientras el establecimiento no cambie de de giro, no es necesario renovar este documento. Sin embargo, cuando se va a cerrar, se tiene que dar aviso de que se cierra o traspasa.
 - **Inscripción del Registro Empresarial ante el IMSS.** La inscripción debe hacerse dentro de un plazo no mayor de cinco días de iniciadas las actividades. Al patrón se le clasificará de acuerdo con el Reglamento de Clasificación de Empresas y denominación del Grado de Riesgo del Seguro del Trabajo, base para fijar las cuotas que deberá cubrir. De cualquier manera, este cobro se encuentra ya contemplado dentro de las cuotas sociales expresadas en la tabla de Sueldos y Salarios.
 - **Apertura de Establecimiento ante la Secretaría de Salud.** Esta licencia tiene por lo general una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.
 - **Trámite del Registro de la Propiedad.** El cual sirve para comprobar la situación Jurídica Registral que guarda un inmueble en lo relativo a los

gravámenes, limitación de dominio o anotaciones preventivas por el tiempo solicitado.

- **Certificación de la Norma Oficial Mexicana: Norma Mexicana de Spas NMX-TT-009-IMNC-2004 (SECTUR, 2004).** Aunque este no es un requisito, es una decisión voluntaria realizar este trámite con el propósito de certificar nuestro Spa como un establecimiento que ofrece mejores instalaciones y servicios. Creemos que esto nos dará la posibilidad de atraer a un mayor número de clientes.

De los trámites anteriores se tiene que el más elevado en costo corresponde a la constitución de la sociedad mercantil, con un promedio de 10 mil pesos en honorarios y derechos ante notario público. Entre los pagos más pequeños se encuentra el de la obtención de constancia de uso de suelo, con 600 pesos. El resto de los trámites son gratuitos.

Así pues, en la siguiente tabla se pueden observar, en resumen, los gastos e inversiones considerados a través del presente plan de operaciones.

Tabla 7

RESUMEN DE INVERSIONES Y GASTOS DEL PLAN DE OPERACIONES

Inversiones

Descripción	Monto
Instalaciones	\$890,000.00
Mobiliario	\$174,900.00
Utensilios, blancos y uniformes	\$ 66,130.00

Trámites para operación del negocio	\$ 10,600.00
Total de Inversiones	\$1'141,630.00

Gastos fijos mensuales

Descripción	Monto mensual
Servicios	\$ 16,370.00
Desechables, consumibles y uniformes	\$ 18,063.50
Sueldos/salarios y cuotas sociales	\$ 77,370.00
Total de Gastos	\$111,803.50

El horario de operación del Spa será de lunes a sábado de 7:00 AM a 9:00 PM, horario corrido, el cual incluirá dos turnos para los terapeutas, siendo el primero de 7:00 AM a 2:00 PM y el segundo de 2:00 PM a 9:00 PM. En cada turno se tendrán a tres personas disponibles para dar masajes, un socio colaborador y los dos socios dueños. Se estima que en cada turno y por cada socio se ejecuten cuatro masajes mínimo y cinco máximo, lo cual generaría una cantidad diaria de 24 masajes como mínimo y 30 máximo. Estos incluyen sólo los masajes completos, en camilla. Adicionalmente se espera realizar dos servicios express por turno y por colaborador.

Para el resto de las operaciones, los colaboradores cubrirán toda la jornada, ingresando a las 8:00 AM y saliendo a las 8:00 PM, contando con dos horas libres para comer, de 2:00 PM a 4:00 PM. Durante los periodos de ausencia de dichos colaboradores, las actividades serán cubiertas alternadamente por los socios y demás colaboradores disponibles, ya que el Spa permanecerá operando.

Finalmente, el cliente podrá optar por realizar cita para su mayor comodidad, sin

embargo también podrá ser atendido sin ésta, apegándose al turno que le toque según la carga de trabajo que se tenga en el momento.

Si en algún momento se llegara a solicitar un servicio a domicilio y todos los colaboradores terapeutas se encontraran ocupados, se podrá acudir a un sistema de subcontratación. Es decir, se tendrá una red de terapeutas a quienes se les podrá contratar por el servicio. En este caso, al terapeuta se le pagará la misma compensación variable bajo el esquema antes mencionado y todos los gastos de traslado.

CAPITULO 7

Plan de ventas y mercadotecnia

El Spa iniciará ofreciendo una variedad determinada de masajes, con un precio específico, como se muestra en la tabla siguiente. Dichos precios fueron establecidos con base en un promedio de la competencia.

Tabla 8

Descripción	Precio
Masaje relajante con duración de 50 minutos	\$ 500.00
Masaje holístico con duración de 90 minutos	\$ 850.00
Masaje relajante express en silla Shiatsu (30 minutos)	\$ 200.00
Masaje relajante express en silla Shiatsu (40 minutos)	\$ 300.00
Masaje relajante express en silla Shiatsu (60 minutos)	\$ 400.00

Dentro de todos los servicios, el cliente podrá escoger la experiencia temática de su elección. Adicionalmente, se tendrán las alternativas de los siguientes aceites:

- *Modeling Spa massage oil.*
- *Relax Spa massage oil.*
- *Energy Spa Massage oil.*

Si el cliente solicita el servicio a domicilio, se le agregará un 20 por ciento adicional al precio del masaje. Como se dijo anteriormente, en el concepto del servicio a domicilio, inicialmente se irá al lugar indicado por el cliente, utilizando las instalaciones de su casa u oficina, ya que posteriormente se pretende que, en un plazo de seis meses, se

cuenta con un camión Spa móvil.

Bajo el esquema de operación descrito en el capítulo anterior y considerando un promedio de precios de los servicios, se estima que el Spa alcance un nivel de ventas promedio por **523 mil 800 pesos mensuales**, cantidad que se desprende de la combinación de precios promedio de los masajes, así como de las cantidades mínimas y máximas esperadas de ventas de masajes, las cuales fueron expresadas en el plan de operaciones. La siguiente tabla muestra el cálculo correspondiente.

Tabla 9

Categoría de Masaje	Precio Promedio por masaje	Cantidad mínima de masajes al día	Cantidad máxima de masajes al día	Ingreso mínimo diario	Ingreso máximo diario
Camilla	\$675.00	24	30	\$16,200.00	\$20,250.00
Express (silla Shiatsu)	\$300.00	12	12	\$3,600.00	\$3,600.00

Total diario	\$19,800.00	\$23,850.00
Total mensual	\$475,200.00	\$572,400.00
Promedio mensual	\$523,800.00	

Con el propósito de alcanzar dicho nivel de ventas y atraer a los clientes necesarios para lograrlo, iniciaremos por darle al negocio esa imagen y ese nombre distintivos, de acuerdo con los principios básicos que perseguimos. Se pretende registrar una marca mixta, es decir, con nombre y logotipo, incluso sin tener aún el Spa, con la finalidad de reservarla lo antes posible. La protección solo aplicaría al país, ya que es un derecho territorial. Como primer paso se determinó a qué clase pertenece la empresa como proveedora de servicio de masajes (Spa) y como proveedora de productos relajantes/energizantes siguiendo la novena edición del acuerdo de Niza, según la

Organización Mundial de Propiedad Intelectual³³, WIPO por sus siglas en inglés. La clase como servicio es la 44: “Servicios médicos; servicios veterinarios; tratamientos de higiene y de belleza para personas o animales; servicios de agricultura, horticultura y silvicultura”.

Pretendiendo utilizar un nombre que denote energía y tranquilidad a la vez, se analizaron algunas opciones. Asimismo, se pensó en un logotipo inspirado en el Yin y Yang³⁴, pero con algunas variaciones. Al realizar la investigación en el Sistema de Consulta Externa de Marcas³⁵, proporcionado por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), se encontró que varias de las marcas propuestas se encontraban ya registradas. Así pues, se llegó al resultado final, habiendo validado que la marca no se encuentra registrada para alguna empresa bajo la clase 42. Entonces, nuestra marca mixta queda de la siguiente manera, haciendo uso de colores neutros para reforzar, además, el concepto unisex y no exclusivo para mujeres.

Figura 6. Marca mixta formada por tipografía, logo y nombre. “Brío”



³³ <http://www.wipo.int/classifications/nivilo/nice/index.htm?lang=EN#>

³⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Yin_y_yang : “Concepto fundamentado en la dualidad de todo lo existente en el universo según la filosofía oriental, en la que surge. Describe las dos fuerzas fundamentales, aparentemente opuestas y complementarias, que se encuentran en todas las cosas.”

³⁵ <http://marcanet.impi.gob.mx/marcanet/controler/home>

Al considerar las extensiones del servicio, como lo sería el ofrecer producto con la marca de la empresa, una vez que ésta se haga de un prestigio entre los clientes, entonces se podría empezar a hablar de protecciones para ese producto. Aquí también la propuesta sería diseñar un empaque o envase innovador para los productos de relajación y energizantes que se venderían, de tal manera que la forma de dicho empaque o envase corresponda al contorno/imagen de la misma marca, registrándolo incluso como una marca tridimensional para protegerlo.

Estos productos se clasifican bajo la clase 3: “Preparaciones para blanquear y otras sustancias para lavar la ropa; preparaciones para limpiar, pulir, desengrasar y raspar; jabones; productos de perfumería, aceites esenciales, cosméticos, lociones capilares; dentífricos”.³⁶ El paso siguiente es asegurar que la marca que ya elegimos no viole el registro de otra marca en esta nueva clase a la que el negocio estaría incursionando. Fue posible confirmar³⁷ que no existe la marca “Brío”, con acento, registrada dentro de la clase 3. Sin embargo, “Brio”, sin acento, se encuentra ya registrada, por lo cual se recomienda buscar una segunda marca para los productos cuando se llegue el momento.

Asimismo se pretende registrar el siguiente slogan como aviso comercial: **“Tu vida en equilibrio”**.

Adicionalmente, como parte de la protección intelectual y principal medio de difusión de la empresa, se pretende establecer y registrar un dominio de internet. Al realizar la investigación, desafortunadamente se encontró que el sitio

³⁶ <http://www.wipo.int/classifications/nivilo/nice/index.htm?lang=EN#>

³⁷ <http://marcanet.impi.gob.mx/marcanet/controler/home>

“www.brio.com.mx”, se encuentra ya registrado.³⁸ Por lo tanto, se buscó otro nombre que estuviera disponible e hiciera recordar nuestra marca, llegando así a www.brioexpress.com.mx.³⁹

Para contabilizar entonces los gastos llevando a cabo los registros anteriores, se tiene la siguiente información.⁴⁰ Los montos no incluyen IVA, excepto las tarifas de los dominios de Internet.

1. Registro de marca mixta.

- a. Por el estudio de una solicitud hasta la conclusión del trámite o, en su caso, la expedición del título: \$2,303.33 pesos más a pagar en una sola exhibición.
- b. Por la renovación, por cada clase: \$2,433.41 pesos cada 10 años, que en un momento dado sería por dos clases con total de \$4,866.82 pesos cada diez años.

2. Registro de marca tridimensional.

Mismos costos que la marca mixta, pero para una sola clase en el caso de la renovación.

3. Registro de aviso comercial.

- a. Por el estudio de una solicitud hasta la conclusión del trámite o, en su caso, la publicación: \$614.77 pesos.
- b. Por la renovación: \$730.24 pesos cada diez años.

4. Registro de dominio de internet.⁴¹

³⁸ <http://www.nic.mx/>

³⁹ Ibid

⁴⁰ http://www.impi.gob.mx/wb/IMPI/marcas_avisos_y_nombres_comerciales

- a. Siendo .com.mx: \$11 usd (aprox. \$132.00 pesos) anuales. Por renovación: \$19 usd (aprox. \$228.00 pesos) anuales.
- b. Siendo .mx: \$40 usd (aprox. \$480.00 pesos) anuales. Por renovación se mantiene el costo por \$40 usd (aprox. \$480.00 pesos) anuales.

Así, el costo neto para el primer año, en que el negocio es solo de servicios, tiene una marca mixta, registra un slogan como aviso comercial y se registran ambos dominios de internet, “www.brioexpress.com.mx” y “www.brioexpress.mx”, es de **3 mil 997 pesos**, IVA incluido.

Dependiendo del crecimiento del negocio, los demás costos se irán presentando gradualmente. Considerando que el negocio crece y entra a la clase 3 (venta de productos) durante los primeros 11 años y renueva su marca, se tendría un costo total de 21 mil 922 pesos a valor presente al final de esos 11 años, lo cual corresponde a un costo promedio anual de mil 993 pesos y **\$166.08 pesos** mensuales.

Como se mencionó anteriormente, nuestra página de Internet será uno de los principales medios de difusión. Para ello se contrataran los servicios de una empresa que ofrezca un paquete de diseño Web estándar, el cual incluirá:

- El diseño profesional del sitio, adaptado a nuestra identidad e imagen.
- Inclusión de nuestro logotipo y colores.
- Cabecera animada con imágenes del negocio.
- Formulario de contacto.
- Inclusión de palabras claves, METATAGs, Google Sitemap y Google Analytics, para garantizar buen posicionamiento en los buscadores mencionados.

⁴¹ <https://www.nic.mx/>

- 1 G de Hosting, incluyendo cuentas ilimitadas de email.

Todo este paquete tiene un costo total por **5 mil 250 pesos**.

Asimismo, llevaremos a cabo las siguientes estrategias de promoción mercadológica para acercarnos a nuestros clientes.

- Propaganda impresa. Se creará un folleto fino con detalles especiales y un diseño bien cuidado. Éste será repartido en puntos estratégicos, como por ejemplo, en las inmediaciones de algunas de las escuelas privadas más representativas de la zona, en algunas plazas de la zona, así como en parques, jardines y algunos restaurantes y bares de la zona. Adicionalmente, se depositarán en los buzones de las casas de las colonias de la zona, cuidando sobremanera que sea exclusivamente en buzones y en ningún otro lugar. El costo asociado a esta estrategia, incluyendo la elaboración y reparto de cinco mil folletos tamaño carta, en papel couche y a dos tintas, asciende a **4 mil 250 pesos**.
- Medios electrónicos. Se recopilarán listas de correo electrónico, las cuales se obtendrán entre los conocidos que se tengan: compañeros del trabajo, padres de familia de los compañeros de nuestros hijos, familiares y amigos, así como todas las terceras personas que estos primeros contactos nos puedan proporcionar. A dichas listas de distribución se enviará mensualmente información de nuestro negocio, así como promociones. Adicionalmente, y como ya se mencionó, podremos ser localizados en Internet a través los buscadores más populares (Google, entre otros).

- Oficinas públicas de promoción. Nos registraremos en la Secretaría de Turismo (SECTUR) buscando la promoción de nuestro negocio. Dicha institución ofrece también la posibilidad de dejarles folletos en su oficina con el fin de repartirlos a quienes asistan ahí en búsqueda de información relacionada con la actividad. No realizan cobro por tal servicio, ni tampoco por el registro.
- Empresas privadas. Nos acercaremos a los departamentos de recursos humanos de algunas empresas de la zona con el propósito de registrarnos en sus servicios del Club del Empleado e igualmente buscaremos acuerdos con ellos en cuanto a paquetes y promociones para sus colaboradores. Buscaremos que compren algunos de nuestros servicios para la premiación de su empleado del mes o algún otro reconocimiento que pudiera aplicarse entre sus colaboradores.
- Ferias y exposiciones. Participaremos en las principales ferias y exposiciones de la localidad acordes a nuestro sector, así como en escuelas, plazas y eventos públicos que lleven a cabo alguna actividad similar.
- Cada vez que se tenga contacto con un nuevo cliente, se realizará un registro de sus datos personales. Esto nos permitirá poderle contactar vía telefónica nuevamente para ofrecerle su próximo servicio, considerando por lo menos una frecuencia mensual.

Como una propuesta emergente, y solo en caso de no alcanzar los resultados esperados de ventas, se buscará la alternativa del Telemarketing. Esto es utilizar el teléfono para contactar con clientes potenciales, los cuales se pueden identificar y clasificar por varios medios como su historial de compras, participación en concursos, o

incluso comprando las bases de datos de otras compañías u obtenidos de la guía telefónica u otra lista pública o privada.

Enfocándonos ahora en las estrategias de promoción, a continuación presentamos las siguientes.

- En la primer compra del masaje para ella, el de él es gratis. Con el fin de atraer al sector masculino.
- Por cada nuevo recomendado que adquiera cualquiera de nuestros servicios, en tu siguiente compra obtendrás un diez por ciento de descuento.
- Al acumular cinco compras, el sexto servicio podrá ser a domicilio sin costo adicional. Buscando, además, la promoción del servicio a domicilio.
- Adicional a todo lo anterior, se creará un sistema de “cliente distinguido”, operando de la siguiente manera:
 - El cliente se podrá registrar en el programa cuando realice su primera compra por 850 pesos o más, recibiendo una tarjeta en la cual se llevaría el control, ya sea manuscrito o a través de un ponchado o estampado sobre la misma.
 - Una vez registrado el cliente, todas sus compras mayores a 500 pesos le generarán el 1% en tipo “monedero”.
 - El cliente podrá utilizar el saldo de su monedero a su discreción y en cualquier compra que realice.
 - La única restricción al punto anterior es que el saldo generado en una compra, sólo podrá utilizarse en cualquier compra de una fecha posterior a la que generó el saldo.

- El control del registro en el programa se llevará en nuestra base de datos de clientes.
- El control de los saldos será a través de la tarjeta emitida por la empresa. Esto significa que el cliente deberá conservar su tarjeta y presentarla en el momento en que desee realizar un canje. Una vez acreditado el saldo, éste será cancelado a través del estampado de un sello sobre la misma tarjeta. Bajo ninguna circunstancia se hará válido el monedero sin la tarjeta correspondiente. El costo de las tarjetas se puede considerar incluido en los gastos de papelería.
- Conforme se vayan observando los resultados del negocio, así como la consolidación del mismo, buscaremos constantemente la renovación y/o reemplazo de estrategias. Una propuesta sería crear una promoción especial para algunos meses del año, haciendo alusión a una fecha característica de dicho mes. Por ejemplo, en febrero una promoción de parejas por ser el mes del “amor y la amistad”; en mayo alguna promoción para la mujer por ser el mes del “día de las madres”; en junio para hombres por el “día del padre” y así respectivamente. Las promociones podrán ser las mismas o diferentes cada año.

La encuesta de satisfacción será el principal medio para conocer la opinión de nuestros clientes. Con base en ésta se podrán realizar cambios, adaptaciones y mejoras en cualquier aspecto del negocio, obviamente bajo previo acuerdo de los socios propietarios.

En resumen, la siguiente tabla muestra la inversión asociada al plan de ventas y mercadotecnia que se deberá realizar.

Tabla 10

RESUMEN DE LA INVERSION ASOCIADA AL PLAN DE VENTAS Y MERCADOTECNIA	
UNICA OCASIÓN	
Descripción	Monto
Registro de marca, aviso comercial y dominios de Internet	\$ 3,997.00
Paquete de diseño WEB	\$ 5,250.00
Folletos (hechura y reparto)	\$ 4,250.00
Total	\$13,497.00
GASTOS FIJOS	
Descripción	Monto mensual
Registro de marca, aviso comercial y dominios de Internet	\$ 166.08
Estimado para estrategias de propaganda	\$ 4,250.00
Total	\$ 4,416.08

Como se observa en la tabla, se considera un gasto fijo mensual estimado para propaganda, el cual puede variar ampliamente dependiendo de las estrategias. Por el momento se consideró el costo de creación y reparto de folletos (4 mil 250 pesos) con frecuencia mensual.

Finalmente, a continuación determinaremos una mezcla de ventas esperada de nuestros paquetes ofertados, para lo cual se realizó una consulta telefónica a tres

instituciones⁴² de prestigio en el sector, las cuales incluyeron también escuelas del ramo. A cada una se le pidió que nos ayudara a valorar, con base en su conocimiento y experiencia, cuál sería la clasificación de nuestros paquetes por su importancia en el nivel de ventas. Con los datos obtenidos se realizó un promedio, arrojando como resultado la siguiente ponderación porcentual, que corresponde precisamente a la mezcla de ventas que esperamos tener en nuestro Spa.

Tabla 11

Paquete	Ponderación porcentual en nivel de ventas esperado
Masaje relajante con duración de 50 minutos	62.5%
Masaje holístico con duración de 90 minutos	17.5%
Masaje relajante express en silla Shiatsu (30 minutos)	15%
Masaje relajante express en silla Shiatsu (40 minutos)	2.5%
Masaje relajante express en silla Shiatsu (60 minutos)	2.5%
Total	100%

Cabe mencionar que las tendencias en las respuestas recibidas por cada una de las instituciones fueron totalmente coincidentes. Es decir, el valor porcentual reflejó pequeñas variaciones, pero el orden de la clasificación siempre coincidió. Adicionalmente, ante el bajo porcentaje de ventas percibido en los paquetes Shiatsu de

⁴² 1) "Golden Age Center". Servicio y clases de masajes. [<http://goldenageinterlago.enweb.com.mx>]. Teléfono: (376)7663989.

2) "El Chante Day Spa". Spa. [<http://www.elchantespa.com.mx>]. Teléfono: (33)38130298.

3) "Instituto Madeleine Meyer". Escuela de belleza y cosmetología. [<http://www.madeleinemeyer.com>]. Teléfono: (33) 36159135.

Todas las consultas fueron realizadas el 8 de abril de 2011.

larga duración y al preguntarles sobre el porqué de dicho nivel, las tres instituciones coincidieron en que esto se debía más bien al poco conocimiento de la técnica entre los clientes, así como a la poca promoción y difusión otorgada por los ofertantes. Lo anterior nos llevó a considerar una estrategia más en nuestro esquema de promoción.

- En la compra de uno de los paquetes de mayor demanda, específicamente el masaje relajante y el holístico, ofreceremos sin costo adicional un masaje relajante en silla Shiatsu con duración de 30 y 40 minutos respectivamente.

Creemos que esto ayudará a cambiar gradualmente la situación, dándole más fuerza en el nivel de ventas a los masajes relajantes en silla Shiatsu.

CAPITULO 8

Plan financiero y análisis de costo/beneficio

De los planes desarrollados en los capítulos anteriores, podremos ahora iniciar con el análisis financiero y determinar así la viabilidad de este proyecto de emprendimiento. A partir de aquí se podrán generar las estrategias que nos permitan alcanzar la rentabilidad del negocio, así como los objetivos financieros.

Para realizar dicho análisis, nos apoyaremos en un programa interactivo de proyecciones financieras.⁴³ Se trata de una herramienta desarrollada en el software de Microsoft Excel, la cual es alimentada con información relevante de nuestro proyecto, tal como la información de mercado, servicios ofrecidos, precios, capacidad instalada, nivel de ventas esperado, personal requerido, inversiones esperadas en activos, gastos, entre otra. La estructura de la aplicación está organizada por hojas, en donde en cada una se introduce información específica en el siguiente orden de acuerdo a nuestro proyecto.

1. Hoja de **"Ingresos"**. Es la más importante, ya que en ésta se elabora la proyección de ventas a tres años y el programa calculará automáticamente las ventas de los siguientes dos años para tener un total de cinco.
 - a. Se ingresa el nombre de la empresa, se selecciona la opción de venta de servicios, así como la de ventas locales e ingresos por venta directa.

⁴³ "Proyecciones Financieras". Derechos Reservados por la Universidad Anáhuac del Sur. Elaborado por Fernando Fabre, con el apoyo de Fernando Barranco M.

- b. En el siguiente inciso se selecciona el número de líneas de servicios que vende la empresa, que en nuestro caso es cinco. El programa solo permite hasta 10 productos y 10 servicios. Inmediatamente después se solicita llenar la información sobre el precio de los servicios para cada uno de ellos y para cada región en la que se vende. Estos son precios unitarios. Nuestra información se encuentra en la tabla 8 del plan de ventas y mercadotecnia.
- c. El siguiente paso consiste en dar información sobre aumentos en el precio del servicio anualizado sin contar la inflación, es decir, el incremento que se tendrá en los precios, si es que se planea subirlos, lo cual no siempre es recomendable.
- d. Enseguida se pide introducir el dato de la inflación esperada para los siguientes cinco años, que en México está normalmente alrededor del cinco por ciento anual.
- e. El siguiente punto se refiere a las ventas unitarias de servicios. Las ventas unitarias son en unidades de servicios, es decir, cuántos servicios se piensa vender para el primer mes, y nada más para el primer mes. No poner ventas unitarias para los siguientes meses, ya que esto se hará después.
- f. El programa pide, ahora sí, el incremento mensual de las ventas. Es importante considerar que se está escribiendo el porcentaje de incremento en ventas por cada mes durante cada trimestre por tres años. El porcentaje que se escriba sobre cada celda se asume como el

porcentaje de crecimiento de cada mes durante ese trimestre en particular.

- g. El siguiente cuadro solicita el incremento porcentual de ventas mensuales para ventas internacionales, que en nuestro caso no aplica.
 - h. Finalmente, la gráfica que se despliega muestra las ventas mensuales para tres años de acuerdo a nuestras proyecciones.
2. Hoja de “**Equipo de trabajo**”. Esta hoja es sencilla. Se debe seleccionar en la primera columna, usando las flechas, los puestos requeridos en la empresa. Después, en la siguiente columna, se selecciona el número de puestos de cada uno. Enseguida se introduce el sueldo mensual de cada persona contratada o por contratarse y finalmente se escribe, usando también las flechas, si el colaborador recibe algún porcentaje de comisión sobre las ventas totales. En nuestro caso utilizaremos la información desarrollada en el plan de operaciones, donde se encuentran los puestos de trabajo, salarios, así como los planes de compensación variable.
3. Hoja de “**Gastos**”. Se llena la información sobre gastos para la parte de gastos fijos para la oficina corporativa y para la planta. En nuestro caso aplica solo una, siendo la oficina corporativa. No es necesario llenar toda la información si no aplica cada uno de los renglones, se puede dejar espacios en blanco. En esa misma sección se ingresa el incremento mensual, sin contar la inflación, de los costos fijos. Finalmente, se llena la información solicitada sobre la compra de activos fijos que se requerirán para el primer mes, así como meses posteriores, en caso de que así aplique. Aquí también nos apoyaremos en toda la

información desarrollada en los planes anteriores y además consideramos que el negocio debe arrancar con todo lo que se planteó de gastos e inversiones desde el mismo primer mes.

4. Hoja de “**Capital de trabajo**”. Para efectos de nuestro proyecto, en esta hoja solo determinamos que todas las ventas, así como las compras, se realizan al contado, es decir, no tenemos cuentas por cobrar ni por pagar.
5. Hoja de “**Financiamiento**”. Aquí se determina si la empresa requiere o no financiamiento viendo el resultado automático que arroja el software con base en los datos ingresados. Se escribe enseguida el monto de financiamiento que se está obteniendo, o que se busca obtener, para el primer mes. Se consideran dos fuentes principales de financiamiento, deuda y capital. La deuda puede ser de corto plazo y/o largo plazo, mientras que el capital sería propio y/o externo, entendiendo por “externo”, de otros inversionistas. No olvidar escribir las tasas de interés y plazos de los créditos a corto y largo plazo, en caso de que existan.
 - a. Nota: Si se utiliza crédito, es probable que estos datos de financiamiento requerido cambien, ya que el programa considera los pagos de intereses y amortizaciones que se deben de hacer cada mes.
6. Hoja de “**Estados Proforma**”. Estamos listos para ver los estados pro-forma o proyectados a cinco años. La hoja de Estados Proforma muestra el estado de resultados, el balance general y el flujo de efectivo. A partir de la celda 118 muestra, además, las celdas sobre razones financieras y más abajo el cálculo de la depreciación, en caso de que se requiera modificar.

- a. Nota: No hay información en el renglón 20 del estado de resultados. Este es el renglón donde manualmente se pueden introducir otros gastos, como el de ventas y publicidad, u otros. En nuestro caso, aquí consideramos precisamente los gastos fijos estimados de publicidad mostrados en el plan de ventas y mercadotecnia.
- b. Nuestro ejercicio considera una tasa del ISR al 35%, así como una del 10% para el PTU.
- c. En la parte superior izquierda de la hoja de Estados Proforma se pueden observar unos cuadros pequeños con los números 1 y 2. Si se presionan, cambia la vista de los resultados entre mensual y anual.

Con base en lo anterior, el primer ejercicio a realizar consistirá en vaciar la información requerida por el programa, generada en los planes anteriores, siendo éste el primer escenario que esperaríamos tener en el negocio y considerado como el “optimista”. Así pues, la base de este primer escenario queda conformada con la siguiente información específica.

Ejercicio 1: “Escenario optimista”

- Hoja de “**Ingresos**”.
 - Servicios y precios conforme a la información de la tabla 8 del plan de ventas y mercadotecnia.
 - Aumento en los precios de los servicios: Primer año 0%, segundo año 2% y tercer año 2% también.
 - Inflación esperada: 0.4% mensual, 4.91% acumulada anual.

- Ventas unitarias esperadas para el primer mes: Consideramos las cantidades mínimas de masajes, expresadas en el plan de ventas y mercadotecnia (tabla 9), tomando en cuenta también la mezcla de ventas esperada conforme a la tabla 11 del mismo plan. Esto conlleva a las siguientes cantidades:
 - § Masaje relajante (50 minutos): 450 masajes.
 - § Masaje holístico (90 minutos): 126 masajes.
 - § Masaje relajante express en silla Shiatsu (30 minutos): 216 masajes.
 - § Masaje relajante express en silla Shiatsu (40 minutos): 36 masajes.
 - § Masaje relajante express en silla Shiatsu (60 minutos): 24 masajes.
- Crecimiento de ventas: Partiendo de las cantidades mínimas expresadas en el punto anterior, consideramos que éstas se mantendrán durante los primeros seis meses. Haciendo referencia nuevamente a las tablas 9 y 11 del plan de ventas y mercadotecnia, se obtiene una cantidad de masajes promedio entre las cantidades mínimas y máximas. Esta cantidad corresponde al nivel de ventas que se espera alcanzar a partir del séptimo mes, y durante el octavo y noveno, lo cual se lograría con un incremento del 4% en dicho periodo. Así nos mantendremos durante un año más y a partir del 19º mes vendrá otro incremento del 4% para alcanzar finalmente las cantidades máximas esperadas de ventas de masajes conforme a las ya mencionadas tablas 9 y 11. Manteniendo la tendencia, esperaríamos otro aumento similar del 4% a partir del séptimo

mes del tercer año. Esto arroja como resultado incrementos anuales del 12.49%, durante los primeros tres años.

- Hoja de “**Equipo de trabajo**”. Información desarrollada en el plan de operaciones, donde se encuentran los puestos de trabajo, salarios, así como los planes de compensación variable.
- Hoja de “**Gastos**”. Información desarrollada en los planes anteriores, considerando inversiones y gastos completos desde el primer mes.
- Hoja de “**Financiamiento**”. Consideramos capital propio por 300 mil pesos y capital externo por 772 mil 316 pesos; entendiendo por “capital externo” el aportado por otros inversionistas, como se mencionó anteriormente, y que en este momento no generaría el pago de intereses o rendimiento. Asimismo, en este momento no se considera deuda.
- **RESULTADOS.** De la Hoja de Estados Proforma, la cual se puede consultar en el Anexo 6, se desprenden los siguientes resultados más relevantes.
 - Como se consideró, los socios dueños aportan un capital inicial por 300 mil pesos y se consigue una fuente de financiamiento por 772 mil 316 pesos como capital externo, no deuda. Este criterio resulta fundamental para algunas de las siguientes conclusiones.
 - Desde el primer mes se obtiene una utilidad neta por la cantidad de 170 mil 669 pesos, equivalente a un margen del 43.13%.
 - Se mantiene un ligero crecimiento constante, dando como resultado, al finalizar el primer año, una utilidad neta acumulada por 2 millones 208 mil 159 pesos, con un margen promedio del 43.22%.

- Para el quinto año se tiene una utilidad neta acumulada (durante ese año) por 3 millones 772 mil 831 pesos, con un margen promedio del 40.07%.
- De igual manera, el flujo de efectivo muestra también un comportamiento extraordinario, terminando el primer año de operaciones con un acumulado de 2 millones 134 mil 974 pesos.
- Es un negocio que opera en promedio con una relación del 40.16% de utilidad neta a ventas netas.
- Con base en los resultados se podría adquirir una deuda por el capital externo (772 mil 316 pesos) y pagarla cómodamente en un plazo de 18 meses, ya que si se considera una tasa del 24%, se realizarían pagos mensuales promedio por 52 mil 892 pesos.
- Asimismo, de la utilidad neta se podría reinvertir en el negocio un 50%, mientras que a los dos socios dueños se les podría pagar con un 25% respectivamente.
- Se observa que el monto de la inversión inicial, por 1 millón 72 mil 316 pesos, se recuperaría ya en el séptimo mes.
- Finalmente, complementando el punto anterior, la Tasa Interna de Retorno⁴⁴ (TIR) que ofrece este proyecto, en un periodo de 12 meses y calculada en libro de Excel, es del 185.33%. Para el segundo año sería del 229.00%, para el tercero del 233.50%, mientras que para el cuarto y

⁴⁴ http://www.12manage.com/methods_irr_es.html : "La Tasa Interna de Retorno (TIR) es el tipo de descuento que entrega un valor actual neto de cero para una serie de flujos de fondos futuros. Herramienta que sirve para medir la rentabilidad esperada de una inversión, expresada en un porcentaje."

quinto año se mantendría con el 234.1%. Dicho cálculo se puede apreciar en el Anexo 9.

En resumen, queda claro que bajo este escenario los resultados son muy atractivos. Sin embargo, estamos conscientes de que las condiciones establecidas, si bien no son algo imposible, sí son muy optimistas. Por tal motivo, creemos conveniente considerar otro escenario más complicado, en donde inicialmente se venda una menor cantidad de servicios y que los incrementos en ventas sean más espaciados en el tiempo. De tal manera, tenemos a continuación el segundo ejercicio, considerado como el “pesimista”, el cual replantea las siguientes condiciones.

Ejercicio 2: “Escenario pesimista”

Se mantienen todas las condiciones del ejercicio anterior, excepto las siguientes:

- Hoja de “**Ingresos**”.
 - Ventas unitarias esperadas para el primer mes: Consideramos solo el 40% de las cantidades de masajes del ejercicio anterior, arrancando de la siguiente manera:
 - § Masaje relajante (50 minutos): 180 masajes.
 - § Masaje holístico (90 minutos): 50 masajes.
 - § Masaje relajante express en silla Shiatsu (30 minutos): 86 masajes.
 - § Masaje relajante express en silla Shiatsu (40 minutos): 14 masajes.
 - § Masaje relajante express en silla Shiatsu (60 minutos): 10 masajes.
 - Crecimiento de ventas: Partiendo de las cantidades expresadas en el punto anterior, consideramos que éstas se mantendrán durante el primer año. A partir del 13º mes, y durante el 14º y 15º, planteamos un

incremento del 4% en dicho periodo. Así nos mantendremos nuevamente durante un año más y a partir del 25º mes vendrá otro incremento del 4%. Esto arroja como resultado incrementos anuales del 12.49% durante el segundo y tercer año.

- Hoja de “**Financiamiento**”. Consideramos capital propio por 300 mil pesos nuevamente, pero el capital externo ahora sería por 901 mil 798 pesos, bajo las mismas condiciones de no generar el pago de intereses o rendimiento en este momento. De igual manera, no se considera deuda.
- **RESULTADOS.** De la Hoja de Estados Proforma, la cual se puede consultar en el Anexo 7, se desprenden los siguientes resultados más relevantes.
 - Como se consideró, los socios dueños aportan un capital inicial por 300 mil pesos y se consigue una fuente de financiamiento por 901 mil 798 pesos como capital externo, no deuda. Como se mencionó anteriormente, este criterio resulta fundamental para algunas de las siguientes conclusiones.
 - En el primer mes se obtiene una utilidad neta por la cantidad de 52 mil 958 pesos, equivalente a un margen del 33.54%.
 - Se mantiene un ligero crecimiento constante, dando como resultado, al finalizar el primer año, una utilidad neta acumulada por 638 mil 61 pesos, con un margen promedio del 32.94%.
 - Para el quinto año se tiene una utilidad neta acumulada (durante ese año) por 740 mil 400 pesos, con un margen promedio del 25.81%. Esto

representa aproximadamente 3 millones de pesos menos que en el escenario “optimista”.

- El flujo de efectivo termina el primer año de operaciones con un acumulado de 694 mil 358 pesos.
- Bajo este escenario, el negocio opera en promedio con una relación del 29.06% de utilidad neta a ventas netas.
- Ahora sería más complicado pensar en adquirir una deuda por el capital externo (901 mil 798 pesos). El plazo sería mucho mayor y esto conllevaría también a una tasa mayor de interés. Si por ejemplo consideramos un plazo de 48 meses a una tasa del 30%, se realizarían pagos mensuales promedio por 34 mil 659 pesos. Esto representa aproximadamente el 55% del flujo neto de efectivo generado.
- Asimismo, sería complicado pensar en reinvertir en el negocio y pagarle a los socios dueños. Muy probablemente, durante los primeros años, no habría ganancia para los socios dueños con el fin de reinvertir la mayor cantidad posible y cumplir con la(s) deuda(s) adquirida(s).
- Se observa que el monto de la inversión inicial, por 1 millón 201 mil 798 pesos, se recuperaría hasta el 23º mes; casi dos años después.
- Finalmente, complementando el punto anterior, la TIR que ofrece el proyecto bajo estas condiciones, en un periodo de 12 meses, es de -83.36% (negativa). Hasta el segundo año se tendría una tasa positiva del 30.04% y del 58.43% en el tercer año. Para el cuarto y quinto año se

obtendría el 67.18% y 70.32% respectivamente. Asimismo, el cálculo se muestra en el Anexo 9.

Hasta aquí hemos realizado el análisis bajo un escenario “optimista” y otro “pesimista”. Sin embargo, y para acercarnos a una conclusión definitiva, estamos convencidos de que podríamos llegar a una realidad que considere la mezcla de ambos escenarios, es decir, un promedio de los dos. Así pues, bajo esta situación, tenemos a continuación el análisis del tercer y último escenario, el cual consideramos como el “realista”.

Ejercicio 3: “Escenario realista”

De igual manera, permanecen las condiciones que han prevalecido en los dos ejercicios anteriores, con las siguientes nuevas:

- Hoja de “**Ingresos**”.
 - Ventas unitarias esperadas para el primer mes: Ahora consideramos un 70% de las cantidades de masajes correspondientes al primer escenario (“optimista”), iniciando de la siguiente manera:
 - § Masaje relajante (50 minutos): 315 masajes.
 - § Masaje holístico (90 minutos): 88 masajes.
 - § Masaje relajante express en silla Shiatsu (30 minutos): 151 masajes.
 - § Masaje relajante express en silla Shiatsu (40 minutos): 25 masajes.
 - § Masaje relajante express en silla Shiatsu (60 minutos): 17 masajes.
 - Crecimiento de ventas: Partiendo de las cantidades expresadas en el punto anterior, consideramos que éstas se mantendrán durante los primeros nueve meses. A partir del 10º mes, y durante el 11º y 12º,

planteamos alcanzar un incremento del 2% en dicho periodo. Así nos mantendremos hasta el 9º mes del segundo año, para que durante el último trimestre del mismo se alcance otro incremento, pero esta vez del 4%. Finalmente, la misma historia del segundo año se repite para el tercero. Esto arroja como resultado un incremento del 6.12% durante el primer año y del 12.49%, tanto para el segundo como el tercer año.

- Hoja de “**Financiamiento**”. Consideramos capital propio por 300 mil pesos nuevamente, pero el capital externo ahora sería por 837 mil 57 pesos y bajo las mismas condiciones de no generar el pago de intereses o rendimiento en este momento. Como en los escenarios anteriores, no se considera deuda en este momento.
- **RESULTADOS.** De la Hoja de Estados Proforma, la cual se puede consultar en el Anexo 8, se desprenden los siguientes resultados más relevantes.
 - Como se consideró, los socios dueños aportan un capital inicial por 300 mil pesos y se consigue una fuente de financiamiento por 837 mil 57 pesos como capital externo, no deuda. Este criterio resulta fundamental para algunas de las siguientes conclusiones.
 - Desde el primer mes se obtiene una utilidad neta por la cantidad de 111 mil 813 pesos, equivalente a un margen del 40.39%.
 - Se mantiene un ligero crecimiento constante, dando como resultado, al finalizar el primer año, una utilidad neta acumulada por 1 millón 377 mil 438 pesos, con un margen promedio del 40.15%.

- Para el quinto año se tiene una utilidad neta acumulada (durante ese año) por 1 millón 863 mil 893 pesos, con un margen promedio del 34.92%.
- De igual manera, el flujo de efectivo muestra también un comportamiento bastante aceptable, terminando el primer año de operaciones con un acumulado de 1 millón 368 mil 994 pesos.
- Es un negocio que opera en promedio con una relación del 36.36% de utilidad neta a ventas netas.
- Con base en los resultados se podría adquirir una deuda por el capital externo (837 mil 57 pesos) y también aquí pagarla cómodamente en un plazo de 18 meses, considerando una tasa de interés del 24%, con lo cual se realizarían pagos mensuales promedio por 57 mil 326 pesos, representando aproximadamente el 47.42% del flujo neto de efectivo generado.
- De la utilidad neta, definitivamente se reinvertiría en el negocio un 50%, mientras que a los dos socios dueños se les pagaría con un 25% respectivamente.
- Se observa que el monto de la inversión inicial, por 1 millón 137 mil 57 pesos, se recuperaría en el 11º mes.
- Complementando el punto anterior, la TIR que ofrece este proyecto, en un periodo de 12 meses, es del 59.62%. Para los años subsecuentes, es decir, segundo, tercero, cuarto y quinto se tendrían tasas del 128.89%, 141.25%, 144.19% y 144.85% respectivamente. Cálculo mostrado en el Anexo 9.

Realizando finalmente una comparativa de la TIR obtenida bajo este último escenario contra la tasa de una inversión, las instituciones bancarias, tomando la cotización del 26 de abril de 2011, ofertan el CETE a 28 días con una tasa de interés del 4.24%⁴⁵, mientras que el proyecto ofrece un rendimiento del 59.62% ya para el primer año. Esto es poco más de 14 veces la tasa de interés de los CETES.

Así, podemos finalizar el presente análisis concluyendo que este proyecto de emprendimiento muestra una viabilidad financiera atractiva. Sin embargo, habrá que trabajar de una manera muy eficaz en alcanzar los niveles de ventas esperados, ya que de esto depende totalmente el logro de los objetivos y por consiguiente el éxito del negocio. En otras palabras, el nivel de ventas representa un punto medular en este proyecto. Es de notar que los tres escenarios analizados ofrecen desde el inicio una utilidad neta positiva, mas el reto está en la recuperación del monto de la inversión inicial, principalmente bajo el escenario “pesimista”, pues vemos cómo esto es un factor determinante en el indicador de la rentabilidad del negocio, expresado por la TIR.

Con esto damos por terminado el plan financiero del presente proyecto de emprendimiento, dando paso a las conclusiones finales como cierre de este trabajo.

⁴⁵ BANCO DE MÉXICO, obtenido el 29 de abril de 2011, desde <http://www.banxico.org.mx/>.

PARTE III

CONSIDERACIONES ADICIONALES Y CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Resulta interesante señalar la manera en cómo fue evolucionando la idea original de negocio y fue tomando forma a través del desarrollo de los primeros capítulos hasta consolidar un modelo de negocio. Todo surge de un negocio, al parecer sencillo, que se identificó inicialmente en la ciudad de Nueva York como un local de masajes express en silla shiatsu, a un precio accesible, al cual acudían tanto hombres como mujeres al finalizar, o entre, su jornada de trabajo. Se pensó entonces en traer algo similar a la ciudad de Guadalajara, siendo a través de la investigación y el análisis en el ámbito local que tomó forma, se logró una tropicalización del concepto y se creó así un modelo de negocio innovador. Un Spa especializado en masajes relajantes, el cual mantiene características clave del modelo original, como los servicios express, un precio accesible, orientado para hombres y mujeres ejecutivos, pero que además propone la idea de ser temático, ofrecer los servicios a domicilio y que su estrategia está centrada en la satisfacción y el deleite total de los clientes. La idea de “Spa Móvil”, correspondiente a la propuesta de los servicios a domicilio, aporta también otro elemento innovador, pretendiendo llevar la misma experiencia temática al lugar donde se encuentre el cliente a través de un camión equipado. Es así como se consolida la propuesta del presente proyecto de emprendimiento, aportando un modelo innovador en su concepto, el cual incluye también su estrategia de operación. Además deja en claro que la innovación no se limita a la tecnología o a nuevos descubrimientos. De aquí que toma relevancia el seguir trabajando en la redefinición de modelos existentes, aportando nuevas ideas y abriendo nuevos caminos de éxito para los mismos. O

también, que los casos de éxito de otros países o localidades sean tropicalizados para ofrecer a los consumidores nuevas alternativas en sus vidas y en sus lugares de origen.

Por otra parte, el proyecto muestra condiciones de rentabilidad atractivas, como se vio en el análisis de viabilidad financiera, especialmente al comparar la Tasa Interna de Retorno (TIR) del mismo contra la tasa de una inversión bancaria en CETES. Esto concuerda con las investigaciones realizadas en la primera parte del trabajo, así como con la opinión de los expertos. Además concluimos que los niveles de ventas serán punto clave en la contribución del éxito o fracaso del negocio.

La inversión inicial requerida para poner en marcha el negocio, la cual asciende a 1 millón 137 mil 57 pesos, no parece ser algo excesivo o complicado de obtener, ni tampoco una fortuna en el caso de que se arrancara con un nivel de ventas inesperadamente bajo. Ya vimos cómo bajo el escenario realista, dicha inversión se estaría recuperando para el onceavo mes de operaciones, situación favorable y poco común para cualquier negocio. Asimismo, continuando con el escenario realista y comparando contra la tasa de rendimiento del 4.24% ofrecida por una inversión en CETES, ya para el primer año se obtendría una TIR del 59.62%, mientras que para el segundo sería del 128.89% y de aquí hacia arriba, siendo 141.25% para el tercer año, 144.19% para el cuarto y 144.85% para el quinto. Esto muestra una buena recompensa ante la toma de riesgo para invertir en el negocio.

De manera alternativa se podrían considerar varias acciones que permitieran optimizar el arranque del negocio y tener un inicio más controlado, como las siguientes:

- Iniciar con un inventario mínimo de equipo e insumos e ir realizando las compras de estos paulatinamente y conforme las ventas lo vayan permitiendo.
- Lo mismo podría aplicarse en la contratación del equipo de trabajo. Por ejemplo:
 - Arrancar con los servicios de un solo terapeuta y que entre los dos socios dueños y éste se cubran inicialmente todos los servicios, hasta el punto límite que marque la contratación necesaria e inaplazable del segundo terapeuta. Esto obviamente sin dejar ir ventas en cualquier punto en el tiempo.
 - Se podría iniciar también sin la niñera, cubriendo dicha actividad la persona encargada de la recepción. En la medida que dicho colaborador no pueda cubrir todas las actividades, dado el incremento de la clientela, entonces se buscaría ya la contratación de la niñera.

Finalmente, los precios establecidos para los servicios, que están basados en un promedio de los competidores, van desde un accesible masaje express en silla shiatsu por 200 pesos, hasta un completo masaje holístico por 850 pesos. Precios que tampoco son bajos, ya que se pretende ofrecer un servicio de excelente calidad e innovador, que proyecte dicha imagen, respaldado fuertemente por las campañas de promoción y publicidad establecidas en el plan de ventas y mercadotecnia.

El presente proyecto apuesta por uno de los giros de negocio que son considerados hoy en día como los del futuro, refiriéndose específicamente a todo aquello que tenga que ver con la salud, el combate al estrés, así como el mejoramiento en la calidad de vida, la cual encuentra cada vez mayores condiciones para volverse

más frenética y estresante. Así que no se descarta la posibilidad futura de la apertura de sucursales y/o el incremento en la flotilla de “Spa Móvil”, e incluso hasta poder llegar a consolidar una franquicia importante bajo este nuevo concepto de negocio. La pauta se irá dando según los resultados que se vayan alcanzando.

BIBLIOGRAFÍA

1. BALANKO-DICKSON, Greg, *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*, McGraw-Hill, México, 2008.
2. BYRON, Su, *Spas get specialized*, Sarasota Magazine, vol. 30, MasterFILE Premier en EBSCO Host, 2008/2009.
3. DARBY, Sharise, *What Works: She found success pursuing spa dream: A solid business plan made Victoria's Day Spa what it is today, mother and daughter say*, Daily Press (Newport News, VA), Newspaper Source Plus en EBSCO Host, 22 de julio de 2008.
4. DAVID, Fred R., *Conceptos de administración estratégica*, 5ª edición, Prentice Hall, México.
5. DE LA ROSA, Ramón, *El negocio del Spa su evolución y futuro en el mundo*, Asociación Latinoamericana de Spa (ALSPA), 2009.
6. DEMOREST, Alissa, *Spa mean business*, International Cosmetic News, vol. 108, Business Source Complete en EBSCO Host, 2008.
7. EUROMONITOR INTERNATIONAL, *Still Pampering? Opportunities and Challenges Facing the Global Spa and Beauty Industry*, Passport GMID Academic, 12 de abril de 2010.
8. GORMLEY, Barb, *Should you Add Spa Services?*, Fitness Business Canada, vol. 11, SPORTDiscus en EBSCO Host, 2010.
9. HUGHES, Alan y YOUNG, Stephanie, *The great escape*, Black Enterprise, vol. 37, Academic Search Complete en EBSCO Host, 2006.

10. KLEIN, Karen, *Open a Spa without getting soaked*, BusinessWeek Online, Business Source Complete en EBSCO Host, 7 de junio de 2007.
11. LOBUONO, Charlotte, *Pointers to remember before opening a spa*, Cosmetic Surgery Times, vol. 9, Business Source Complete en EBSCO Host, 2006.
12. MINTON, Melinda, *Spa-Tacular*, Club Industry, vol. 20, Business Source Complete en EBSCO Host, 2004.
13. ONORATI, Heather, *Developing a medical spa*, Dermatology Times, vol. 29, MasterFILE Premier en EBSCO Host, 2008.
14. RICO, Ruben Roberto, *Total Customer Satisfaction – Satisfacción y deleite total de los clientes*, 7ª edición, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2001.
15. ROSSINI, Angelo, *The Spa Trend: Holistic Wellbeing goes Mainstream*, Euromonitor International, Passport GMID Academic, 27 de junio de 2007.
16. SECRETARÍA DE TURISMO, *Manual para el diseño de herramientas de comercialización de Spas*, Enero 2004.
17. *Spa a domicilio*, Revista Alto Nivel, Internet Securities – Infolatina, 19 de marzo de 2010.
18. ZEITHAML, Valarie, *Marketing de Servicios*, 2ª edición, McGraw-Hill, México D.F., 2001.

ANEXOS

Anexo 1. Spas existentes en la Zona Metropolitana de Guadalajara agrupados por los cinco municipios que conforman la zona conurbada.

GUADALAJARA (31)		
1	Spa	Reforma 3006. Col Providencia.
2	Gaia Spa	Paseo de la arboleda 2500 L-20 E. Bosques de la Victoria. Plaza Arboledas.
3	One Wellness Spa	Golfo de Cortés 2959. Col. Vallarta Norte.
4	Beauty & Health Spa	Isla Raza 2611-A. Jardines del Sur.
5	Sahar Salón Spa	Paseo vía Acueducto 2380 PA L14-15. Colinas de San Javier.
6	Centro Spa Médica Ángeles	Hidalgo 2013. Col. Ladrón de Guevara.
7	Ajanta Equilibrio Salud Spa	Río de Janeiro 2729. Col. Providencia.
8	Glow Spa	Buenos Aires 3086-B. Col. Providencia.
9	Seadearm Medical Spa	Buenos Aires 2260. Col. Providencia.
10	Eden Spa	Providencia 2925. Col. Providencia.
11	Spa	Enrique Díaz de León 1238. Col. Centro.
12	Spa	Francisco Tejeda 1654. Col. Miraflores.
13	Spa Anngie	Manuel M. Ponce s/n. Col. San Rafael.

14	Spaxio Spa Mixto	Simón Bolívar 191. Col. Americana.
15	Barbería Spa	Agustín Yáñez 2616. Col. Arcos Sur.
16	Renacer Day Spa	Amado Nervo 106. Col. Ladrón de Guevara.
17	Nail Spa Salón	Golfo de Cortés 2981-9. Col. Vallarta Norte.
18	Estética Bela Hair Spa	Pedro Buzeta 223. Col. Ladrón de Guevara.
19	Nail Spa	Garibaldi 1607. Col. Villaseñor.
20	Estética Unisex Salón Spa	Carlos A. Carrillo 1461. Col. Echeverría.
21	Ed Hair Foot Spa	Homero 495. Fracc. Monráz.
22	Spa Nails	Quebrada s/n. Col. Sta. Eduwiges.
23	Salón Spa Cosmética Profesional	Sierra Madre 121. Col. Independencia.
24	Cosmetología Spa	Genovevo Rivas Guillén 1104. Col. Circunvalación Oblatos.
25	Alebrijes, Casa de Arte Étnico y Desarrollo Humano	San Demetrio 93. Col. Jardines de San Ignacio.
26	Alieri	Av. Pablo Neruda 2622. Col. Providencia.
27	Centro Holístico Integral (CHI)	Sao Paulo 2393. Col. Providencia.
28	Slim Center	Av. Terranova 1421. Col. Providencia.
29	Slim Center	Av. Vallarta 2477.

30	Spa de Belleza Tere Figueroa	Manuel Acuña 3040. Col. Prados Providencia.
31	Spav	Lerdo de Tejada 2485-C.

ZAPOPAN (40)		
1	Massagio Spa	Obsidiana 2921-5. Residencial Victoria.
2	Spa Landell	Patria 600-C1. Jardines Universidad.
3	Spa Sculture	Guadalupe 6718-16. Col. Guadalupe Inn.
4	Bio Spa	Enrique Ladrón de Guevara 3355-8. Paseos del Sol.
5	Masaje y Spa	Acueducto 2316. Jardines del Valle.
6	Serenity Spa	Guadalupe 6730 N1-11. Col. Guadalupe Inn.
7	Spa Salón Scrúpulos	Guadalupe 6730 N1-13. Col. Guadalupe Inn.
8	Claudia Sánchez Uñas Spa	Rafael Sanzio 5554- 1-09. La Estancia.
9	Claudia Sánchez Clínica & Spa	Rafael Sanzio 5554-125. La Estancia.
10	Aquamarine Spa	De las Flores Oriente 2081-8. Cd. Bugambilias.
11	Estética Spa	Luis Quintero 522. Fracc. Quinta del Federalismo.

12	Nature Spa	Volcan del Colli 2258. El Colli Urbano 2da. Sección.
13	Joce's Spa	Guadalupe 1614. Col. Jardines de San Ignacio.
14	Express Makeover Spa	San Ignacio 3718-C. Col. Chapalita.
15	Piedra Viva Spa	Xochilt 3709. Cd. Del Sol.
16	Daro Spa	18 de Marzo 5460. Col. Las Águilas.
17	Chic Spa	Corona Boreal 4351. Col. Arboledas.
18	Corponovo Spa	Moctezuma 6243. Col Haciendas de Tepeyac.
19	Salón Spa Kenysh	Ermita 1493. Col. Chapalita.
20	Club Spa GDL	Naciones Unidas 5050-5. Jardines Universidad.
21	Clínica Spa	Rafael Sanzio 530. Arcos de Guadalupe.
22	Emotions Spa	Miguel Ángel 330. La Estancia.
23	Uñas y Spa Marisa	Tomas Balcazar 5443-A. Paseos del Sol.
24	Adrysa Spa	Enrique Díaz de León 2359. Colinas de Atemajac.
25	Spa Jarhet	Sarcófago 133. Col. Tepeyac.
26	Spa Sane	Vista Hermosa 371. Col. Tepeyac.

27	Spa y Temascales Vida	De las Calandrias s/n. Fracc. 3er. Milenio.
28	El Chante Day Spa	Manuel Acuña 3674. Col. Sta. Rita.
29	Azul Turquesa, Misión Spa	Guadalupe 5153. Col. Jardines de Guadalupe.
30	Balance	Guadalupe 4543. Jardines de Guadalupe.
31	Beauty City	Av. Las Rosas 249-4. Col. Chapalita.
32	Body Femme Beauty	Patria 1530. Villa Universitaria.
33	Centro Naturista de Ciudad Granja	Av. Circunvalación Pte. 601. Cd. Granja.
34	Centro Ser	San Felipe Neri 509-1. Col. Camino Real.
35	Circe Clínica de Belleza y Spa	Av. Sta. Margarita 4860. Fracc. Valle Real.
36	Circe Clínica de Belleza y Spa	López Mateos Sur 6061. Plaza las Fuentes L9-10 Zona E.
37	Lucy Garden Nerolí	Periférico Norte 221 Loc. J-2. Plaza San Isidro.
38	Rancho Río Caliente	Carr. A Nogales Km. 17 (int. Bosque de la Primavera)
39	Sohol Spa (Sohöl)	Patria 713 int. 2 piso 2. Col. Jardines

		Universidad.
40	Spaj	Paseo de los Virreyes esq. Naciones Unidas.

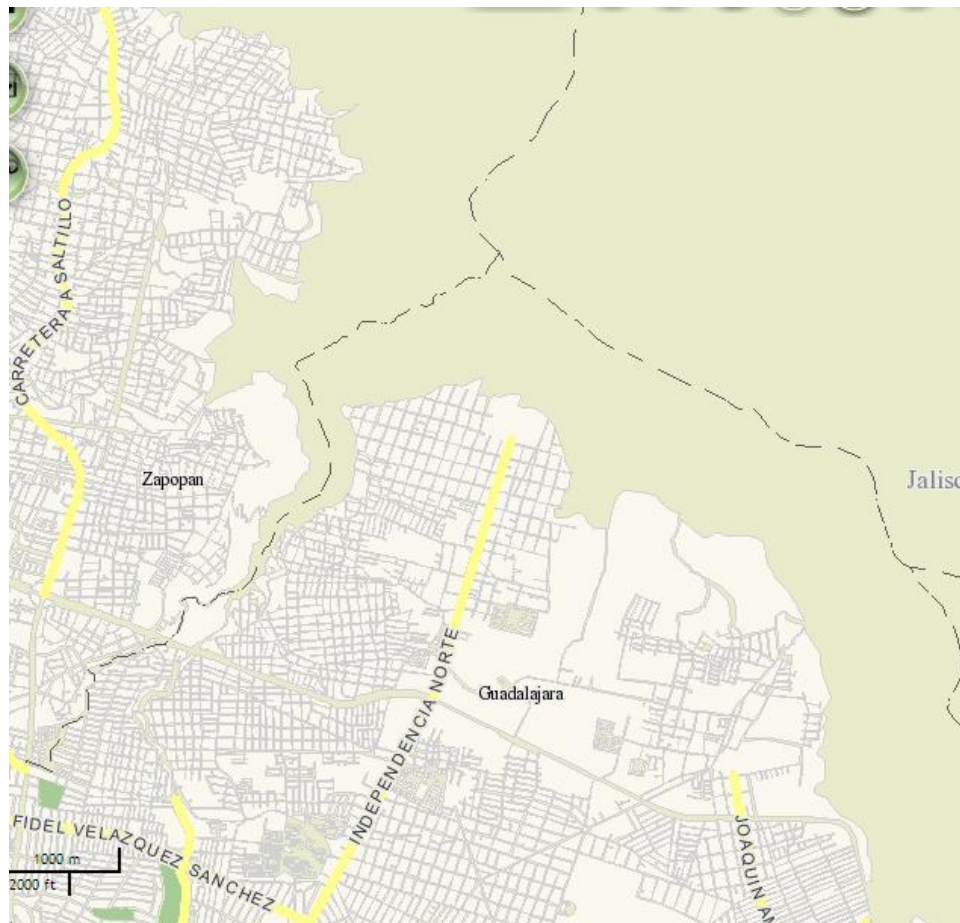
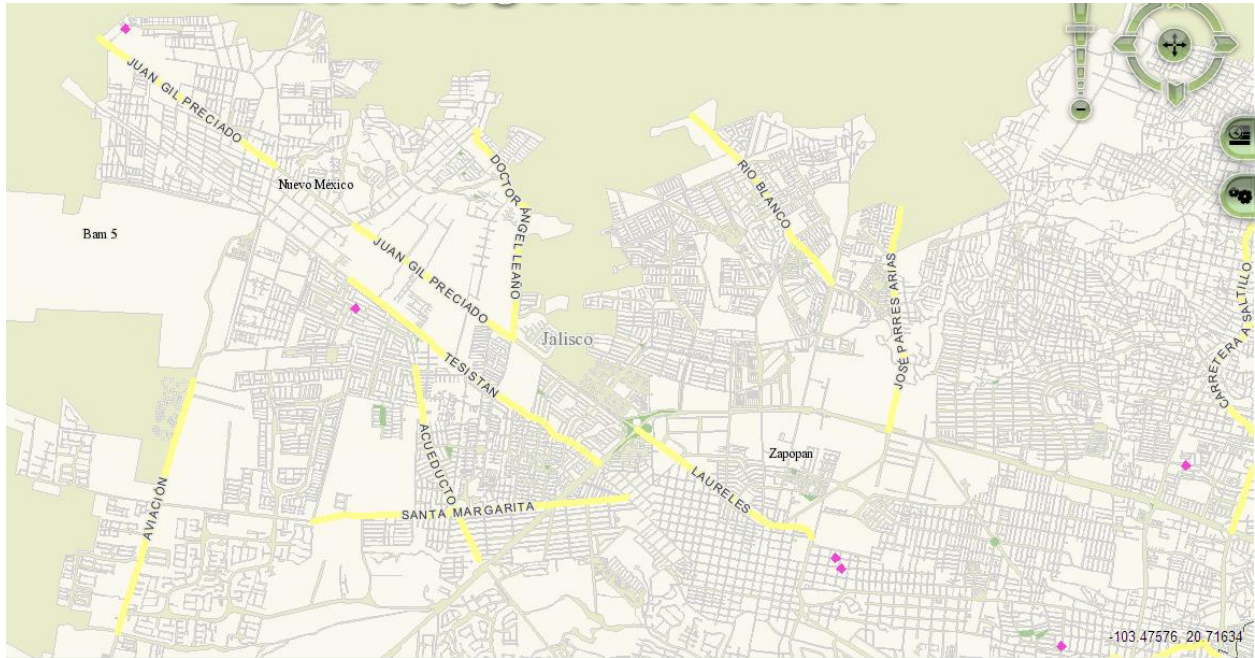
TLAQUEPAQUE (4)		
1	Spa y Bienestar	Batalla de Zacatecas Ote. 112-C. Fracc. Revolución.
2	Cereza Spa	Corona 167. Col. La Asunción.
3	Graci Spa de Belleza	Obregón 244-B. Centro.
4	Spa Tlaquepaque	Delicias 161. Colonial Tlaquepaque.

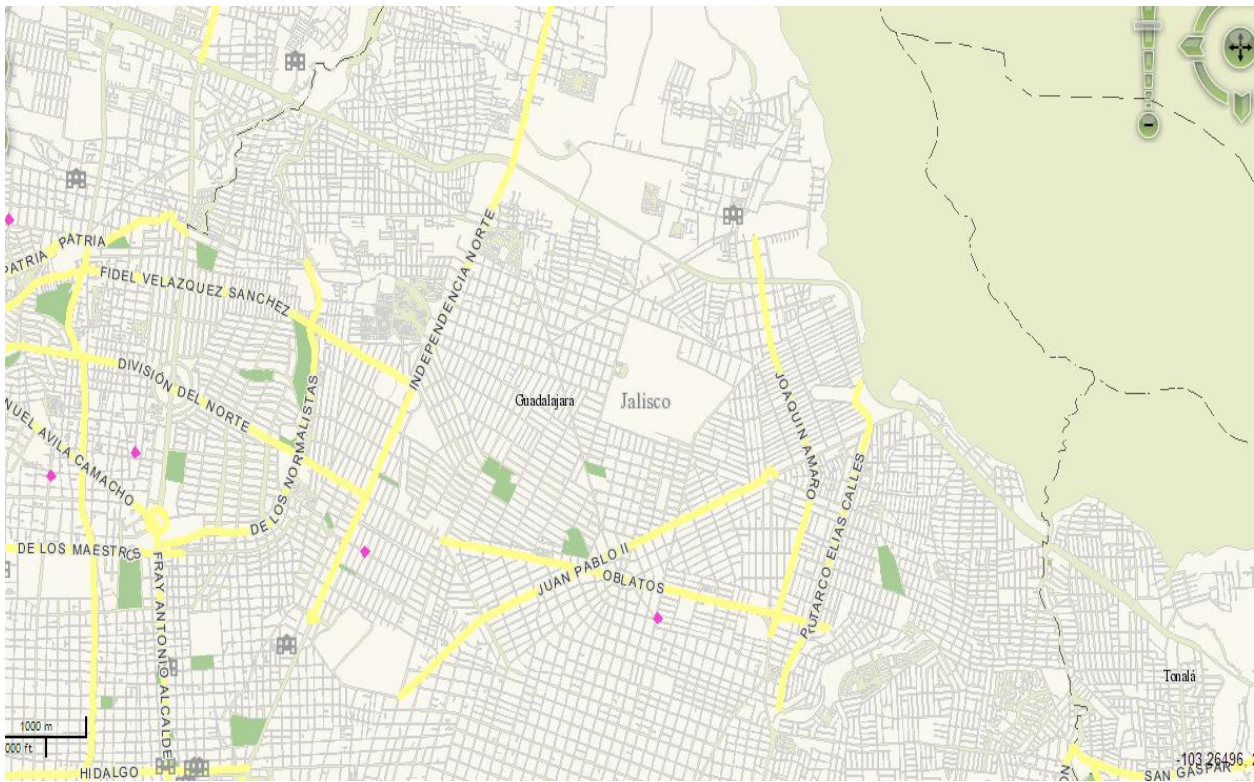
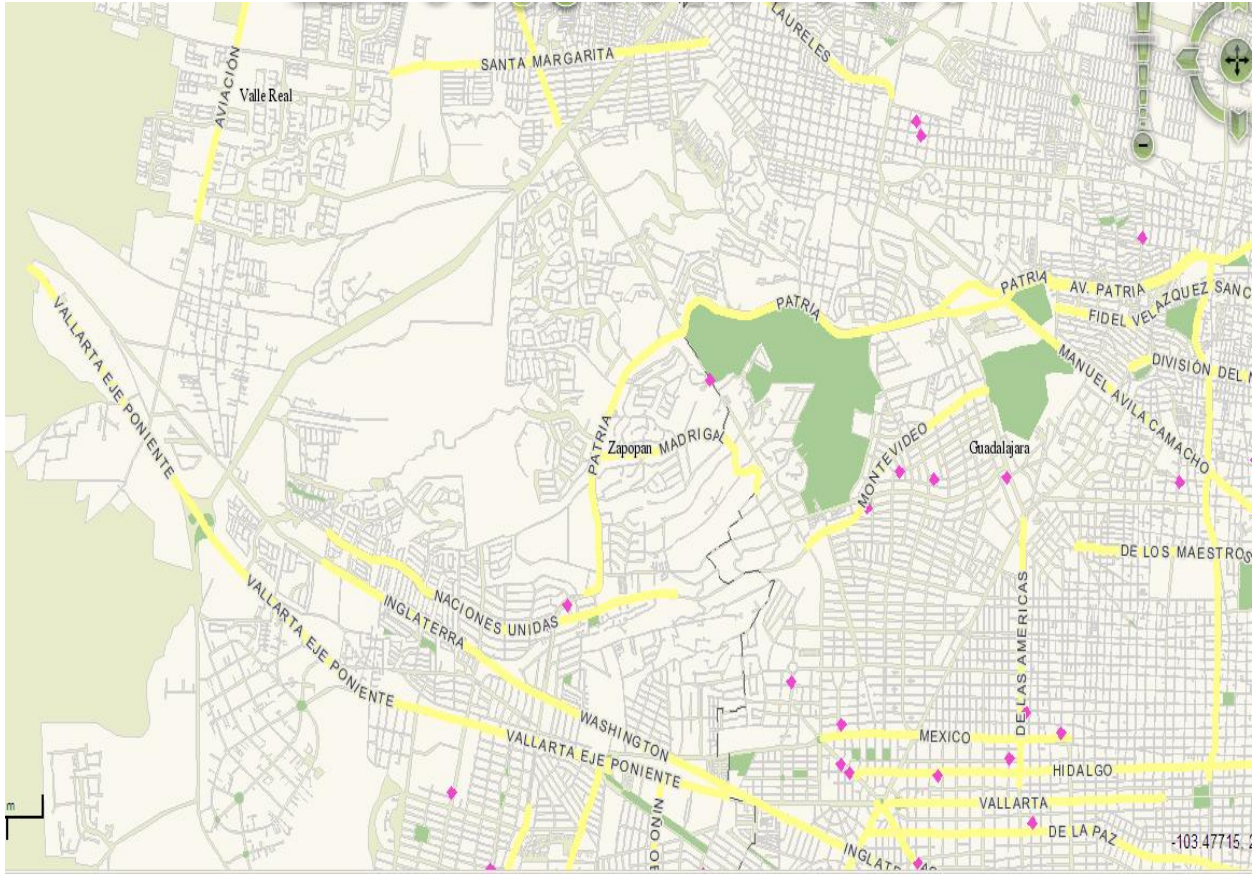
TONALÁ (4)		
1	Lisama Day Spa	Ana López Sierra 1361. Educadores Jaliscienses.
2	Estética Spa Salón Radiance	Brócoli 1-A. Col. La Hortaliza.
3	Estética y Spa	Paseo Loma del Sur 8052. Col. Loma Dorada.
4	Adonay Pedicuristas Spa	Pedro Moreno 32. Col. Centro.

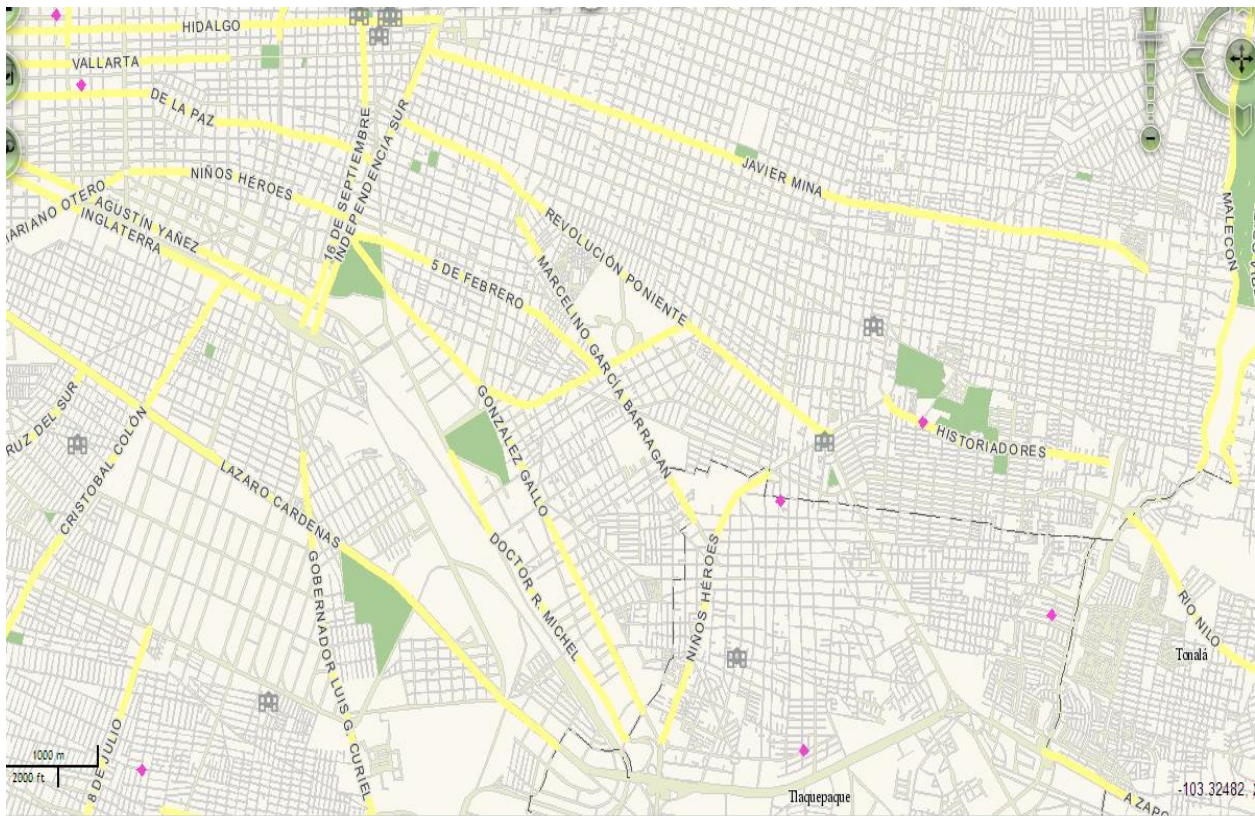
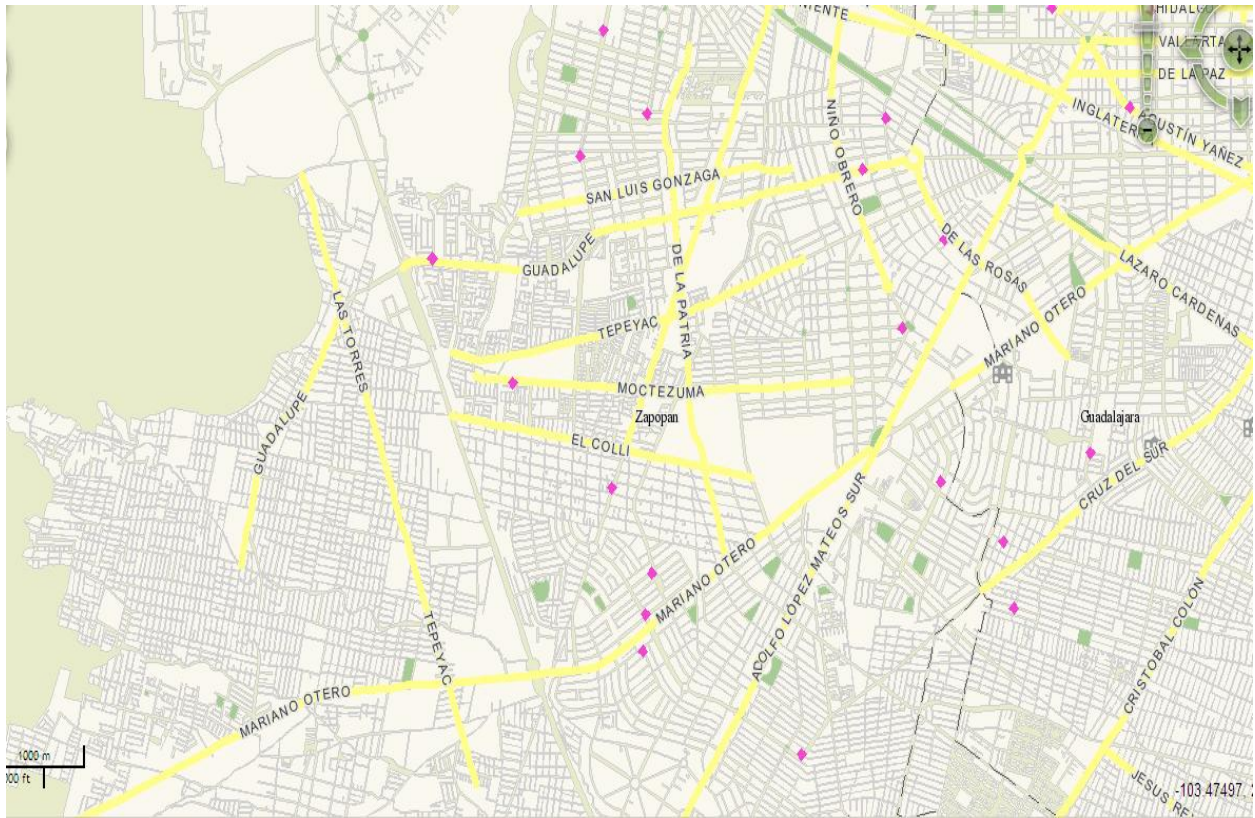
TLAJOMULCO DE ZÚÑIGA (6)		
1	Ana Santillán Spa	López Mateos 3560 int. 13. Fracc. El

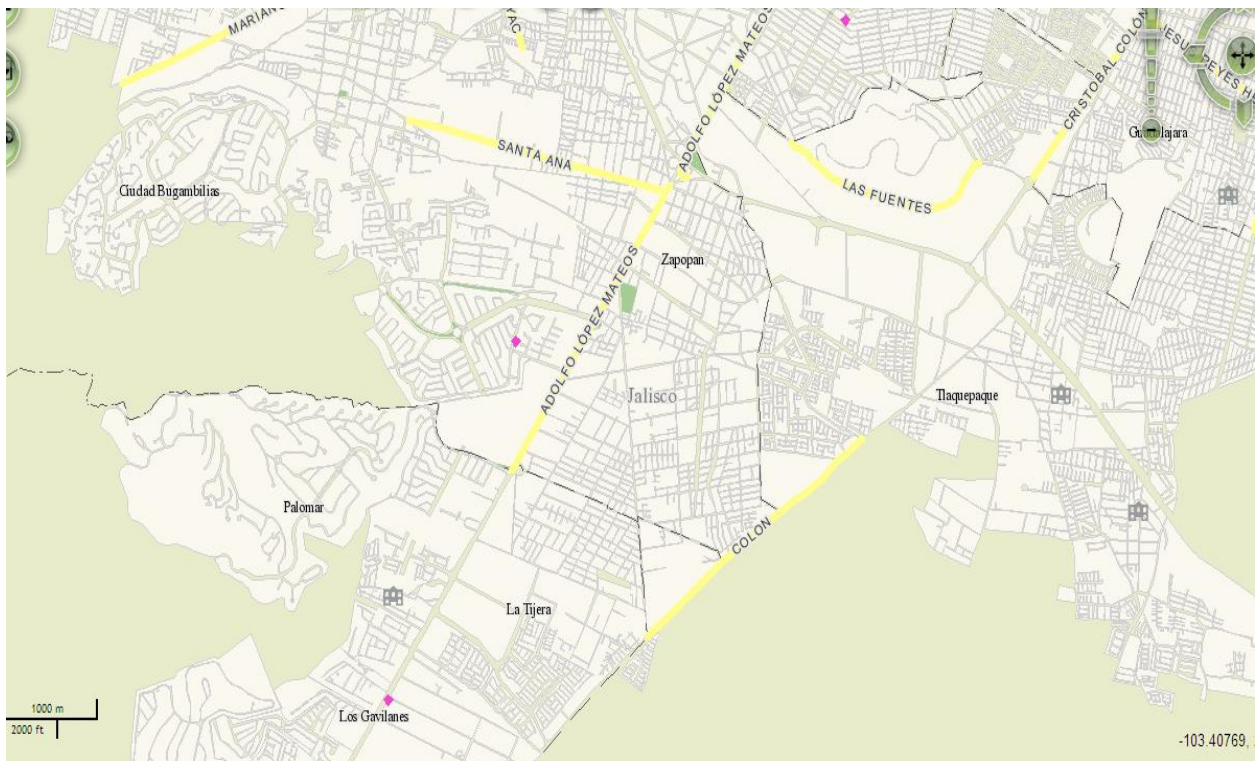
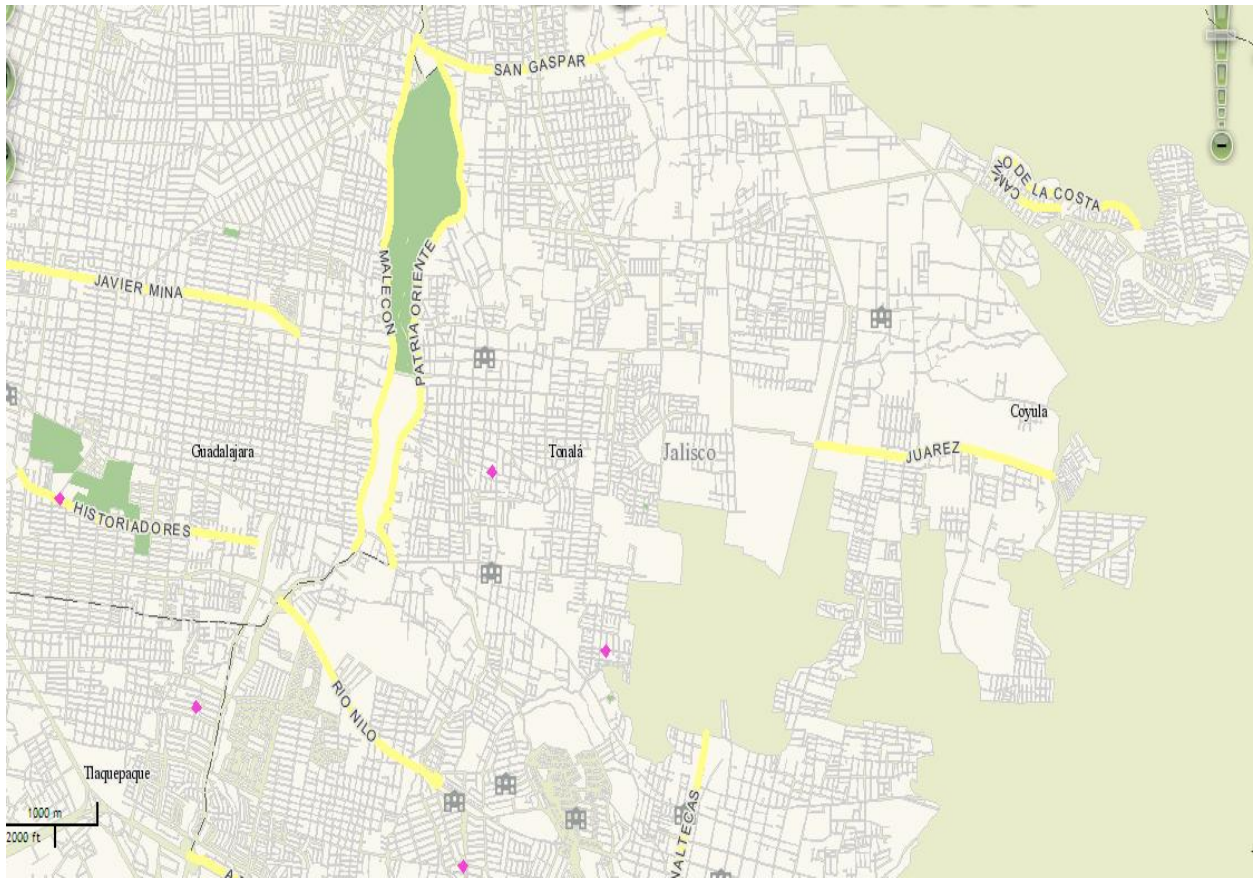
		Manantial. Los Gavilanes.
2	Spa	Lopez Mateos Sur 3911-12. Plaza Gavilanes. Los Gavilanes.
3	Spa Nails	Cerro Patambán 104. Col. Chulavista.
4	Spa de Uñas	1ra. Privada San Juan 17. Fracc. Villas de la Hacienda.
5	El Temazcal	San Miguel 21. Residencial Campestre San Diego.
6	Médica a la Vanguardia	Ancera 49. Col. Balcones de la Calera.

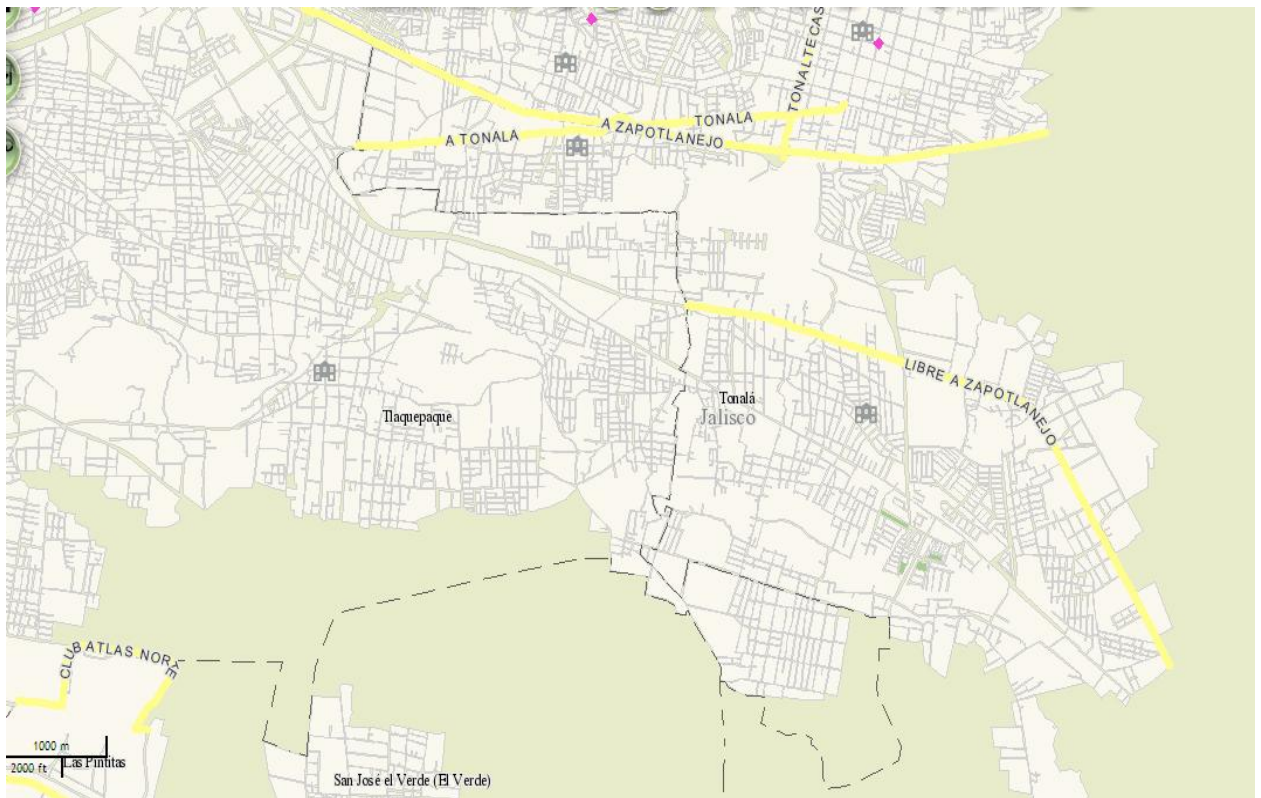
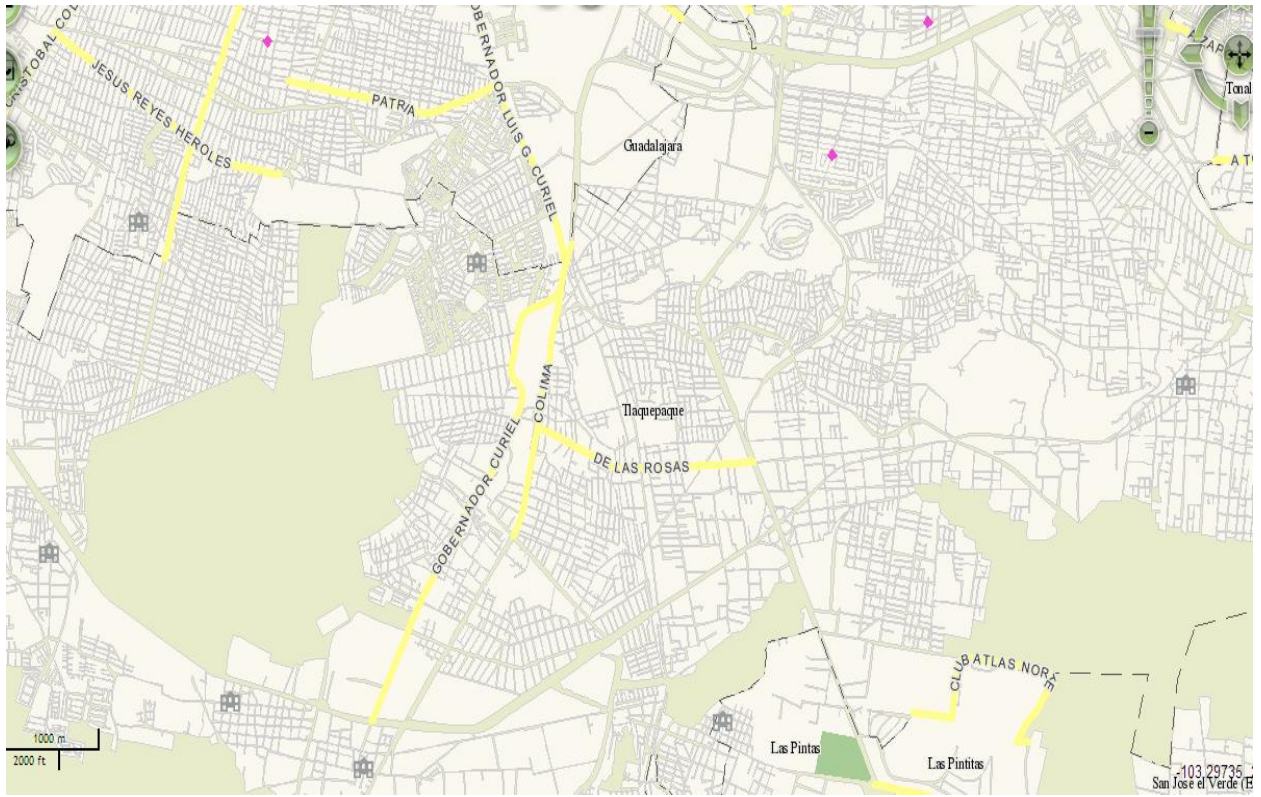
Anexo 2. Localización de Spas en la Zona Metropolitana de Guadalajara.

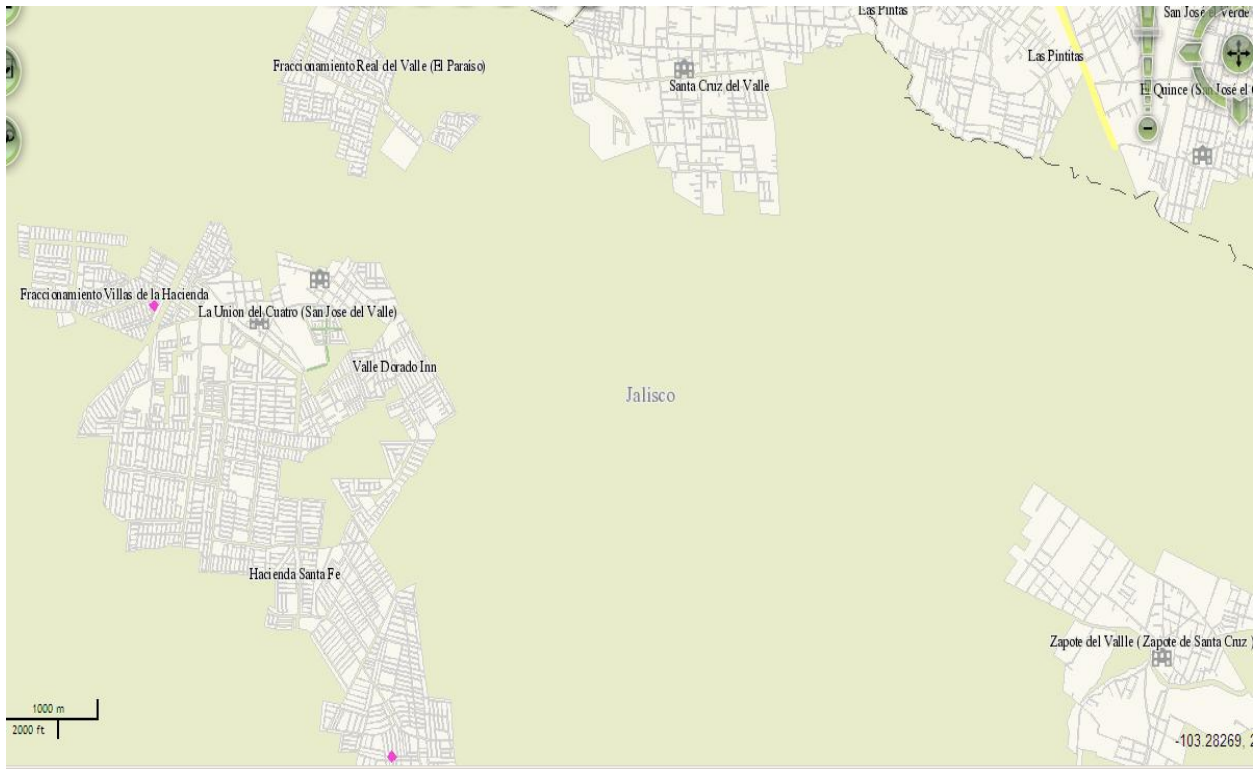
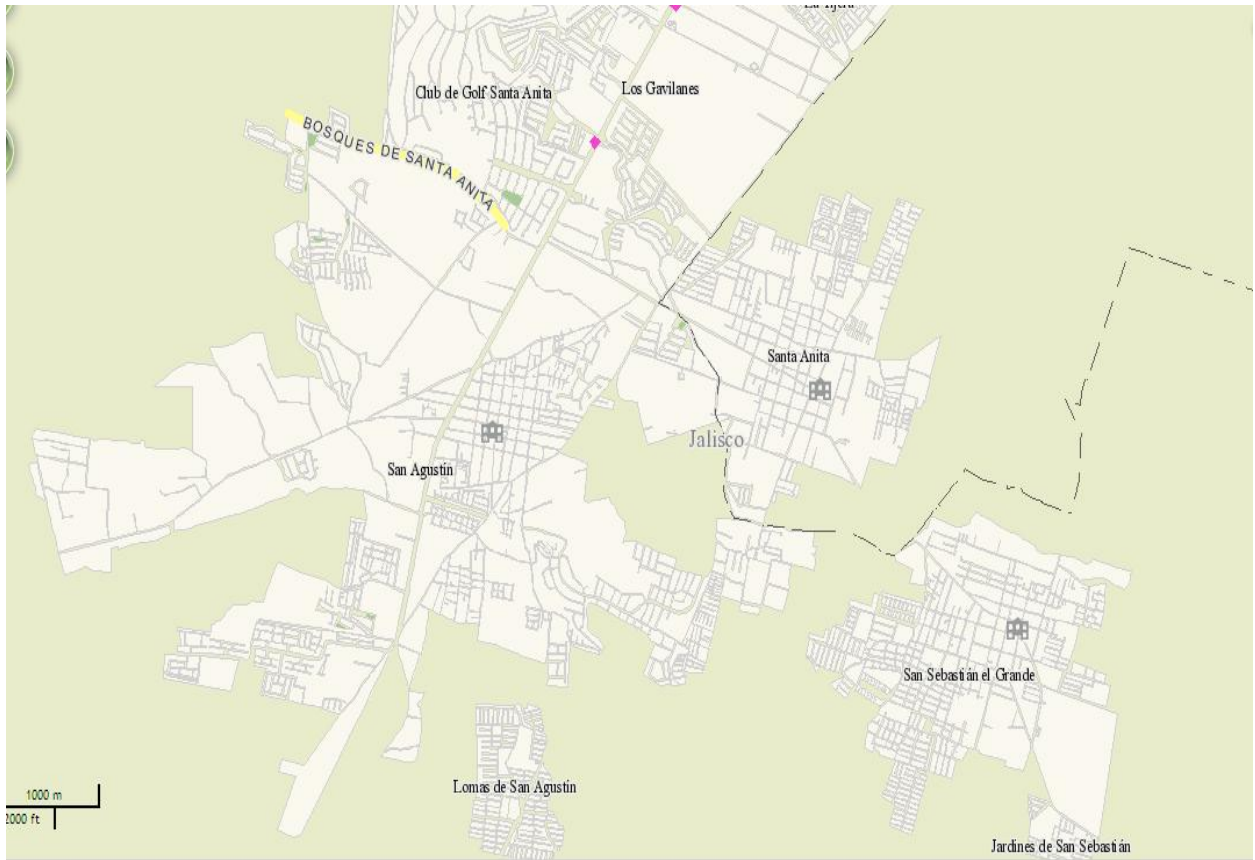












Anexo 3. Servicios ofertados por los Spas de la ZMG, considerando una muestra del total de establecimientos.

GUADALAJARA (7 de 31)			
	Spa	Servicios	¿Servicio a domicilio?
1	Alebrijes, Casa de Arte Étnico y Desarrollo Humano	Yoga. Masajes mayas. Temazcales.	No.
2	Gaia Spa	Masajes relajantes, corporales, faciales y holísticos. Depilaciones. Shiatsu.	No.
3	Glow Spa	Masajes reductivos, anti- estrías, anti-celulitis, desintoxicación. Faciales, micro-exfoliaciones.	No.
4	Alieri	Masajes faciales y corporales.	No.
5	Centro Holístico Integral (CHI)	Reflexología. Shiatsu. Ancestral. Reflexología plantaria. Gotas de lluvia. Quiropraxia. Yoga. Taichi. Danza. Bioenergética.	No.

6	Slim	Plan alimentario. Asistencia estética. Masajes anti-estrías, anti-celulitis.	No.
7	Spav	Masajes relajantes, modelantes. Piedras calientes. Tratamientos corporales y faciales.	No.

ZAPOPAN (8 de 40)			
	Spa	Servicios	¿Servicio a domicilio?
1	Azul Turquesa, misión Spa	Tratamientos de talasoterapia. Faciales. Corporales. Masajes en general. Yoga. Taichi. Sanaciones Radah.	No.
2	Balance	Baño Sirena. Facial aromático. Aromaterapia. Fangoterapia.	No.
3	Body Femme Beauty	Alimentos. Hidratantes. Baño de tina. Exfoliaciones.	No.

		Tratamientos regenerantes.	
4	Centro Ser	Temazcal. Baño de vapor con piedras. Masajes. Técnicas de la India. Terapias de amplio espectro. Regeneración celular. Bioenergía. Reiki.	No.
5	El Chante Day Spa	Masajes clásicos. Faciales. Exfoliaciones. Hidroterapias. Terapia Ayurvedica.	No.
6	Piedra viva Spa	Alimentos. Masajes en general. Reflexología. Hidroterapia. Lodoterapia. Aromaterapia. Medicina alternativa y holística. Estética y sauna. Mesoterapia. Exfoliaciones. Balneoterapias. Temazcal. Vinoterapia.	No.

7	Sohol Spa (Sohöl)	Bronceado. Exfoliaciones. Masajes relajantes. Reflexoterapia. Aromaterapia. Faciales. Reductivos. Anti-celulíticos.	No.
8	Spaj	Masajes holísticos. Desintoxicantes. Reductivos. Hidroterapia.	No.

TONALÁ (1 de 4)

	Spa	Servicios	¿Servicio a domicilio?
1	Estética Spa Salón Radiance	Masajes en general. Faciales. Corporales. Aromaterapia.	No.

TLAJOMULCO DE ZÚÑIGA (2 de 6)

	Spa	Servicios	¿Servicio a domicilio?
1	El Temazcal	Masajes en general. Faciales. Vapor. Aromaterapia. Yoga.	No.

		Aromaterapia. Meditación. Temazcal.	
2	Ana Santillán Spa	Faciales. Masajes en general, manuales o con aparatología. Cosmetología.	No.

Anexo 4. Encuesta de satisfacción.

Encuesta de Satisfacción

Rango de Edad:

16 a 21	22 a 29
30 a 37	38 a 45
46 a 53	54 o más

Género: M
 F

Malo Regular Bueno Muy bien Excelente
1 2 3 4 5

1. Recepcionista

Trato amable					
Presentación					
Conocimiento y competencia					
Confidencialidad y discreción					
Predisposición a escucharle					
Amabilidad y respeto mostrado					
Cubrieron sus expectativas					

2. Terapeuta

Trato amable					
Presentación					
Conocimiento y competencia					
Confidencialidad y discreción					
Predisposición a escucharle					
Amabilidad y respeto mostrado					
Cubrieron sus expectativas					

3. Servicios e instalaciones

Horario					
Comodidad					
Decoración					
Limpieza					
Tranquilidad					

4. Relación Calidad-Precio

--	--	--	--	--	--

5. ¿Volvería con nosotros? _____

6. ¿Nos recomendaría? _____

7. ¿Lo que más le gustó? _____

8. ¿Lo que menos le gustó? _____

Comentarios adicionales: _____

¡ Muchas gracias por su preferencia !

Anexo 5. Tablas con los cálculos de la compensación variable.

* TERAPEUTA (compensación variable)

Categoría de Masaje	Precio Promedio por masaje	Cantidad mínima de masajes al día	Cantidad máxima de masajes al día	Ingreso mínimo diario	Ingreso máximo diario	Comisión mínima sobre ingreso mínimo (diarios)	Comisión máxima sobre ingreso mínimo (diarios)	Comisión mínima sobre ingreso máximo (diarios)	Comisión máxima sobre ingreso máximo (diarios)
Camilla	\$675.00	4	5	\$2,700.00	\$3,375.00	\$495.00	\$825.00	\$596.25	\$993.75
Express (silla Shiatsu)	\$300.00	2	2	\$600.00	\$600.00				

Total diario	\$3,300.00	\$3,975.00
--------------	------------	------------

Total mensual	\$11,880.00	\$19,800.00	\$14,310.00	\$23,850.00
Promedio mensual	\$17,460.00			

* RECEPCIONISTA (compensación variable)

Categoría de Masaje	Precio Promedio por masaje	Cantidad mínima de masajes al día	Cantidad máxima de masajes al día	Comisión mínima sobre cantidad mínima (diarios)	Comisión máxima sobre cantidad mínima (diarios)	Comisión mínima sobre cantidad máxima (diarios)	Comisión máxima sobre cantidad máxima (diarios)
Camilla	\$675.00	24	30	\$108.00	\$180.00	\$126.00	\$210.00
Express (silla Shiatsu)	\$300.00	12	12				

Total diario	36	42
--------------	----	----

Total mensual	\$2,592.00	\$4,320.00	\$3,024.00	\$5,040.00
Promedio mensual	\$3,744.00			

Anexo 6. Estados proyectados del ejercicio 1: "Escenario optimista".

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1 Acumulado
Brio Spa														
Estado de Resultados:														
Ingresos:														
Nacional:														
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$395,700	\$397,283	\$398,872	\$400,467	\$402,069	\$403,678	\$421,504	\$440,118	\$459,553	\$461,391	\$463,237	\$465,090	\$466,930	\$5,108,962
Internacional:														
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Ingresos	\$395,700	\$397,283	\$398,872	\$400,467	\$402,069	\$403,678	\$421,504	\$440,118	\$459,553	\$461,391	\$463,237	\$465,090	\$466,930	\$5,108,962
Egresos:														
Gastos fijos	\$34,434	\$34,916	\$35,404	\$35,900	\$36,403	\$36,912	\$37,429	\$37,953	\$38,484	\$39,023	\$39,570	\$40,123	\$40,685	\$446,551
Sueldos y salarios	\$56,170	\$56,328	\$56,487	\$56,647	\$56,807	\$56,967	\$58,750	\$60,612	\$62,555	\$62,739	\$62,924	\$63,109	\$63,294	\$710,096
Gastos Variables	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$52,993
Total costos	\$95,020	\$95,660	\$96,308	\$96,963	\$97,626	\$98,296	\$100,596	\$102,981	\$105,456	\$106,178	\$106,909	\$107,649	\$108,389	\$1,209,640
Utilidad antes de I.I.D.A.	\$300,680	\$301,623	\$302,564	\$303,505	\$304,444	\$305,381	\$320,908	\$337,137	\$354,097	\$355,213	\$356,328	\$357,441	\$358,554	\$3,899,322
Depreciación y Amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$115,513
Utilidad (pérdida) de Operación	\$310,306	\$311,249	\$312,190	\$313,131	\$314,070	\$315,008	\$330,534	\$346,763	\$363,723	\$364,839	\$365,954	\$367,067	\$368,180	\$4,014,834
Gastos financieros corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$310,306	\$311,249	\$312,190	\$313,131	\$314,070	\$315,008	\$330,534	\$346,763	\$363,723	\$364,839	\$365,954	\$367,067	\$368,180	\$4,014,834
ISR (35%)	\$108,607	\$108,937	\$109,267	\$109,596	\$109,924	\$110,253	\$110,584	\$121,367	\$127,303	\$127,694	\$128,084	\$128,474	\$128,864	\$1,405,192
PTU (10%)	\$31,031	\$31,125	\$31,219	\$31,313	\$31,407	\$31,501	\$33,053	\$34,676	\$36,372	\$36,484	\$36,595	\$36,707	\$36,818	\$401,483
Utilidad (pérdida neta)	\$170,669	\$171,187	\$171,705	\$172,222	\$172,738	\$173,254	\$181,794	\$190,720	\$200,048	\$200,661	\$201,275	\$201,887	\$202,500	\$2,208,159
Margen de utilidades netas:	43.13%	43.09%	43.05%	43.01%	42.96%	42.92%	43.13%	43.33%	43.53%	43.49%	43.45%	43.41%	43.37%	43.22%

avio

Brio Spa														
Balance General														
Activo circulante														
Caja y bancos	\$97,484	\$278,297	\$459,627	\$641,475	\$823,840	\$1,006,720	\$1,198,140	\$1,398,485	\$1,608,159	\$1,818,447	\$2,029,347	\$2,240,861	\$2,451,722	\$2,240,861
Cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total activo circulante	\$97,484	\$278,297	\$459,627	\$641,475	\$823,840	\$1,006,720	\$1,198,140	\$1,398,485	\$1,608,159	\$1,818,447	\$2,029,347	\$2,240,861	\$2,451,722	\$2,240,861
Activo Fijo														
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$882,583	\$875,167	\$867,750	\$860,333	\$852,917	\$845,500	\$838,083	\$830,667	\$823,250	\$815,833	\$808,417	\$801,000	\$793,583	\$801,000
Comunicaciones	\$5,206	\$5,163	\$5,119	\$5,075	\$5,031	\$4,988	\$4,944	\$4,900	\$4,856	\$4,813	\$4,769	\$4,725	\$4,681	\$4,725
Mobiliario y equipo	\$173,443	\$171,985	\$170,528	\$169,070	\$167,613	\$166,155	\$164,698	\$163,240	\$161,783	\$160,325	\$158,868	\$157,410	\$155,953	\$157,410
Acondicionamiento (m²)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Computadoras y maquinas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros	\$84,269	\$83,561	\$82,853	\$82,144	\$81,436	\$80,728	\$80,020	\$79,312	\$78,604	\$77,896	\$77,187	\$76,479	\$75,771	\$76,479
Depreciación acumulada:	-\$9,626	-\$19,252	-\$28,878	-\$38,504	-\$48,130	-\$57,756	-\$67,382	-\$77,008	-\$86,635	-\$96,261	-\$105,887	-\$115,513	-\$125,139	-\$115,513
Total activo fijo	\$1,145,501	\$1,135,875	\$1,126,249	\$1,116,623	\$1,106,997	\$1,097,371	\$1,087,745	\$1,078,119	\$1,068,492	\$1,058,866	\$1,049,240	\$1,039,614	\$1,029,988	\$1,039,614
Activo total	\$1,242,985	\$1,414,171	\$1,585,876	\$1,758,098	\$1,930,836	\$2,104,090	\$2,285,884	\$2,476,604	\$2,676,652	\$2,877,313	\$3,078,588	\$3,280,475	\$3,481,710	\$3,280,475
Pasivo Circulante														
Proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Créditos bancarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo circulante	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo largo plazo														
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo total	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital Contable														
Capital social	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316
Resultados de ejercicios anteriores	\$0	\$170,669	\$341,855	\$513,560	\$685,782	\$858,520	\$1,031,774	\$1,213,568	\$1,404,288	\$1,604,336	\$1,804,997	\$2,006,272	\$2,207,047	\$2,006,272
Resultado del ejercicio	\$170,669	\$171,187	\$171,705	\$172,222	\$172,738	\$173,254	\$181,794	\$190,720	\$200,048	\$200,661	\$201,275	\$201,887	\$202,500	\$201,887
Total Capital Contable	\$1,242,985	\$1,414,171	\$1,585,876	\$1,758,098	\$1,930,836	\$2,104,090	\$2,285,884	\$2,476,604	\$2,676,652	\$2,877,313	\$3,078,588	\$3,280,475	\$3,481,710	\$3,280,475
Pasivo + Capital	\$1,242,985	\$1,414,171	\$1,585,876	\$1,758,098	\$1,930,836	\$2,104,090	\$2,285,884	\$2,476,604	\$2,676,652	\$2,877,313	\$3,078,588	\$3,280,475	\$3,481,710	\$3,280,475

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	ANO 1 Acumulado
Brio Spa														
Flujo de Efectivo														
Utilidad neta		\$170,669	\$171,187	\$171,705	\$172,222	\$172,738	\$173,254	\$181,794	\$190,720	\$200,048	\$200,661	\$201,275	\$201,887	\$2,208,159
+ depreciación y amortización		-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626
Generación bruta de efectivo		\$180,295	\$180,813	\$181,331	\$181,848	\$182,364	\$182,880	\$191,420	\$200,346	\$209,674	\$210,288	\$210,901	\$211,513	\$2,217,785
Usos Operativos														
Financiamiento a cuentas por cobrar		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento a inventarios		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total usos operativos		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes Operativas														
Financiamiento (amort.) proveedores		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes operativas		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta Operativa		\$180,295	\$180,813	\$181,331	\$181,848	\$182,364	\$182,880	\$191,420	\$200,346	\$209,674	\$210,288	\$210,901	\$211,513	\$2,217,785
Fuentes de Instituciones de Crédito														
Financ. (amort.) créditos bancarios corto plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financ. (amort.) créditos bancarios largo plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento neto con costo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Usos no operativos														
Venta (inversión) en activos fijos		-\$1,155,127	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$1,155,127
Venta (inversión) en activos diferidos		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de usos no operativos		-\$1,155,127	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$1,155,127
Fuentes no operativas														
Aportaciones (retiros) de capital		\$1,072,316	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,072,316
Total fuentes no operativas		\$1,072,316	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,072,316
Generación de flujo no operativa		-\$82,811	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$82,811
Generación Neta de Flujo de Efectivo		\$97,484	\$180,813	\$181,331	\$181,848	\$182,364	\$182,880	\$191,420	\$200,346	\$209,674	\$210,288	\$210,901	\$211,513	\$2,134,974
Caja inicial		\$0	\$97,484	\$278,297	\$459,627	\$641,475	\$823,840	\$1,006,720	\$1,198,140	\$1,398,485	\$1,608,159	\$1,818,447	\$2,029,347	\$2,240,861
Caja final		\$97,484	\$278,297	\$459,627	\$641,475	\$823,840	\$1,006,720	\$1,198,140	\$1,398,485	\$1,608,159	\$1,818,447	\$2,029,347	\$2,240,861	\$4,375,835
Razones Financieras														
Actividad														
Ventas netas a activos fijos		34.54%	34.98%	35.42%	35.86%	36.32%	36.79%	38.75%	40.82%	43.01%	43.57%	44.15%	44.74%	491.43%
Ventas netas a capital contable		31.83%	28.09%	25.15%	22.78%	20.82%	19.19%	18.44%	17.77%	17.17%	16.04%	15.05%	14.18%	155.74%
Gastos a ventas netas		24.01%	24.08%	24.15%	24.21%	24.28%	24.35%	23.87%	23.40%	22.95%	23.01%	23.08%	23.15%	23.68%
Apalancamiento														
Pasivo total a capital contable		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Productividad														
Utilidad de operación a ventas netas		75.99%	75.92%	75.85%	75.79%	75.72%	75.65%	76.13%	76.60%	77.05%	76.99%	76.92%	76.85%	76.32%
Utilidad neta a ventas netas		43.13%	43.09%	43.05%	43.01%	42.96%	42.92%	43.13%	43.33%	43.53%	43.49%	43.45%	43.41%	43.22%

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	AÑO 2 Acumulado
Brio Spa													
Estado de Resultados:													
Ingresos:													
Nacional:													
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$467,725	\$470,376	\$473,041	\$475,722	\$478,418	\$481,129	\$503,209	\$526,303	\$550,457	\$553,576	\$556,713	\$559,868	\$6,096,538
Internacional:													
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Ingresos	\$467,725	\$470,376	\$473,041	\$475,722	\$478,418	\$481,129	\$503,209	\$526,303	\$550,457	\$553,576	\$556,713	\$559,868	\$6,096,538
Egresos:													
Gastos fijos	\$40,685	\$41,255	\$41,832	\$42,418	\$43,012	\$43,614	\$44,225	\$44,844	\$45,472	\$46,108	\$46,754	\$47,408	\$527,627
Sueldos y salarios	\$112,978	\$113,243	\$113,510	\$113,778	\$114,048	\$114,319	\$116,527	\$118,836	\$121,251	\$121,563	\$121,877	\$122,193	\$1,404,123
Gastos Variables	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$55,643
Total costos	\$158,300	\$159,135	\$159,979	\$160,833	\$161,696	\$162,570	\$165,388	\$168,317	\$171,360	\$172,308	\$173,268	\$174,238	\$1,987,392
Utilidad antes de I.I.D.A.	\$309,425	\$311,241	\$313,062	\$314,889	\$316,721	\$318,559	\$337,821	\$357,986	\$379,097	\$381,268	\$383,446	\$385,630	\$4,109,146
Depreciación y Amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$115,513
Utilidad (pérdida) de Operación	\$319,051	\$320,867	\$322,688	\$324,515	\$326,347	\$328,185	\$347,447	\$367,613	\$388,723	\$390,894	\$393,072	\$395,256	\$4,224,658
Gastos financieros corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$319,051	\$320,867	\$322,688	\$324,515	\$326,347	\$328,185	\$347,447	\$367,613	\$388,723	\$390,894	\$393,072	\$395,256	\$4,224,658
ISR (35%)	\$111,668	\$112,303	\$112,941	\$113,580	\$114,222	\$114,865	\$121,606	\$128,653	\$136,813	\$143,575	\$150,337	\$157,100	\$1,478,630
PTU (10%)	\$31,905	\$32,087	\$32,269	\$32,452	\$32,635	\$32,819	\$34,745	\$36,761	\$38,872	\$39,089	\$39,307	\$39,526	\$422,466
Utilidad (pérdida) neta	\$175,478	\$176,477	\$177,479	\$178,483	\$179,491	\$180,502	\$191,092	\$202,187	\$213,798	\$214,992	\$216,189	\$217,391	\$2,323,562
Margen de utilidades netas:	37.52%	37.52%	37.52%	37.52%	37.52%	37.52%	37.98%	38.42%	38.84%	38.84%	38.83%	38.83%	38.11%

Brio Spa													
Balance General													
Activo circulante													
Caja y bancos	\$2,425,965	\$2,612,068	\$2,799,172	\$2,987,282	\$3,176,399	\$3,366,527	\$3,567,249	\$3,779,061	\$4,002,485	\$4,227,103	\$4,452,918	\$4,679,935	\$4,679,935
Cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total activo circulante	\$2,425,965	\$2,612,068	\$2,799,172	\$2,987,282	\$3,176,399	\$3,366,527	\$3,567,249	\$3,779,061	\$4,002,485	\$4,227,103	\$4,452,918	\$4,679,935	\$4,679,935
Activo Fijo													
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$793,583	\$786,167	\$778,750	\$771,333	\$763,917	\$756,500	\$749,083	\$741,667	\$734,250	\$726,833	\$719,417	\$712,000	\$712,000
Comunicaciones	\$4,681	\$4,638	\$4,594	\$4,550	\$4,506	\$4,463	\$4,419	\$4,375	\$4,331	\$4,288	\$4,244	\$4,200	\$4,200
Mobiliario y equipo	\$155,953	\$154,495	\$153,038	\$151,580	\$150,123	\$148,665	\$147,208	\$145,750	\$144,293	\$142,835	\$141,378	\$139,920	\$139,920
Acondicionamiento (m²)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Computadoras y máquinas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros	\$75,771	\$75,063	\$74,355	\$73,647	\$72,939	\$72,230	\$71,522	\$70,814	\$70,106	\$69,398	\$68,690	\$67,982	\$67,982
Depreciación acumulada:	-\$125,139	-\$134,765	-\$144,391	-\$154,017	-\$163,643	-\$173,269	-\$182,895	-\$192,521	-\$202,147	-\$211,773	-\$221,399	-\$231,025	-\$231,025
Total activo fijo	\$1,029,988	\$1,020,362	\$1,010,736	\$1,001,110	\$991,484	\$981,858	\$972,232	\$962,606	\$952,980	\$943,354	\$933,728	\$924,102	\$924,102
Activo total	\$3,455,953	\$3,632,430	\$3,809,908	\$3,988,392	\$4,167,883	\$4,348,385	\$4,539,480	\$4,741,667	\$4,955,465	\$5,170,457	\$5,386,646	\$5,604,037	\$5,604,037
Pasivo Circulante													
Proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Créditos bancarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo circulante	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo largo plazo													
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo total	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital Contable													
Capital social	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316
Resultados de ejercicios anteriores	\$2,208,159	\$2,383,637	\$2,560,114	\$2,737,592	\$2,916,076	\$3,095,567	\$3,276,069	\$3,467,164	\$3,669,351	\$3,883,149	\$4,098,141	\$4,314,330	\$4,314,330
Resultado del ejercicio	\$175,478	\$176,477	\$177,479	\$178,483	\$179,491	\$180,502	\$191,096	\$202,187	\$213,798	\$214,992	\$216,189	\$217,391	\$217,391
Total Capital Contable	\$3,455,953	\$3,632,430	\$3,809,908	\$3,988,392	\$4,167,883	\$4,348,385	\$4,539,480	\$4,741,667	\$4,955,465	\$5,170,457	\$5,386,646	\$5,604,037	\$5,604,037
Pasivo + Capital	\$3,455,953	\$3,632,430	\$3,809,908	\$3,988,392	\$4,167,883	\$4,348,385	\$4,539,480	\$4,741,667	\$4,955,465	\$5,170,457	\$5,386,646	\$5,604,037	\$5,604,037

Mes 13 Mes 14 Mes 15 Mes 16 Mes 17 Mes 18 Mes 19 Mes 20 Mes 21 Mes 22 Mes 23 Mes 24 AÑO 2 Acumulado

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	ANO 2 Acumulado
Brio Spa													
Flujo de Efectivo													
Utilidad neta	\$175,478	\$176,477	\$177,479	\$178,483	\$179,491	\$180,502	\$191,096	\$202,187	\$213,798	\$214,992	\$216,189	\$217,391	\$2,323,562
+ depreciación y amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$19,252
Generación bruta de efectivo	\$185,104	\$186,103	\$187,105	\$188,109	\$189,117	\$190,128	\$200,722	\$211,813	\$223,424	\$224,618	\$225,815	\$227,017	\$2,342,814
Usos Operativos													
Financiamiento a cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento a inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total usos operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes Operativas													
Financiamiento (amort.) proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta Operativa	\$185,104	\$186,103	\$187,105	\$188,109	\$189,117	\$190,128	\$200,722	\$211,813	\$223,424	\$224,618	\$225,815	\$227,017	\$2,342,814
Fuentes de Instituciones de Crédito													
Financ. (amort.) créditos bancarios cortc	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financ. (amort.) créditos bancarios largo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento neto con costo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Usos no operativos													
Venta (inversión) en activos fijos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta (inversión) en activos diferidos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de usos no operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes no operativas													
Aportaciones (retiros) de capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes no operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación de flujo no operativa	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta de Flujo de Efectivo	\$185,104	\$186,103	\$187,105	\$188,109	\$189,117	\$190,128	\$200,722	\$211,813	\$223,424	\$224,618	\$225,815	\$227,017	\$2,342,814
Caja inicial	\$2,240,861	\$2,425,965	\$2,612,068	\$2,799,172	\$2,987,282	\$3,176,399	\$3,366,527	\$3,567,249	\$3,779,061	\$4,002,485	\$4,227,103	\$4,452,918	\$4,679,935
Caja final	\$2,425,965	\$2,612,068	\$2,799,172	\$2,987,282	\$3,176,399	\$3,366,527	\$3,567,249	\$3,779,061	\$4,002,485	\$4,227,103	\$4,452,918	\$4,679,935	\$7,022,750
Razones Financieras													
Actividad													
Ventas netas a activos fijos	45.41%	46.10%	46.80%	47.52%	48.25%	49.00%	51.76%	54.67%	57.76%	58.68%	59.62%	60.59%	659.73%
Ventas netas a capital contable	13.53%	12.95%	12.42%	11.93%	11.48%	11.06%	11.09%	11.10%	11.11%	10.71%	10.34%	9.99%	108.79%
Gastos a ventas netas	33.84%	33.83%	33.82%	33.81%	33.80%	33.79%	32.87%	31.98%	31.13%	31.13%	31.12%	31.12%	32.60%
Apalancamiento													
Pasivo total a capital contable	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Productividad													
Utilidad de operación a ventas netas	66.16%	66.17%	66.18%	66.19%	66.20%	66.21%	67.13%	68.02%	68.87%	68.87%	68.88%	68.88%	67.40%
Utilidad neta a ventas netas	37.52%	37.52%	37.52%	37.52%	37.52%	37.52%	37.98%	38.42%	38.84%	38.84%	38.83%	38.83%	38.11%

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	ANO 3 Acumulado
Brio Spa													
Estado de Resultados:													
Ingresos:													
Nacional:													
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$563,041	\$566,231	\$569,440	\$572,667	\$575,912	\$579,175	\$605,755	\$633,556	\$662,632	\$666,386	\$670,163	\$673,960	\$7,338,917
Internacional:													
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Ingresos	\$563,041	\$566,231	\$569,440	\$572,667	\$575,912	\$579,175	\$605,755	\$633,556	\$662,632	\$666,386	\$670,163	\$673,960	\$7,338,917
Egresos:													
Gastos fijos	\$48,072	\$48,745	\$49,427	\$50,119	\$50,821	\$51,533	\$52,254	\$52,986	\$53,727	\$54,480	\$55,242	\$56,016	\$623,422
Sueldos y salarios	\$122,510	\$122,829	\$123,150	\$123,472	\$123,797	\$124,123	\$124,449	\$124,775	\$125,101	\$125,427	\$125,753	\$126,079	\$1,528,361
Gastos Variables	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$58,425
Total costos	\$175,451	\$176,443	\$177,446	\$178,461	\$179,487	\$180,525	\$183,904	\$187,416	\$191,065	\$192,193	\$193,333	\$194,486	\$2,210,208
Utilidad antes de I.I.D.A.	\$387,590	\$389,788	\$391,994	\$394,206	\$396,425	\$398,651	\$421,851	\$446,140	\$471,567	\$474,194	\$476,830	\$479,474	\$5,128,709
Depreciación y Amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$115,513
Utilidad (pérdida) de Operación	\$397,216	\$399,415	\$401,620	\$403,832	\$406,051	\$408,277	\$431,477	\$455,766	\$481,193	\$483,820	\$486,456	\$489,100	\$5,244,222
Gastos financieros corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$397,216	\$399,415	\$401,620	\$403,832	\$406,051	\$408,277	\$431,477	\$455,766	\$481,193	\$483,820	\$486,456	\$489,100	\$5,244,222
ISR (35%)	\$139,026	\$139,795	\$140,565	\$141,341	\$142,118	\$142,897	\$143,674	\$144,451	\$145,228	\$146,005	\$146,782	\$147,559	\$1,835,478
PTU (10%)	\$39,722	\$39,941	\$40,162	\$40,383	\$40,605	\$40,828	\$41,051	\$41,274	\$41,497	\$41,720	\$41,943	\$42,166	\$524,422
Utilidad (pérdida neta)	\$218,469	\$219,678	\$220,891	\$222,108	\$223,328	\$224,552	\$237,313	\$250,671	\$264,656	\$266,101	\$267,551	\$269,005	\$2,884,322
Margen de utilidades netas:	38.80%	38.80%	38.79%	38.78%	38.78%	38.77%	39.18%	39.57%	39.94%	39.93%	39.92%	39.91%	39.30%

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	ANO 3 Acumulado
Brio Spa													
Balance General													
Activo circulante													
Caja y bancos	\$4,908,030	\$5,137,334	\$5,367,851	\$5,599,585	\$5,832,539	\$6,066,717	\$6,313,656	\$6,573,953	\$6,848,235	\$7,123,962	\$7,401,139	\$7,679,770	\$7,679,770
Cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total activo circulante	\$4,908,030	\$5,137,334	\$5,367,851	\$5,599,585	\$5,832,539	\$6,066,717	\$6,313,656	\$6,573,953	\$6,848,235	\$7,123,962	\$7,401,139	\$7,679,770	\$7,679,770
Activo Fijo													
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$704,583	\$697,167	\$689,750	\$682,333	\$674,917	\$667,500	\$660,083	\$652,667	\$645,250	\$637,833	\$630,417	\$623,000	\$623,000
Comunicaciones	\$4,156	\$4,113	\$4,069	\$4,025	\$3,981	\$3,938	\$3,894	\$3,850	\$3,806	\$3,763	\$3,719	\$3,675	\$3,675
Mobiliario y equipo	\$138,463	\$137,005	\$135,548	\$134,090	\$132,633	\$131,175	\$129,718	\$128,260	\$126,803	\$125,345	\$123,888	\$122,430	\$122,430
Acondicionamiento (mf)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Computadoras y maquinas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros	\$67,273	\$66,565	\$65,857	\$65,149	\$64,441	\$63,733	\$63,025	\$62,316	\$61,608	\$60,900	\$60,192	\$59,484	\$59,484
Depreciación acumulada:	-\$240,651	-\$250,278	-\$259,904	-\$269,530	-\$279,156	-\$288,782	-\$298,408	-\$308,034	-\$317,660	-\$327,286	-\$336,912	-\$346,538	-\$346,538
Total activo fijo	\$914,476	\$904,849	\$895,223	\$885,597	\$875,971	\$866,345	\$856,719	\$847,093	\$837,467	\$827,841	\$818,215	\$808,589	\$808,589
Activo total	\$5,822,506	\$6,042,184	\$6,263,075	\$6,485,182	\$6,708,510	\$6,933,063	\$7,170,375	\$7,421,046	\$7,685,702	\$7,951,803	\$8,219,354	\$8,488,359	\$8,488,359
Pasivo Circulante													
Proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Créditos bancarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo circulante	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo largo plazo													
Pasivo total	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital Contable													
Capital social	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316
Resultados de ejercicios anteriores	\$4,531,721	\$4,750,190	\$4,969,868	\$5,190,759	\$5,412,866	\$5,636,194	\$5,860,747	\$6,098,059	\$6,348,730	\$6,613,386	\$6,879,487	\$7,147,038	\$7,147,038
Resultado del ejercicio	\$218,469	\$219,678	\$220,891	\$222,108	\$223,328	\$224,552	\$237,313	\$250,671	\$264,656	\$266,101	\$267,551	\$269,005	\$269,005
Total Capital Contable	\$5,822,506	\$6,042,184	\$6,263,075	\$6,485,182	\$6,708,510	\$6,933,063	\$7,170,375	\$7,421,046	\$7,685,702	\$7,951,803	\$8,219,354	\$8,488,359	\$8,488,359
Pasivo + Capital	\$5,822,506	\$6,042,184	\$6,263,075	\$6,485,182	\$6,708,510	\$6,933,063	\$7,170,375	\$7,421,046	\$7,685,702	\$7,951,803	\$8,219,354	\$8,488,359	\$8,488,359

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	ANO 3 Acumulado
Brio Spa													
Flujo de Efectivo													
Utilidad neta	\$218,469	\$219,678	\$220,891	\$222,108	\$223,328	\$224,552	\$237,313	\$250,671	\$264,656	\$266,101	\$267,551	\$269,005	\$2,884,322
+ depreciación y amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$28,878
Generación bruta de efectivo	\$228,095	\$229,304	\$230,517	\$231,734	\$232,954	\$234,178	\$246,939	\$260,297	\$274,282	\$275,727	\$277,177	\$278,631	\$2,913,200
Usos Operativos													
Financiamiento a cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento a inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total usos operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes Operativas													
Financiamiento (amort.) proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta Operativa	\$228,095	\$229,304	\$230,517	\$231,734	\$232,954	\$234,178	\$246,939	\$260,297	\$274,282	\$275,727	\$277,177	\$278,631	\$2,913,200
Fuentes de Instituciones de Crédito													
Financ. (amort.) créditos bancarios corto	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financ. (amort.) créditos bancarios largo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento neto con costo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Usos no operativos													
Venta (inversión) en activos fijos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta (inversión) en activos diferidos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de usos no operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes no operativas													
Aportaciones (retiros) de capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes no operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación de flujo no operativa	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta de Flujo de Efectivo	\$228,095	\$229,304	\$230,517	\$231,734	\$232,954	\$234,178	\$246,939	\$260,297	\$274,282	\$275,727	\$277,177	\$278,631	\$2,913,200
Caja inicial	\$4,679,935	\$4,908,030	\$5,137,334	\$5,367,851	\$5,599,585	\$5,832,539	\$6,066,717	\$6,313,656	\$6,573,953	\$6,848,235	\$7,123,962	\$7,401,139	\$7,679,770
Caja final	\$4,908,030	\$5,137,334	\$5,367,851	\$5,599,585	\$5,832,539	\$6,066,717	\$6,313,656	\$6,573,953	\$6,848,235	\$7,123,962	\$7,401,139	\$7,679,770	\$10,592,970

Razones Financieras

Actividad													
Ventas netas a activos fijos	61.57%	62.58%	63.61%	64.66%	65.75%	66.85%	70.71%	74.79%	79.12%	80.50%	81.91%	83.35%	907.62%
Ventas netas a capital contable	9.67%	9.37%	9.09%	8.83%	8.58%	8.35%	8.45%	8.54%	8.62%	8.38%	8.15%	7.94%	86.46%
Gastos a ventas netas	31.16%	31.16%	31.16%	31.16%	31.17%	31.17%	30.36%	29.58%	28.83%	28.84%	28.85%	28.86%	30.12%
Apalancamiento													
Pasivo total a capital contable	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Productividad													
Utilidad de operación a ventas netas	68.84%	68.84%	68.84%	68.84%	68.83%	68.83%	69.64%	70.42%	71.17%	71.16%	71.15%	71.14%	69.88%
Utilidad neta a ventas netas	38.80%	38.80%	38.79%	38.78%	38.78%	38.77%	39.18%	39.57%	39.94%	39.93%	39.92%	39.91%	39.30%

	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48	AÑO 4 Acumulado
Brio Spa													
Estado de Resultados:													
Ingresos:													
Nacional:													
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$680,700	\$687,507	\$694,382	\$701,326	\$708,339	\$715,422	\$722,577	\$729,802	\$737,100	\$744,471	\$751,916	\$759,435	\$8,632,978
Internacional:													
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Ingresos	\$680,700	\$687,507	\$694,382	\$701,326	\$708,339	\$715,422	\$722,577	\$729,802	\$737,100	\$744,471	\$751,916	\$759,435	\$8,632,978
Egresos:													
Gastos fijos	\$56,800	\$57,595	\$58,401	\$59,219	\$60,048	\$60,889	\$61,741	\$62,606	\$63,482	\$64,371	\$65,272	\$66,186	\$736,610
Sueldos y salarios	\$134,276	\$134,956	\$135,644	\$136,338	\$137,040	\$137,748	\$138,463	\$139,186	\$139,916	\$140,653	\$141,397	\$142,149	\$1,657,767
Gastos Variables	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$61,346
Total costos	\$196,188	\$197,664	\$199,158	\$200,670	\$202,200	\$203,749	\$205,317	\$206,904	\$208,510	\$210,136	\$211,782	\$213,447	\$2,455,723
Utilidad antes de I.I.D.A.	\$484,512	\$489,843	\$495,224	\$500,656	\$506,139	\$511,673	\$517,260	\$522,899	\$528,590	\$534,335	\$540,135	\$545,988	\$6,177,255
Depreciación y Amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$115,513
Utilidad (pérdida) de Operación	\$494,138	\$499,469	\$504,850	\$510,282	\$515,765	\$521,299	\$526,886	\$532,525	\$538,216	\$543,962	\$549,761	\$555,614	\$6,292,768
Gastos financieros corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$494,138	\$499,469	\$504,850	\$510,282	\$515,765	\$521,299	\$526,886	\$532,525	\$538,216	\$543,962	\$549,761	\$555,614	\$6,292,768
ISR (35%)	\$172,948	\$174,814	\$176,698	\$178,599	\$180,518	\$182,455	\$184,410	\$186,384	\$188,376	\$190,387	\$192,416	\$194,465	\$2,202,469
PTU (10%)	\$49,414	\$49,947	\$50,485	\$51,028	\$51,577	\$52,130	\$52,689	\$53,252	\$53,822	\$54,396	\$54,976	\$55,561	\$629,277
Utilidad (pérdida neta)	\$271,776	\$274,708	\$277,668	\$280,655	\$283,671	\$286,715	\$289,787	\$292,889	\$296,019	\$299,179	\$302,368	\$305,588	\$3,461,022
Margen de utilidades netas:	39.93%	39.96%	39.99%	40.02%	40.05%	40.08%	40.10%	40.13%	40.16%	40.19%	40.21%	40.24%	40.09%

Brio Spa													
Balance General													
Activo circulante													
Caja y bancos	\$7,961,172	\$8,245,506	\$8,532,800	\$8,823,081	\$9,116,378	\$9,412,719	\$9,712,132	\$10,014,647	\$10,320,292	\$10,629,097	\$10,941,091	\$11,256,305	\$11,256,305
Cientes	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total activo circulante	\$7,961,172	\$8,245,506	\$8,532,800	\$8,823,081	\$9,116,378	\$9,412,719	\$9,712,132	\$10,014,647	\$10,320,292	\$10,629,097	\$10,941,091	\$11,256,305	\$11,256,305
Activo Fijo													
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$615,583	\$608,167	\$600,750	\$593,333	\$585,917	\$578,500	\$571,083	\$563,667	\$556,250	\$548,833	\$541,417	\$534,000	\$534,000
Comunicaciones	\$3,631	\$3,588	\$3,544	\$3,500	\$3,456	\$3,413	\$3,369	\$3,325	\$3,281	\$3,238	\$3,194	\$3,150	\$3,150
Mobiliario y equipo	\$120,973	\$119,515	\$118,058	\$116,600	\$115,143	\$113,685	\$112,228	\$110,770	\$109,313	\$107,855	\$106,398	\$104,940	\$104,940
Acondicionamiento (m²)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Computadoras y maquinas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros	\$58,776	\$58,068	\$57,359	\$56,651	\$55,943	\$55,235	\$54,527	\$53,819	\$53,111	\$52,402	\$51,694	\$50,986	\$50,986
Depreciación acumulada:	-\$356,164	-\$365,790	-\$375,416	-\$385,042	-\$394,668	-\$404,294	-\$413,921	-\$423,547	-\$433,173	-\$442,799	-\$452,425	-\$462,051	-\$462,051
Total activo fijo	\$798,963	\$789,337	\$779,711	\$770,085	\$760,459	\$750,833	\$741,206	\$731,580	\$721,954	\$712,328	\$702,702	\$693,076	\$693,076
Activo total	\$8,760,135	\$9,034,843	\$9,312,511	\$9,593,166	\$9,876,837	\$10,163,551	\$10,453,339	\$10,746,227	\$11,042,246	\$11,341,425	\$11,643,793	\$11,949,381	\$11,949,381
Pasivo Circulante													
Proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Créditos bancarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo circulante	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo largo plazo													
Pasivo total	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital Contable													
Capital social	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316
Resultados de ejercicios anteriores	\$7,416,043	\$7,687,819	\$7,962,527	\$8,240,195	\$8,520,850	\$8,804,521	\$9,091,235	\$9,381,023	\$9,673,911	\$9,969,930	\$10,269,109	\$10,571,477	\$10,571,477
Resultado del ejercicio	\$271,776	\$274,708	\$277,668	\$280,655	\$283,671	\$286,715	\$289,787	\$292,889	\$296,019	\$299,179	\$302,368	\$305,588	\$305,588
Total Capital Contable	\$8,760,135	\$9,034,843	\$9,312,511	\$9,593,166	\$9,876,837	\$10,163,551	\$10,453,339	\$10,746,227	\$11,042,246	\$11,341,425	\$11,643,793	\$11,949,381	\$11,949,381
Pasivo + Capital	\$8,760,135	\$9,034,843	\$9,312,511	\$9,593,166	\$9,876,837	\$10,163,551	\$10,453,339	\$10,746,227	\$11,042,246	\$11,341,425	\$11,643,793	\$11,949,381	\$11,949,381

	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48	ANO 4 Acumulado
Brio Spa													
Flujo de Efectivo													
Utilidad neta	\$271,776	\$274,708	\$277,668	\$280,655	\$283,671	\$286,715	\$289,787	\$292,889	\$296,019	\$299,179	\$302,368	\$305,588	\$3,461,022
+ depreciación y amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$38,504
Generación bruta de efectivo	\$281,402	\$284,334	\$287,294	\$290,281	\$293,297	\$296,341	\$299,413	\$302,515	\$305,645	\$308,805	\$311,994	\$315,214	\$3,499,526
Usos Operativos													
Financiamiento a cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento a inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total usos operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes Operativas													
Financiamiento (amort.) proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta Operativa	\$281,402	\$284,334	\$287,294	\$290,281	\$293,297	\$296,341	\$299,413	\$302,515	\$305,645	\$308,805	\$311,994	\$315,214	\$3,499,526
Fuentes de Instituciones de Crédito													
Financ. (amort.) créditos bancarios corto	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financ. (amort.) créditos bancarios largo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento neto con costo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Usos no operativos													
Venta (inversión) en activos fijos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta (inversión) en activos diferidos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de usos no operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes no operativas													
Aportaciones (retiros) de capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes no operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación de flujo no operativa	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta de Flujo de Efectivo	\$281,402	\$284,334	\$287,294	\$290,281	\$293,297	\$296,341	\$299,413	\$302,515	\$305,645	\$308,805	\$311,994	\$315,214	\$3,499,526
Caja inicial	\$7,679,770	\$7,961,172	\$8,245,506	\$8,532,800	\$8,823,081	\$9,116,378	\$9,412,719	\$9,712,132	\$10,014,647	\$10,320,292	\$10,629,097	\$10,941,091	\$11,256,305
Caja final	\$7,961,172	\$8,245,506	\$8,532,800	\$8,823,081	\$9,116,378	\$9,412,719	\$9,712,132	\$10,014,647	\$10,320,292	\$10,629,097	\$10,941,091	\$11,256,305	\$14,755,831

Razones Financieras

Actividad													
Ventas netas a activos fijos	85.20%	87.10%	89.06%	91.07%	93.15%	95.28%	97.49%	99.76%	102.10%	104.51%	107.00%	109.57%	1245.60%
Ventas netas a capital contable	7.77%	7.61%	7.46%	7.31%	7.17%	7.04%	6.91%	6.79%	6.68%	6.56%	6.46%	6.36%	72.25%
Gastos a ventas netas	28.82%	28.75%	28.68%	28.61%	28.55%	28.48%	28.41%	28.35%	28.29%	28.23%	28.17%	28.11%	28.45%
Apalancamiento													
Pasivo total a capital contable	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Productividad													
Utilidad de operación a ventas netas	71.18%	71.25%	71.32%	71.39%	71.45%	71.52%	71.59%	71.65%	71.71%	71.77%	71.83%	71.89%	71.55%
Utilidad neta a ventas netas	39.93%	39.96%	39.99%	40.02%	40.05%	40.08%	40.10%	40.13%	40.16%	40.19%	40.21%	40.24%	40.09%

	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60	AÑO 5 Acumulado
Brio Spa													
Estado de Resultados:													
Ingresos:													
Nacional:													
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$763,232	\$767,049	\$770,884	\$774,738	\$778,612	\$782,505	\$786,418	\$790,350	\$794,301	\$798,273	\$802,264	\$806,276	\$9,414,901
Internacional:													
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Ingresos	\$763,232	\$767,049	\$770,884	\$774,738	\$778,612	\$782,505	\$786,418	\$790,350	\$794,301	\$798,273	\$802,264	\$806,276	\$9,414,901
Egresos:													
Gastos fijos	\$67,112	\$68,052	\$69,005	\$69,971	\$70,950	\$71,944	\$72,951	\$73,972	\$75,008	\$76,058	\$77,123	\$78,202	\$870,348
Sueldos y salarios	\$142,529	\$142,911	\$143,294	\$143,680	\$144,067	\$144,456	\$144,848	\$145,241	\$145,636	\$146,033	\$146,432	\$146,833	\$1,735,959
Gastos Variables	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$64,413
Total costos	\$215,009	\$216,330	\$217,667	\$219,018	\$220,385	\$221,768	\$223,166	\$224,581	\$226,012	\$227,459	\$228,923	\$230,404	\$2,670,721
Utilidad antes de I.I.D.A.	\$548,223	\$550,718	\$553,217	\$555,720	\$558,227	\$560,737	\$563,251	\$565,769	\$568,290	\$570,814	\$573,342	\$575,872	\$6,744,181
Depreciación y Amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$115,513
Utilidad (pérdida) de Operación	\$557,849	\$560,344	\$562,843	\$565,346	\$567,853	\$570,363	\$572,877	\$575,395	\$577,916	\$580,440	\$582,968	\$585,498	\$6,859,693
Gastos financieros corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$557,849	\$560,344	\$562,843	\$565,346	\$567,853	\$570,363	\$572,877	\$575,395	\$577,916	\$580,440	\$582,968	\$585,498	\$6,859,693
ISR (35%)	\$195,247	\$196,120	\$196,995	\$197,871	\$198,749	\$199,627	\$200,507	\$201,388	\$202,271	\$203,154	\$204,039	\$204,924	\$2,400,893
PTU (10%)	\$55,785	\$56,034	\$56,284	\$56,535	\$56,785	\$57,036	\$57,288	\$57,539	\$57,792	\$58,044	\$58,297	\$58,550	\$685,969
Utilidad (pérdida neta)	\$306,817	\$308,189	\$309,564	\$310,940	\$312,319	\$313,700	\$315,083	\$316,467	\$317,854	\$319,242	\$320,632	\$322,024	\$3,772,831
Margen de utilidades netas:	40.20%	40.18%	40.16%	40.13%	40.11%	40.09%	40.07%	40.04%	40.02%	39.99%	39.97%	39.94%	40.07%

Brio Spa													
Balance General													
Activo circulante													
Caja y bancos	\$11,572,748	\$11,890,564	\$12,209,753	\$12,530,320	\$12,852,265	\$13,175,591	\$13,500,300	\$13,826,393	\$14,153,873	\$14,482,741	\$14,812,999	\$15,144,649	\$15,144,649
Clientes	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventarios,	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total activo circulante	\$11,572,748	\$11,890,564	\$12,209,753	\$12,530,320	\$12,852,265	\$13,175,591	\$13,500,300	\$13,826,393	\$14,153,873	\$14,482,741	\$14,812,999	\$15,144,649	\$15,144,649
Activo Fijo													
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$526,583	\$519,167	\$511,750	\$504,333	\$496,917	\$489,500	\$482,083	\$474,667	\$467,250	\$459,833	\$452,417	\$445,000	\$445,000
Comunicaciones	\$3,106	\$3,063	\$3,019	\$2,975	\$2,931	\$2,888	\$2,844	\$2,800	\$2,756	\$2,713	\$2,669	\$2,625	\$2,625
Mobiliario y equipo	\$103,483	\$102,025	\$100,568	\$99,110	\$97,653	\$96,195	\$94,738	\$93,280	\$91,823	\$90,365	\$88,908	\$87,450	\$87,450
Acondicionamiento (mF)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Computadoras y maquinas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros	\$50,278	\$49,570	\$48,862	\$48,154	\$47,445	\$46,737	\$46,029	\$45,321	\$44,613	\$43,905	\$43,197	\$42,489	\$42,489
Depreciación acumulada:	-\$471,677	-\$481,303	-\$490,929	-\$500,555	-\$510,181	-\$519,807	-\$529,433	-\$539,059	-\$548,685	-\$558,311	-\$567,937	-\$577,564	-\$577,564
Total activo fijo	\$683,450	\$673,824	\$664,198	\$654,572	\$644,946	\$635,320	\$625,694	\$616,068	\$606,442	\$596,816	\$587,190	\$577,564	\$577,564
Activo total	\$12,256,198	\$12,564,388	\$12,873,951	\$13,184,892	\$13,497,211	\$13,810,911	\$14,125,993	\$14,442,461	\$14,760,314	\$15,079,556	\$15,400,189	\$15,722,212	\$15,722,212
Pasivo Circulante													
Proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Créditos bancarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo circulante	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo largo plazo													
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo total	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital Contable													
Capital social	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316	\$1,072,316
Resultados de ejercicios anteriores	\$10,877,065	\$11,183,882	\$11,492,072	\$11,801,635	\$12,112,576	\$12,424,895	\$12,738,595	\$13,053,677	\$13,370,145	\$13,687,998	\$14,007,240	\$14,327,873	\$14,327,873
Resultado del ejercicio	\$306,817	\$308,189	\$309,564	\$310,940	\$312,319	\$313,700	\$315,083	\$316,467	\$317,854	\$319,242	\$320,632	\$322,024	\$322,024
Total Capital Contable	\$12,256,198	\$12,564,388	\$12,873,951	\$13,184,892	\$13,497,211	\$13,810,911	\$14,125,993	\$14,442,461	\$14,760,314	\$15,079,556	\$15,400,189	\$15,722,212	\$15,722,212
Pasivo + Capital	\$12,256,198	\$12,564,388	\$12,873,951	\$13,184,892	\$13,497,211	\$13,810,911	\$14,125,993	\$14,442,461	\$14,760,314	\$15,079,556	\$15,400,189	\$15,722,212	\$15,722,212

	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60	ANO 5 Acumulado
Brio Spa													
Flujo de Efectivo													
Utilidad neta	\$306,817	\$308,189	\$309,564	\$310,940	\$312,319	\$313,700	\$315,083	\$316,467	\$317,854	\$319,242	\$320,632	\$322,024	\$3,772,831
+ depreciación y amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$48,130
Generación bruta de efectivo	\$316,443	\$317,815	\$319,190	\$320,566	\$321,945	\$323,326	\$324,709	\$326,093	\$327,480	\$328,868	\$330,258	\$331,650	\$3,820,962
Usos Operativos													
Financiamiento a cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento a inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total usos operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes Operativas													
Financiamiento (amort.) proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta Operativa	\$316,443	\$317,815	\$319,190	\$320,566	\$321,945	\$323,326	\$324,709	\$326,093	\$327,480	\$328,868	\$330,258	\$331,650	\$3,820,962
Fuentes de Instituciones de Crédito													
Financ. (amort.) créditos bancarios corto	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financ. (amort.) créditos bancarios largo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento neto con costo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Usos no operativos													
Venta (inversión) en activos fijos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta (inversión) en activos diferidos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de usos no operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes no operativas													
Aportaciones (retiros) de capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes no operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación de flujo no operativa	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta de Flujo de Efectivo	\$316,443	\$317,815	\$319,190	\$320,566	\$321,945	\$323,326	\$324,709	\$326,093	\$327,480	\$328,868	\$330,258	\$331,650	\$3,820,962
Caja inicial	\$11,256,305	\$11,572,748	\$11,890,564	\$12,209,753	\$12,530,320	\$12,852,265	\$13,175,591	\$13,500,300	\$13,826,393	\$14,153,873	\$14,482,741	\$14,812,999	\$15,144,649
Caja final	\$11,572,748	\$11,890,564	\$12,209,753	\$12,530,320	\$12,852,265	\$13,175,591	\$13,500,300	\$13,826,393	\$14,153,873	\$14,482,741	\$14,812,999	\$15,144,649	\$18,965,611

Razones Financieras

Actividad	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60	ANO 5 Acumulado
Actividad													
Ventas netas a activos fijos	111.67%	113.84%	116.06%	118.36%	120.73%	123.17%	125.69%	128.29%	130.98%	133.76%	136.63%	139.60%	1630.11%
Ventas netas a capital contable	6.23%	6.10%	5.99%	5.88%	5.77%	5.67%	5.57%	5.47%	5.38%	5.29%	5.21%	5.13%	59.88%
Gastos a ventas netas	28.17%	28.20%	28.24%	28.27%	28.30%	28.34%	28.38%	28.42%	28.45%	28.49%	28.53%	28.58%	28.37%
Apalancamiento													
Pasivo total a capital contable	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Productividad													
Utilidad de operación a ventas netas	71.83%	71.80%	71.76%	71.73%	71.70%	71.66%	71.62%	71.58%	71.55%	71.51%	71.47%	71.42%	71.63%
Utilidad neta a ventas netas	40.20%	40.18%	40.16%	40.13%	40.11%	40.09%	40.07%	40.04%	40.02%	39.99%	39.97%	39.94%	40.07%

Anexo 7. Estados proyectados del ejercicio 2: "Escenario pesimista".

Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1 Acumulado
Brio Spa													
Estado de Resultados:													
Ingresos:													
Nacional:													
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$157,900	\$158,532	\$159,166	\$159,802	\$160,442	\$161,083	\$161,728	\$162,375	\$163,024	\$163,676	\$164,331	\$164,988	\$1,937,046
Internacional:													
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Ingresos	\$157,900	\$158,532	\$159,166	\$159,802	\$160,442	\$161,083	\$161,728	\$162,375	\$163,024	\$163,676	\$164,331	\$164,988	\$1,937,046
Egresos:													
Gastos fijos	\$34,434	\$34,916	\$35,404	\$35,900	\$36,403	\$36,912	\$37,429	\$37,953	\$38,484	\$39,023	\$39,570	\$40,123	\$446,551
Sueldos y salarios	\$32,390	\$32,453	\$32,517	\$32,580	\$32,644	\$32,708	\$32,773	\$32,837	\$32,902	\$32,968	\$33,033	\$33,099	\$392,905
Gastos Variables	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$52,993
Total costos	\$71,240	\$71,785	\$72,337	\$72,896	\$73,463	\$74,037	\$74,618	\$75,207	\$75,803	\$76,407	\$77,019	\$77,638	\$892,449
Utilidad antes de I.I.D.A.	\$86,660	\$86,747	\$86,829	\$86,906	\$86,979	\$87,047	\$87,110	\$87,168	\$87,221	\$87,269	\$87,312	\$87,350	\$1,044,598
Depreciación y Amortización	-\$9,628	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$115,513
Utilidad (perdida) de Operación	\$96,286	\$96,373	\$96,455	\$96,532	\$96,605	\$96,673	\$96,736	\$96,794	\$96,847	\$96,895	\$96,938	\$96,976	\$1,160,110
Gastos financieros corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$96,286	\$96,373	\$96,455	\$96,532	\$96,605	\$96,673	\$96,736	\$96,794	\$96,847	\$96,895	\$96,938	\$96,976	\$1,160,110
ISR (35%)	\$33,700	\$33,730	\$33,759	\$33,786	\$33,812	\$33,835	\$33,858	\$33,878	\$33,897	\$33,913	\$33,928	\$33,942	\$406,039
PTU (10%)	\$9,629	\$9,637	\$9,645	\$9,653	\$9,660	\$9,667	\$9,674	\$9,679	\$9,685	\$9,690	\$9,694	\$9,698	\$116,011
Utilidad (perdida) neta	\$52,958	\$53,005	\$53,050	\$53,093	\$53,133	\$53,170	\$53,205	\$53,237	\$53,266	\$53,292	\$53,316	\$53,316	\$638,061
Margen de utilidades netas:	33.54%	33.44%	33.33%	33.22%	33.12%	33.01%	32.90%	32.79%	32.67%	32.56%	32.44%	32.33%	32.94%

avio													
Brio Spa													
Balance General													
Activo circulante													
Caja y bancos	\$109,255	\$171,886	\$234,562	\$297,281	\$360,039	\$422,835	\$485,666	\$548,529	\$611,421	\$674,339	\$737,282	\$800,244	\$800,244
Clientes	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total activo circulante	\$109,255	\$171,886	\$234,562	\$297,281	\$360,039	\$422,835	\$485,666	\$548,529	\$611,421	\$674,339	\$737,282	\$800,244	\$800,244
Activo Fijo													
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$882,583	\$875,167	\$867,750	\$860,333	\$852,917	\$845,500	\$838,083	\$830,667	\$823,250	\$815,833	\$808,417	\$801,000	\$801,000
Comunicaciones	\$5,206	\$5,163	\$5,119	\$5,075	\$5,031	\$4,988	\$4,944	\$4,900	\$4,856	\$4,813	\$4,769	\$4,725	\$4,725
Mobiliario y equipo	\$173,443	\$171,985	\$170,528	\$169,070	\$167,613	\$166,155	\$164,698	\$163,240	\$161,783	\$160,325	\$158,868	\$157,410	\$157,410
Acondicionamiento (m²)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Computadoras y maquinas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros	\$84,269	\$83,561	\$82,853	\$82,144	\$81,436	\$80,728	\$80,020	\$79,312	\$78,604	\$77,896	\$77,187	\$76,479	\$76,479
Depreciación acumulada:	-\$9,626	-\$19,252	-\$28,878	-\$38,504	-\$48,130	-\$57,756	-\$67,382	-\$77,008	-\$86,635	-\$96,261	-\$105,887	-\$115,513	-\$115,513
Total activo fijo	\$1,145,501	\$1,135,875	\$1,126,249	\$1,116,623	\$1,106,997	\$1,097,371	\$1,087,745	\$1,078,119	\$1,068,492	\$1,058,866	\$1,049,240	\$1,039,614	\$1,039,614
Activo total	\$1,254,756	\$1,307,761	\$1,360,811	\$1,413,903	\$1,467,036	\$1,520,206	\$1,573,411	\$1,626,647	\$1,679,913	\$1,733,206	\$1,786,522	\$1,839,859	\$1,839,859
Pasivo Circulante													
Proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Créditos bancarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo circulante	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo largo plazo													
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo total	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital Contable													
Capital social	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798
Resultados de ejercicios anteriores	\$0	\$52,958	\$105,963	\$159,013	\$212,105	\$265,238	\$318,408	\$371,613	\$424,849	\$478,115	\$531,408	\$584,724	\$584,724
Resultado del ejercicio	\$52,958	\$53,005	\$53,050	\$53,093	\$53,133	\$53,170	\$53,205	\$53,237	\$53,266	\$53,292	\$53,316	\$53,337	\$53,337
Total Capital Contable	\$1,254,756	\$1,307,761	\$1,360,811	\$1,413,903	\$1,467,036	\$1,520,206	\$1,573,411	\$1,626,647	\$1,679,913	\$1,733,206	\$1,786,522	\$1,839,859	\$1,839,859
Pasivo + Capital	\$1,254,756	\$1,307,761	\$1,360,811	\$1,413,903	\$1,467,036	\$1,520,206	\$1,573,411	\$1,626,647	\$1,679,913	\$1,733,206	\$1,786,522	\$1,839,859	\$1,839,859

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	ANO 1 Acumulado
Brio Spa														
Flujo de Efectivo														
Utilidad neta		\$52,958	\$53,005	\$53,050	\$53,093	\$53,133	\$53,170	\$53,205	\$53,237	\$53,266	\$53,292	\$53,316	\$53,337	\$638,061
+ depreciación y amortización		-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626
Generación bruta de efectivo		\$62,584	\$62,631	\$62,676	\$62,719	\$62,759	\$62,796	\$62,831	\$62,863	\$62,892	\$62,919	\$62,942	\$62,963	\$647,687
Usos Operativos														
Financiamiento a cuentas por cobrar		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento a inventarios		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total usos operativos		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes Operativas														
Financiamiento (amort.) proveedores		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes operativas		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta Operativa		\$62,584	\$62,631	\$62,676	\$62,719	\$62,759	\$62,796	\$62,831	\$62,863	\$62,892	\$62,919	\$62,942	\$62,963	\$647,687
Fuentes de Instituciones de Crédito														
Financ. (amort.) créditos bancarios corto plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financ. (amort.) créditos bancarios largo plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento neto con costo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Usos no operativos														
Venta (inversión) en activos fijos		-\$1,155,127	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$1,155,127
Venta (inversión) en activos diferidos		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de usos no operativos		-\$1,155,127	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$1,155,127
Fuentes no operativas														
Aportaciones (retiros) de capital		\$1,201,798	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,201,798
Total fuentes no operativas		\$1,201,798	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,201,798
Generación de flujo no operativa		\$46,671	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$46,671
Generación Neta de Flujo de Efectivo		\$109,255	\$62,631	\$62,676	\$62,719	\$62,759	\$62,796	\$62,831	\$62,863	\$62,892	\$62,919	\$62,942	\$62,963	\$694,358
Caja inicial		\$0	\$109,255	\$171,886	\$234,562	\$297,281	\$360,039	\$422,835	\$485,666	\$548,529	\$611,421	\$674,339	\$737,282	\$800,244
Caja final		\$109,255	\$171,886	\$234,562	\$297,281	\$360,039	\$422,835	\$485,666	\$548,529	\$611,421	\$674,339	\$737,282	\$800,244	\$1,494,602

Razones Financieras

Actividad														
Ventas netas a activos fijos	13.78%	13.96%	14.13%	14.31%	14.49%	14.68%	14.87%	15.06%	15.26%	15.46%	15.66%	15.87%	186.32%	
Ventas netas a capital contable	12.58%	12.12%	11.70%	11.30%	10.94%	10.60%	10.28%	9.98%	9.70%	9.44%	9.20%	8.97%	105.28%	
Gastos a ventas netas	45.12%	45.28%	45.45%	45.62%	45.79%	45.96%	46.14%	46.32%	46.50%	46.68%	46.87%	47.06%	46.07%	
Apalancamiento														
Pasivo total a capital contable	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Productividad														
Utilidad de operación a ventas netas	54.88%	54.72%	54.55%	54.38%	54.21%	54.04%	53.86%	53.68%	53.50%	53.32%	53.13%	52.94%	53.93%	
Utilidad neta a ventas netas	33.54%	33.44%	33.33%	33.22%	33.12%	33.01%	32.90%	32.79%	32.67%	32.56%	32.44%	32.33%	32.94%	

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	AÑO 2 Acumulado
Brio Spa													
Estado de Resultados:													
Ingresos:													
Nacional:													
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$172,560	\$180,479	\$188,762	\$189,832	\$190,908	\$191,989	\$193,077	\$194,171	\$195,272	\$196,378	\$197,491	\$198,610	\$2,289,531
Internacional:													
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Ingresos	\$172,560	\$180,479	\$188,762	\$189,832	\$190,908	\$191,989	\$193,077	\$194,171	\$195,272	\$196,378	\$197,491	\$198,610	\$2,289,531
Egresos:													
Gastos fijos	\$40,685	\$41,255	\$41,832	\$42,418	\$43,012	\$43,614	\$44,225	\$44,844	\$45,472	\$46,108	\$46,754	\$47,408	\$527,627
Sueldos y salarios	\$51,979	\$52,771	\$53,599	\$53,706	\$53,814	\$53,922	\$54,031	\$54,140	\$54,250	\$54,361	\$54,472	\$54,584	\$645,629
Gastos Variables	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$55,643
Total costos	\$97,301	\$98,663	\$100,068	\$100,761	\$101,463	\$102,173	\$102,892	\$103,621	\$104,359	\$105,106	\$105,863	\$106,629	\$1,228,898
Utilidad antes de I.I.D.A.	\$75,259	\$81,817	\$88,694	\$89,071	\$89,445	\$89,817	\$90,185	\$90,551	\$90,913	\$91,272	\$91,628	\$91,981	\$1,060,633
Depreciación y Amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$115,513
Utilidad (pérdida) de Operación	\$84,885	\$91,443	\$98,320	\$98,697	\$99,071	\$99,443	\$99,811	\$100,177	\$100,539	\$100,898	\$101,254	\$101,607	\$1,176,146
Gastos financieros corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$84,885	\$91,443	\$98,320	\$98,697	\$99,071	\$99,443	\$99,811	\$100,177	\$100,539	\$100,898	\$101,254	\$101,607	\$1,176,146
ISR (35%)	\$29,710	\$32,005	\$34,412	\$34,544	\$34,675	\$34,805	\$34,934	\$35,062	\$35,189	\$35,314	\$35,439	\$35,562	\$411,651
PTU (10%)	\$8,489	\$9,144	\$9,832	\$9,870	\$9,907	\$9,944	\$9,981	\$10,018	\$10,054	\$10,090	\$10,125	\$10,161	\$117,615
Utilidad (pérdida) neta	\$46,687	\$50,294	\$54,076	\$54,283	\$54,489	\$54,896	\$55,097	\$55,297	\$55,494	\$55,690	\$55,884	\$55,884	\$646,880
Margen de utilidades netas:	27.06%	27.87%	28.65%	28.60%	28.54%	28.49%	28.43%	28.38%	28.32%	28.26%	28.20%	28.14%	28.25%

Brio Spa													
Balance General													
Activo circulante													
Caja y bancos	\$856,557	\$916,477	\$980,179	\$1,044,088	\$1,108,203	\$1,172,523	\$1,237,045	\$1,301,768	\$1,366,691	\$1,431,811	\$1,497,127	\$1,562,637	\$1,562,637
Cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total activo circulante	\$856,557	\$916,477	\$980,179	\$1,044,088	\$1,108,203	\$1,172,523	\$1,237,045	\$1,301,768	\$1,366,691	\$1,431,811	\$1,497,127	\$1,562,637	\$1,562,637
Activo Fijo													
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$793,583	\$786,167	\$778,750	\$771,333	\$763,917	\$756,500	\$749,083	\$741,667	\$734,250	\$726,833	\$719,417	\$712,000	\$712,000
Comunicaciones	\$4,681	\$4,638	\$4,594	\$4,550	\$4,506	\$4,463	\$4,419	\$4,375	\$4,331	\$4,288	\$4,244	\$4,200	\$4,200
Mobiliario y equipo	\$155,953	\$154,495	\$153,038	\$151,580	\$150,123	\$148,665	\$147,208	\$145,750	\$144,293	\$142,835	\$141,378	\$139,920	\$139,920
Acondicionamiento (m²)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Computadoras y máquinas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros	\$75,771	\$75,063	\$74,355	\$73,647	\$72,939	\$72,230	\$71,522	\$70,814	\$70,106	\$69,398	\$68,690	\$67,982	\$67,982
Depreciación acumulada:	-\$125,139	-\$134,765	-\$144,391	-\$154,017	-\$163,643	-\$173,269	-\$182,895	-\$192,521	-\$202,147	-\$211,773	-\$221,399	-\$231,025	-\$231,025
Total activo fijo	\$1,029,988	\$1,020,362	\$1,010,736	\$1,001,110	\$991,484	\$981,858	\$972,232	\$962,606	\$952,980	\$943,354	\$933,728	\$924,102	\$924,102
Activo total	\$1,886,545	\$1,936,839	\$1,990,915	\$2,045,198	\$2,099,687	\$2,154,381	\$2,209,277	\$2,264,374	\$2,319,671	\$2,375,165	\$2,430,855	\$2,486,739	\$2,486,739
Pasivo Circulante													
Proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Créditos bancarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo circulante	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo largo plazo													
Pasivo total	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital Contable													
Capital social	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798
Resultados de ejercicios anteriores	\$638,061	\$684,747	\$735,041	\$789,117	\$843,400	\$897,889	\$952,583	\$1,007,479	\$1,062,576	\$1,117,873	\$1,173,367	\$1,229,057	\$1,229,057
Resultado del ejercicio	\$46,687	\$50,294	\$54,076	\$54,283	\$54,489	\$54,896	\$55,097	\$55,297	\$55,494	\$55,690	\$55,884	\$55,884	\$55,884
Total Capital Contable	\$1,886,545	\$1,936,839	\$1,990,915	\$2,045,198	\$2,099,687	\$2,154,381	\$2,209,277	\$2,264,374	\$2,319,671	\$2,375,165	\$2,430,855	\$2,486,739	\$2,486,739
Pasivo + Capital	\$1,886,545	\$1,936,839	\$1,990,915	\$2,045,198	\$2,099,687	\$2,154,381	\$2,209,277	\$2,264,374	\$2,319,671	\$2,375,165	\$2,430,855	\$2,486,739	\$2,486,739

Mes 13 Mes 14 Mes 15 Mes 16 Mes 17 Mes 18 Mes 19 Mes 20 Mes 21 Mes 22 Mes 23 Mes 24 AÑO 2 Acumulado

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	ANO 2 Acumulado
Brio Spa													
Flujo de Efectivo													
Utilidad neta	\$46,687	\$50,294	\$54,076	\$54,283	\$54,489	\$54,693	\$54,896	\$55,097	\$55,297	\$55,494	\$55,690	\$55,884	\$646,880
+ depreciación y amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$19,252
Generación bruta de efectivo	\$56,313	\$59,920	\$63,702	\$63,909	\$64,115	\$64,320	\$64,522	\$64,723	\$64,923	\$65,120	\$65,316	\$65,510	\$666,132
Usos Operativos													
Financiamiento a cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento a inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total usos operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes Operativas													
Financiamiento (amort.) proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta Operativa	\$56,313	\$59,920	\$63,702	\$63,909	\$64,115	\$64,320	\$64,522	\$64,723	\$64,923	\$65,120	\$65,316	\$65,510	\$666,132
Fuentes de Instituciones de Crédito													
Financ. (amort.) créditos bancarios cortc	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financ. (amort.) créditos bancarios largo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento neto con costo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Usos no operativos													
Venta (inversión) en activos fijos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta (inversión) en activos diferidos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de usos no operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes no operativas													
Aportaciones (retiros) de capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes no operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación de flujo no operativa	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta de Flujo de Efectivo	\$56,313	\$59,920	\$63,702	\$63,909	\$64,115	\$64,320	\$64,522	\$64,723	\$64,923	\$65,120	\$65,316	\$65,510	\$666,132
Caja inicial	\$800,244	\$856,557	\$916,477	\$980,179	\$1,044,088	\$1,108,203	\$1,172,523	\$1,237,045	\$1,301,768	\$1,366,691	\$1,431,811	\$1,497,127	\$1,562,637
Caja final	\$856,557	\$916,477	\$980,179	\$1,044,088	\$1,108,203	\$1,172,523	\$1,237,045	\$1,301,768	\$1,366,691	\$1,431,811	\$1,497,127	\$1,562,637	\$2,228,769
Razones Financieras													
Actividad													
Ventas netas a activos fijos	16.75%	17.69%	18.68%	18.96%	19.25%	19.55%	19.86%	20.17%	20.49%	20.82%	21.15%	21.49%	247.76%
Ventas netas a capital contable	9.15%	9.32%	9.48%	9.28%	9.09%	8.91%	8.74%	8.58%	8.42%	8.27%	8.12%	7.99%	92.07%
Gastos a ventas netas	56.39%	54.67%	53.01%	53.08%	53.15%	53.22%	53.29%	53.37%	53.44%	53.52%	53.60%	53.69%	53.67%
Apalancamiento													
Pasivo total a capital contable	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Productividad													
Utilidad de operación a ventas netas	43.61%	45.33%	46.99%	46.92%	46.85%	46.78%	46.71%	46.63%	46.56%	46.48%	46.40%	46.31%	46.33%
Utilidad neta a ventas netas	27.06%	27.87%	28.65%	28.60%	28.54%	28.49%	28.43%	28.38%	28.32%	28.26%	28.20%	28.14%	28.25%

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	AÑO 3 Acumulado
Brio Spa													
Estado de Resultados:													
Ingresos:													
Nacional:													
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$207,725	\$217,258	\$227,229	\$228,517	\$229,812	\$231,114	\$232,424	\$233,741	\$235,065	\$236,397	\$237,737	\$239,084	\$2,756,102
Internacional:													
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Ingresos	\$207,725	\$217,258	\$227,229	\$228,517	\$229,812	\$231,114	\$232,424	\$233,741	\$235,065	\$236,397	\$237,737	\$239,084	\$2,756,102
Egresos:													
Gastos fijos	\$48,072	\$48,745	\$49,427	\$50,119	\$50,821	\$51,533	\$52,254	\$52,986	\$53,727	\$54,480	\$55,242	\$56,016	\$623,422
Sueldos y salarios	\$55,496	\$56,449	\$57,446	\$57,575	\$57,704	\$57,834	\$57,965	\$58,097	\$58,230	\$58,363	\$58,497	\$58,631	\$692,286
Gastos Variables	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$58,425
Total costos	\$108,436	\$110,063	\$111,742	\$112,563	\$113,394	\$114,236	\$115,088	\$115,951	\$116,826	\$117,711	\$118,608	\$119,516	\$1,374,133
Utilidad antes de I.I.D.A.	\$99,289	\$107,196	\$115,487	\$115,954	\$116,418	\$116,878	\$117,335	\$117,789	\$118,239	\$118,686	\$119,129	\$119,568	\$1,381,969
Depreciación y Amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$115,513
Utilidad (pérdida) de Operación	\$108,915	\$116,822	\$125,113	\$125,580	\$126,044	\$126,504	\$126,961	\$127,415	\$127,866	\$128,312	\$128,755	\$129,194	\$1,497,482
Gastos financieros corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$108,915	\$116,822	\$125,113	\$125,580	\$126,044	\$126,504	\$126,961	\$127,415	\$127,866	\$128,312	\$128,755	\$129,194	\$1,497,482
ISR (35%)	\$38,120	\$40,888	\$43,790	\$43,953	\$44,115	\$44,276	\$44,437	\$44,598	\$44,759	\$44,919	\$45,079	\$45,238	\$524,119
PTU (10%)	\$10,891	\$11,682	\$12,511	\$12,558	\$12,604	\$12,650	\$12,696	\$12,742	\$12,787	\$12,831	\$12,876	\$12,919	\$149,748
Utilidad (pérdida neta)	\$59,903	\$64,252	\$68,812	\$69,069	\$69,324	\$69,577	\$69,829	\$70,078	\$70,326	\$70,572	\$70,815	\$71,057	\$823,615
Margen de utilidades netas:	28.84%	29.57%	30.28%	30.22%	30.17%	30.11%	30.04%	29.98%	29.92%	29.85%	29.79%	29.72%	29.88%

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	AÑO 3 Acumulado
Brio Spa													
Balance General													
Activo circulante													
Caja y bancos	\$1,632,167	\$1,706,045	\$1,784,483	\$1,863,178	\$1,942,128	\$2,021,331	\$2,100,786	\$2,180,491	\$2,260,443	\$2,340,641	\$2,421,082	\$2,501,765	\$2,501,765
Clientes	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total activo circulante	\$1,632,167	\$1,706,045	\$1,784,483	\$1,863,178	\$1,942,128	\$2,021,331	\$2,100,786	\$2,180,491	\$2,260,443	\$2,340,641	\$2,421,082	\$2,501,765	\$2,501,765
Activo Fijo													
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$704,583	\$697,167	\$689,750	\$682,333	\$674,917	\$667,500	\$660,083	\$652,667	\$645,250	\$637,833	\$630,417	\$623,000	\$623,000
Comunicaciones	\$4,156	\$4,113	\$4,069	\$4,025	\$3,981	\$3,938	\$3,894	\$3,850	\$3,806	\$3,763	\$3,719	\$3,675	\$3,675
Mobiliario y equipo	\$138,463	\$137,005	\$135,548	\$134,090	\$132,633	\$131,175	\$129,718	\$128,260	\$126,803	\$125,345	\$123,888	\$122,430	\$122,430
Acondicionamiento (m²)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Computadoras y maquinas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros	\$67,273	\$66,565	\$65,857	\$65,149	\$64,441	\$63,733	\$63,025	\$62,316	\$61,608	\$60,900	\$60,192	\$59,484	\$59,484
Depreciación acumulada:	-\$240,651	-\$250,278	-\$259,904	-\$269,530	-\$279,156	-\$288,782	-\$298,408	-\$308,034	-\$317,660	-\$327,286	-\$336,912	-\$346,538	-\$346,538
Total activo fijo	\$914,476	\$904,849	\$895,223	\$885,597	\$875,971	\$866,345	\$856,719	\$847,093	\$837,467	\$827,841	\$818,215	\$808,589	\$808,589
Activo total	\$2,546,642	\$2,610,894	\$2,679,706	\$2,748,775	\$2,818,099	\$2,887,677	\$2,957,505	\$3,027,584	\$3,097,910	\$3,168,482	\$3,239,297	\$3,310,354	\$3,310,354
Pasivo Circulante													
Proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Créditos bancarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo circulante	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo largo plazo													
Pasivo total	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital Contable													
Capital social	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798
Resultados de ejercicios anteriores	\$1,284,941	\$1,344,844	\$1,409,096	\$1,477,908	\$1,546,977	\$1,616,301	\$1,685,879	\$1,755,707	\$1,825,786	\$1,896,112	\$1,966,684	\$2,037,499	\$2,037,499
Resultado del ejercicio	\$59,903	\$64,252	\$68,812	\$69,069	\$69,324	\$69,577	\$69,829	\$70,078	\$70,326	\$70,572	\$70,815	\$71,057	\$71,057
Total Capital Contable	\$2,546,642	\$2,610,894	\$2,679,706	\$2,748,775	\$2,818,099	\$2,887,677	\$2,957,505	\$3,027,584	\$3,097,910	\$3,168,482	\$3,239,297	\$3,310,354	\$3,310,354
Pasivo + Capital	\$2,546,642	\$2,610,894	\$2,679,706	\$2,748,775	\$2,818,099	\$2,887,677	\$2,957,505	\$3,027,584	\$3,097,910	\$3,168,482	\$3,239,297	\$3,310,354	\$3,310,354

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	ANO 3 Acumulado
Brio Spa													
Flujo de Efectivo													
Utilidad neta	\$59,903	\$64,252	\$68,812	\$69,069	\$69,324	\$69,577	\$69,829	\$70,078	\$70,326	\$70,572	\$70,815	\$71,057	\$823,615
+ depreciación y amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$28,878
Generación bruta de efectivo	\$69,529	\$73,878	\$78,438	\$78,695	\$78,950	\$79,203	\$79,455	\$79,704	\$79,952	\$80,198	\$80,441	\$80,683	\$852,493
Usos Operativos													
Financiamiento a cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento a inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total usos operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes Operativas													
Financiamiento (amort.) proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta Operativa	\$69,529	\$73,878	\$78,438	\$78,695	\$78,950	\$79,203	\$79,455	\$79,704	\$79,952	\$80,198	\$80,441	\$80,683	\$852,493
Fuentes de Instituciones de Crédito													
Financ. (amort.) créditos bancarios corto	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financ. (amort.) créditos bancarios largo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento neto con costo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Usos no operativos													
Venta (inversión) en activos fijos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta (inversión) en activos diferidos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de usos no operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes no operativas													
Aportaciones (retiros) de capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes no operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación de flujo no operativa	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta de Flujo de Efectivo	\$69,529	\$73,878	\$78,438	\$78,695	\$78,950	\$79,203	\$79,455	\$79,704	\$79,952	\$80,198	\$80,441	\$80,683	\$852,493
Caja inicial	\$1,562,637	\$1,632,167	\$1,706,045	\$1,784,483	\$1,863,178	\$1,942,128	\$2,021,331	\$2,100,786	\$2,180,491	\$2,260,443	\$2,340,641	\$2,421,082	\$2,501,765
Caja final	\$1,632,167	\$1,706,045	\$1,784,483	\$1,863,178	\$1,942,128	\$2,021,331	\$2,100,786	\$2,180,491	\$2,260,443	\$2,340,641	\$2,421,082	\$2,501,765	\$3,354,258
Razones Financieras													
Actividad													
Ventas netas a activos fijos	22.72%	24.01%	25.38%	25.80%	26.24%	26.68%	27.13%	27.59%	28.07%	28.56%	29.06%	29.57%	340.85%
Ventas netas a capital contable	8.16%	8.32%	8.48%	8.31%	8.15%	8.00%	7.86%	7.72%	7.59%	7.46%	7.34%	7.22%	83.26%
Gastos a ventas netas	52.20%	50.66%	49.18%	49.26%	49.34%	49.43%	49.52%	49.61%	49.70%	49.79%	49.89%	49.99%	49.86%
Apalancamiento													
Pasivo total a capital contable	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Productividad													
Utilidad de operación a ventas netas	47.80%	49.34%	50.82%	50.74%	50.66%	50.57%	50.48%	50.39%	50.30%	50.21%	50.11%	50.01%	50.14%
Utilidad neta a ventas netas	28.84%	29.57%	30.28%	30.22%	30.17%	30.11%	30.04%	29.98%	29.92%	29.85%	29.79%	29.72%	29.88%

	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48	AÑO 4 Acumulado
Brio Spa													
Estado de Resultados:													
Ingresos:													
Nacional:													
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$2,869,007
Internacional:													\$0
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Ingresos	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$2,869,007
Egresos:													
Gastos fijos	\$56,800	\$57,595	\$58,401	\$59,219	\$60,048	\$60,889	\$61,741	\$62,606	\$63,482	\$64,371	\$65,272	\$66,186	\$736,610
Sueldos y salarios	\$58,631	\$58,631	\$58,631	\$58,631	\$58,631	\$58,631	\$58,631	\$58,631	\$58,631	\$58,631	\$58,631	\$58,631	\$703,577
Gastos Variables	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$61,346
Total costos	\$120,543	\$121,339	\$122,145	\$122,963	\$123,792	\$124,632	\$125,485	\$126,349	\$127,226	\$128,114	\$129,016	\$129,929	\$1,501,532
Utilidad antes de I.I.D.A.	\$118,540	\$117,745	\$116,939	\$116,121	\$115,292	\$114,452	\$113,599	\$112,735	\$111,858	\$110,970	\$110,068	\$109,155	\$1,367,474
Depreciación y Amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$115,513
Utilidad (pérdida) de Operación	\$128,167	\$127,371	\$126,565	\$125,747	\$124,918	\$124,078	\$123,225	\$122,361	\$121,484	\$120,596	\$119,694	\$118,781	\$1,482,987
Gastos financieros corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$128,167	\$127,371	\$126,565	\$125,747	\$124,918	\$124,078	\$123,225	\$122,361	\$121,484	\$120,596	\$119,694	\$118,781	\$1,482,987
ISR (35%)	\$44,858	\$44,580	\$44,298	\$44,012	\$43,721	\$43,427	\$43,129	\$42,826	\$42,520	\$42,208	\$41,893	\$41,573	\$519,045
PTU (10%)	\$12,817	\$12,737	\$12,656	\$12,575	\$12,492	\$12,408	\$12,323	\$12,236	\$12,148	\$12,060	\$11,969	\$11,878	\$148,299
Utilidad (pérdida) neta	\$70,492	\$70,054	\$69,611	\$69,161	\$68,705	\$68,243	\$67,774	\$67,298	\$66,816	\$66,328	\$65,832	\$65,329	\$815,643
Margen de utilidades netas:	29.48%	29.30%	29.12%	28.93%	28.74%	28.54%	28.35%	28.15%	27.95%	27.74%	27.54%	27.32%	28.43%

Brio Spa													
Balance General													
Activo circulante													
Caja y bancos	\$2,581,882	\$2,661,563	\$2,740,799	\$2,819,587	\$2,897,918	\$2,975,786	\$3,053,186	\$3,130,111	\$3,206,553	\$3,282,507	\$3,357,965	\$3,432,920	\$3,432,920
Clientes	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total activo circulante	\$2,581,882	\$2,661,563	\$2,740,799	\$2,819,587	\$2,897,918	\$2,975,786	\$3,053,186	\$3,130,111	\$3,206,553	\$3,282,507	\$3,357,965	\$3,432,920	\$3,432,920
Activo Fijo													
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$615,583	\$608,167	\$600,750	\$593,333	\$585,917	\$578,500	\$571,083	\$563,667	\$556,250	\$548,833	\$541,417	\$534,000	\$534,000
Comunicaciones	\$3,631	\$3,588	\$3,544	\$3,500	\$3,456	\$3,413	\$3,369	\$3,325	\$3,281	\$3,238	\$3,194	\$3,150	\$3,150
Mobiliario y equipo	\$120,973	\$119,515	\$118,058	\$116,600	\$115,143	\$113,685	\$112,228	\$110,770	\$109,313	\$107,855	\$106,398	\$104,940	\$104,940
Acondicionamiento (m²)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Computadoras y maquinas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros	\$58,776	\$58,068	\$57,359	\$56,651	\$55,943	\$55,235	\$54,527	\$53,819	\$53,111	\$52,402	\$51,694	\$50,986	\$50,986
Depreciación acumulada:	-\$356,164	-\$365,790	-\$375,416	-\$385,042	-\$394,668	-\$404,294	-\$413,921	-\$423,547	-\$433,173	-\$442,799	-\$452,425	-\$462,051	-\$462,051
Total activo fijo	\$798,963	\$789,337	\$779,711	\$770,085	\$760,459	\$750,833	\$741,206	\$731,580	\$721,954	\$712,328	\$702,702	\$693,076	\$693,076
Activo total	\$3,380,845	\$3,450,900	\$3,520,510	\$3,589,671	\$3,658,376	\$3,726,619	\$3,794,393	\$3,861,691	\$3,928,508	\$3,994,835	\$4,060,667	\$4,125,997	\$4,125,997
Pasivo Circulante													
Proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Créditos bancarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo circulante	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo largo plazo													
Pasivo total	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital Contable													
Capital social	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798
Resultados de ejercicios anteriores	\$2,108,556	\$2,179,047	\$2,249,101	\$2,318,712	\$2,387,873	\$2,456,578	\$2,524,821	\$2,592,595	\$2,659,893	\$2,726,710	\$2,793,037	\$2,858,869	\$2,858,869
Resultado del ejercicio	\$70,492	\$70,054	\$69,611	\$69,161	\$68,705	\$68,243	\$67,774	\$67,298	\$66,816	\$66,328	\$65,832	\$65,329	\$65,329
Total Capital Contable	\$3,380,845	\$3,450,899	\$3,520,510	\$3,589,671	\$3,658,376	\$3,726,619	\$3,794,393	\$3,861,691	\$3,928,508	\$3,994,835	\$4,060,667	\$4,125,997	\$4,125,997
Pasivo + Capital	\$3,380,845	\$3,450,899	\$3,520,510	\$3,589,671	\$3,658,376	\$3,726,619	\$3,794,393	\$3,861,691	\$3,928,508	\$3,994,835	\$4,060,667	\$4,125,997	\$4,125,997

	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48	ANO 4 Acumulado
Brio Spa													
Flujo de Efectivo													
Utilidad neta	\$70,492	\$70,054	\$69,611	\$69,161	\$68,705	\$68,243	\$67,774	\$67,298	\$66,816	\$66,328	\$65,832	\$65,329	\$815,643
+ depreciación y amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$38,504
Generación bruta de efectivo	\$80,118	\$79,680	\$79,237	\$78,787	\$78,331	\$77,869	\$77,400	\$76,925	\$76,442	\$75,954	\$75,458	\$74,955	\$854,147
Usos Operativos													
Financiamiento a cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento a inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total usos operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes Operativas													
Financiamiento (amort.) proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta Operativa	\$80,118	\$79,680	\$79,237	\$78,787	\$78,331	\$77,869	\$77,400	\$76,925	\$76,442	\$75,954	\$75,458	\$74,955	\$854,147
Fuentes de Instituciones de Crédito													
Financ. (amort.) créditos bancarios corto	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financ. (amort.) créditos bancarios largo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento neto con costo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Usos no operativos													
Venta (inversión) en activos fijos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta (inversión) en activos diferidos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de usos no operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes no operativas													
Aportaciones (retiros) de capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes no operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación de flujo no operativa	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta de Flujo de Efectivo	\$80,118	\$79,680	\$79,237	\$78,787	\$78,331	\$77,869	\$77,400	\$76,925	\$76,442	\$75,954	\$75,458	\$74,955	\$854,147
Caja inicial	\$2,501,765	\$2,581,882	\$2,661,563	\$2,740,799	\$2,819,587	\$2,897,918	\$2,975,786	\$3,053,186	\$3,130,111	\$3,206,553	\$3,282,507	\$3,357,965	\$3,432,920
Caja final	\$2,581,882	\$2,661,563	\$2,740,799	\$2,819,587	\$2,897,918	\$2,975,786	\$3,053,186	\$3,130,111	\$3,206,553	\$3,282,507	\$3,357,965	\$3,432,920	\$4,287,067

Razones Financieras

Actividad													
Ventas netas a activos fijos	29.92%	30.29%	30.66%	31.05%	31.44%	31.84%	32.26%	32.68%	33.12%	33.56%	34.02%	34.50%	413.95%
Ventas netas a capital contable	7.07%	6.93%	6.79%	6.66%	6.54%	6.42%	6.30%	6.19%	6.09%	5.98%	5.89%	5.79%	69.53%
Gastos a ventas netas	50.42%	50.75%	51.09%	51.43%	51.78%	52.13%	52.49%	52.85%	53.21%	53.59%	53.96%	54.34%	52.34%
Apalancamiento													
Pasivo total a capital contable	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Productividad													
Utilidad de operación a ventas netas	49.58%	49.25%	48.91%	48.57%	48.22%	47.87%	47.51%	47.15%	46.79%	46.41%	46.04%	45.66%	47.66%
Utilidad neta a ventas netas	29.48%	29.30%	29.12%	28.93%	28.74%	28.54%	28.35%	28.15%	27.95%	27.74%	27.54%	27.32%	28.43%

	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60	AÑO 5 Acumulado
Brio Spa													
Estado de Resultados:													
Ingresos:													
Nacional:													
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$2,869,007
Internacional:													
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Ingresos	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$239,084	\$2,869,007
Egresos:													
Gastos fijos	\$67,112	\$68,052	\$69,005	\$69,971	\$70,950	\$71,944	\$72,951	\$73,972	\$75,008	\$76,058	\$77,123	\$78,202	\$870,348
Sueldos y salarios	\$58,631	\$58,631	\$58,631	\$58,631	\$58,631	\$58,631	\$58,631	\$58,631	\$58,631	\$58,631	\$58,631	\$58,631	\$703,577
Gastos Variables	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$64,413
Total costos	\$131,112	\$132,051	\$133,004	\$133,970	\$134,950	\$135,943	\$136,950	\$137,971	\$139,007	\$140,057	\$141,122	\$142,202	\$1,638,338
Utilidad antes de I.I.D.A.	\$107,972	\$107,033	\$106,080	\$105,114	\$104,134	\$103,141	\$102,134	\$101,113	\$100,077	\$99,027	\$97,962	\$96,882	\$1,230,669
Depreciación y Amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$115,513
Utilidad (pérdida) de Operación	\$117,598	\$116,659	\$115,706	\$114,740	\$113,760	\$112,767	\$111,760	\$110,739	\$109,703	\$108,653	\$107,588	\$106,508	\$1,346,181
Gastos financieros corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$117,598	\$116,659	\$115,706	\$114,740	\$113,760	\$112,767	\$111,760	\$110,739	\$109,703	\$108,653	\$107,588	\$106,508	\$1,346,181
ISR (35%)	\$41,159	\$40,831	\$40,497	\$40,159	\$39,816	\$39,468	\$39,116	\$38,759	\$38,396	\$38,029	\$37,656	\$37,278	\$471,164
PTU (10%)	\$11,760	\$11,666	\$11,571	\$11,474	\$11,376	\$11,277	\$11,176	\$11,074	\$10,970	\$10,865	\$10,759	\$10,651	\$134,618
Utilidad (pérdida neta)	\$64,679	\$64,162	\$63,638	\$63,107	\$62,568	\$62,022	\$61,468	\$60,906	\$60,337	\$59,759	\$59,173	\$58,580	\$740,400
Margen de utilidades netas:	27.05%	26.84%	26.62%	26.40%	26.17%	25.94%	25.71%	25.47%	25.24%	25.00%	24.75%	24.50%	25.81%

Brio Spa													
Balance General													
Activo circulante													
Caja y bancos	\$3,507,225	\$3,581,014	\$3,654,278	\$3,727,011	\$3,799,206	\$3,870,854	\$3,941,948	\$4,012,480	\$4,082,443	\$4,151,828	\$4,220,627	\$4,288,833	\$4,288,833
Clientes	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventarios,	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total activo circulante	\$3,507,225	\$3,581,014	\$3,654,278	\$3,727,011	\$3,799,206	\$3,870,854	\$3,941,948	\$4,012,480	\$4,082,443	\$4,151,828	\$4,220,627	\$4,288,833	\$4,288,833
Activo Fijo													
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$526,583	\$519,167	\$511,750	\$504,333	\$496,917	\$489,500	\$482,083	\$474,667	\$467,250	\$459,833	\$452,417	\$445,000	\$445,000
Comunicaciones	\$3,106	\$3,063	\$3,019	\$2,975	\$2,931	\$2,888	\$2,844	\$2,800	\$2,756	\$2,713	\$2,669	\$2,625	\$2,625
Mobiliario y equipo	\$103,483	\$102,025	\$100,568	\$99,110	\$97,653	\$96,195	\$94,738	\$93,280	\$91,823	\$90,365	\$88,908	\$87,450	\$87,450
Acondicionamiento (mrf)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Computadoras y maquinas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros	\$50,278	\$49,570	\$48,862	\$48,154	\$47,445	\$46,737	\$46,029	\$45,321	\$44,613	\$43,905	\$43,197	\$42,489	\$42,489
Depreciación acumulada:	-\$471,677	-\$481,303	-\$490,929	-\$500,555	-\$510,181	-\$519,807	-\$529,433	-\$539,059	-\$548,685	-\$558,311	-\$567,937	-\$577,564	-\$577,564
Total activo fijo	\$683,450	\$673,824	\$664,198	\$654,572	\$644,946	\$635,320	\$625,694	\$616,068	\$606,442	\$596,816	\$587,190	\$577,564	\$577,564
Activo total	\$4,190,676	\$4,254,838	\$4,318,476	\$4,381,583	\$4,444,152	\$4,506,173	\$4,567,641	\$4,628,548	\$4,688,884	\$4,748,643	\$4,807,817	\$4,866,396	\$4,866,396
Pasivo Circulante													
Proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Créditos bancarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo circulante	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo largo plazo													
Total pasivo largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo total	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital Contable													
Capital social	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798	\$1,201,798
Resultados de ejercicios anteriores	\$2,924,199	\$2,988,878	\$3,053,040	\$3,116,678	\$3,179,785	\$3,242,354	\$3,304,375	\$3,365,843	\$3,426,750	\$3,487,086	\$3,546,845	\$3,606,019	\$3,606,019
Resultado del ejercicio	\$64,679	\$64,162	\$63,638	\$63,107	\$62,568	\$62,022	\$61,468	\$60,906	\$60,337	\$59,759	\$59,173	\$58,580	\$58,580
Total Capital Contable	\$4,190,676	\$4,254,838	\$4,318,476	\$4,381,583	\$4,444,152	\$4,506,173	\$4,567,641	\$4,628,548	\$4,688,884	\$4,748,643	\$4,807,817	\$4,866,396	\$4,866,396
Pasivo + Capital	\$4,190,676	\$4,254,838	\$4,318,476	\$4,381,583	\$4,444,152	\$4,506,173	\$4,567,641	\$4,628,548	\$4,688,884	\$4,748,643	\$4,807,817	\$4,866,396	\$4,866,396

	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60	ANO 5 Acumulado
Brio Spa													
Flujo de Efectivo													
Utilidad neta	\$64,679	\$64,162	\$63,638	\$63,107	\$62,568	\$62,022	\$61,468	\$60,906	\$60,337	\$59,759	\$59,173	\$58,580	\$740,400
+ depreciación y amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$48,130
Generación bruta de efectivo	\$74,305	\$73,788	\$73,264	\$72,733	\$72,194	\$71,648	\$71,094	\$70,532	\$69,963	\$69,385	\$68,799	\$68,206	\$788,530
Usos Operativos													
Financiamiento a cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento a inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total usos operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes Operativas													
Financiamiento (amort.) proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta Operativa	\$74,305	\$73,788	\$73,264	\$72,733	\$72,194	\$71,648	\$71,094	\$70,532	\$69,963	\$69,385	\$68,799	\$68,206	\$788,530
Fuentes de Instituciones de Crédito													
Financ. (amort.) créditos bancarios corto	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financ. (amort.) créditos bancarios largo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento neto con costo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Usos no operativos													
Venta (inversión) en activos fijos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta (inversión) en activos diferidos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de usos no operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes no operativas													
Aportaciones (retiros) de capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes no operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación de flujo no operativa	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta de Flujo de Efectivo	\$74,305	\$73,788	\$73,264	\$72,733	\$72,194	\$71,648	\$71,094	\$70,532	\$69,963	\$69,385	\$68,799	\$68,206	\$788,530
Caja inicial	\$3,432,920	\$3,507,225	\$3,581,014	\$3,654,278	\$3,727,011	\$3,799,206	\$3,870,854	\$3,941,948	\$4,012,480	\$4,082,443	\$4,151,828	\$4,220,627	\$4,288,833
Caja final	\$3,507,225	\$3,581,014	\$3,654,278	\$3,727,011	\$3,799,206	\$3,870,854	\$3,941,948	\$4,012,480	\$4,082,443	\$4,151,828	\$4,220,627	\$4,288,833	\$5,077,363

Razones Financieras													
Actividad													
Ventas netas a activos fijos	34.98%	35.48%	36.00%	36.53%	37.07%	37.63%	38.21%	38.81%	39.42%	40.06%	40.72%	41.40%	496.74%
Ventas netas a capital contable	5.71%	5.62%	5.54%	5.46%	5.38%	5.31%	5.23%	5.17%	5.10%	5.03%	4.97%	4.91%	58.96%
Gastos a ventas netas	54.84%	55.23%	55.63%	56.03%	56.44%	56.86%	57.28%	57.71%	58.14%	58.58%	59.03%	59.48%	57.10%
Apalancamiento													
Pasivo total a capital contable	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Productividad													
Utilidad de operación a ventas netas	45.16%	44.77%	44.37%	43.97%	43.56%	43.14%	42.72%	42.29%	41.86%	41.42%	40.97%	40.52%	42.90%
Utilidad neta a ventas netas	27.05%	26.84%	26.62%	26.40%	26.17%	25.94%	25.71%	25.47%	25.24%	25.00%	24.75%	24.50%	25.81%

Anexo 8. Estados proyectados del ejercicio 3: "Escenario realista".

Brio Spa	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1 Acumulado
Estado de Resultados:														
Ingresos:														
Nacional:														
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$276,800	\$277,907	\$279,019	\$280,135	\$281,255	\$282,380	\$283,510	\$284,644	\$285,783	\$292,664	\$299,712	\$306,929	\$3,430,738	\$3,430,738
Internacional:														
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Ingresos	\$276,800	\$277,907	\$279,019	\$280,135	\$281,255	\$282,380	\$283,510	\$284,644	\$285,783	\$292,664	\$299,712	\$306,929	\$3,430,738	\$3,430,738
Egresos:														
Gastos fijos	\$34,434	\$34,916	\$35,404	\$35,900	\$36,403	\$36,912	\$37,429	\$37,953	\$38,484	\$39,023	\$39,570	\$40,123	\$446,551	\$446,551
Sueldos y salarios	\$44,280	\$44,391	\$44,502	\$44,613	\$44,726	\$44,838	\$44,951	\$45,064	\$45,178	\$45,866	\$46,571	\$47,293	\$542,274	\$542,274
Gastos Variables	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$4,416	\$52,993	\$52,993
Total costos	\$83,130	\$83,722	\$84,322	\$84,930	\$85,544	\$86,166	\$86,796	\$87,434	\$88,079	\$89,306	\$90,557	\$91,832	\$1,041,818	\$1,041,818
Utilidad antes de I.I.D.A.	\$193,670	\$194,185	\$194,696	\$195,205	\$195,711	\$196,214	\$196,714	\$197,210	\$197,704	\$203,359	\$209,155	\$215,096	\$2,388,920	\$2,388,920
Depreciación y Amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$15,513	-\$15,513
Utilidad (perdida) de Operación	\$203,296	\$203,811	\$204,323	\$204,831	\$205,337	\$205,840	\$206,340	\$206,837	\$207,330	\$212,985	\$218,781	\$224,722	\$2,504,433	\$2,504,433
Gastos financieros corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$203,296	\$203,811	\$204,323	\$204,831	\$205,337	\$205,840	\$206,340	\$206,837	\$207,330	\$212,985	\$218,781	\$224,722	\$2,504,433	\$2,504,433
ISR (35%)	\$71,154	\$71,334	\$71,513	\$71,691	\$71,868	\$72,044	\$72,219	\$72,393	\$72,565	\$74,545	\$76,573	\$78,653	\$876,551	\$876,551
PTU (10%)	\$20,330	\$20,381	\$20,432	\$20,483	\$20,534	\$20,584	\$20,634	\$20,684	\$20,733	\$21,298	\$21,878	\$22,472	\$250,443	\$250,443
Utilidad (perdida) neta	\$111,813	\$112,096	\$112,377	\$112,657	\$112,935	\$113,212	\$113,487	\$113,760	\$114,031	\$117,142	\$120,329	\$123,597	\$1,377,438	\$1,377,438
Margen de utilidades netas:	40.39%	40.34%	40.28%	40.22%	40.15%	40.09%	40.03%	39.97%	39.90%	40.03%	40.15%	40.27%	40.15%	40.15%

Brio Spa	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1 Acumulado
Balance General														
Activo circulante														
Caja y bancos	\$103,369	\$225,091	\$347,095	\$469,378	\$591,939	\$714,778	\$837,891	\$961,277	\$1,084,934	\$1,211,702	\$1,341,657	\$1,474,881	\$1,474,881	\$1,474,881
Cuentas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total activo circulante	\$103,369	\$225,091	\$347,095	\$469,378	\$591,939	\$714,778	\$837,891	\$961,277	\$1,084,934	\$1,211,702	\$1,341,657	\$1,474,881	\$1,474,881	\$1,474,881
Activo Fijo														
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$882,583	\$875,167	\$867,750	\$860,333	\$852,917	\$845,500	\$838,083	\$830,667	\$823,250	\$815,833	\$808,417	\$801,000	\$801,000	\$801,000
Comunicaciones	\$5,206	\$5,163	\$5,119	\$5,075	\$5,031	\$4,988	\$4,944	\$4,900	\$4,856	\$4,813	\$4,769	\$4,725	\$4,725	\$4,725
Mobiliario y equipo	\$173,443	\$171,985	\$170,528	\$169,070	\$167,613	\$166,155	\$164,698	\$163,240	\$161,783	\$160,325	\$158,868	\$157,410	\$157,410	\$157,410
Acondicionamiento (m²)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Computadoras y maquinas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros	\$84,269	\$83,561	\$82,853	\$82,144	\$81,436	\$80,728	\$80,020	\$79,312	\$78,604	\$77,896	\$77,187	\$76,479	\$76,479	\$76,479
Depreciación acumulada:	-\$9,626	-\$19,252	-\$28,878	-\$38,504	-\$48,130	-\$57,756	-\$67,382	-\$77,008	-\$86,635	-\$96,261	-\$105,887	-\$115,513	-\$115,513	-\$115,513
Total activo fijo	\$1,145,501	\$1,135,875	\$1,126,249	\$1,116,623	\$1,106,997	\$1,097,371	\$1,087,745	\$1,078,119	\$1,068,492	\$1,058,866	\$1,049,240	\$1,039,614	\$1,039,614	\$1,039,614
Activo total	\$1,248,870	\$1,360,966	\$1,473,343	\$1,586,001	\$1,698,936	\$1,812,148	\$1,925,635	\$2,039,395	\$2,153,427	\$2,270,568	\$2,390,898	\$2,514,495	\$2,514,495	\$2,514,495
Pasivo Circulante														
Proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Créditos bancarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo circulante	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo largo plazo														
Pasivo total	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital Contable														
Capital social	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057
Resultados de ejercicios anteriores	\$0	\$111,813	\$223,909	\$336,286	\$448,944	\$561,879	\$675,091	\$788,578	\$902,338	\$1,016,370	\$1,133,511	\$1,253,841	\$1,253,841	\$1,253,841
Resultado del ejercicio	\$111,813	\$112,096	\$112,377	\$112,657	\$112,935	\$113,212	\$113,487	\$113,760	\$114,031	\$117,142	\$120,329	\$123,597	\$1,377,438	\$1,377,438
Total Capital Contable	\$1,248,870	\$1,360,966	\$1,473,343	\$1,586,001	\$1,698,936	\$1,812,148	\$1,925,635	\$2,039,395	\$2,153,427	\$2,270,568	\$2,390,898	\$2,514,495	\$2,514,495	\$2,514,495
Pasivo + Capital	\$1,248,870	\$1,360,966	\$1,473,343	\$1,586,001	\$1,698,936	\$1,812,148	\$1,925,635	\$2,039,395	\$2,153,427	\$2,270,568	\$2,390,898	\$2,514,495	\$2,514,495	\$2,514,495

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	ANO 1 Acumulado
Brio Spa														
Flujo de Efectivo														
Utilidad neta		\$111,813	\$112,096	\$112,377	\$112,657	\$112,935	\$113,212	\$113,487	\$113,760	\$114,031	\$117,142	\$120,329	\$123,597	\$1,377,438
+ depreciación y amortización		-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626
Generación bruta de efectivo		\$121,439	\$121,722	\$122,003	\$122,283	\$122,562	\$122,838	\$123,113	\$123,386	\$123,658	\$126,768	\$129,956	\$133,223	\$1,387,064
Usos Operativos														
Financiamiento a cuentas por cobrar		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento a inventarios		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total usos operativos		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes Operativas														
Financiamiento (amort.) proveedores		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes operativas		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta Operativa		\$121,439	\$121,722	\$122,003	\$122,283	\$122,562	\$122,838	\$123,113	\$123,386	\$123,658	\$126,768	\$129,956	\$133,223	\$1,387,064
Fuentes de Instituciones de Crédito														
Financ. (amort.) créditos bancarios corto plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financ. (amort.) créditos bancarios largo plazo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento neto con costo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Usos no operativos														
Venta (inversión) en activos fijos		-\$1,155,127	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$1,155,127
Venta (inversión) en activos diferidos		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de usos no operativos		-\$1,155,127	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$1,155,127
Fuentes no operativas														
Aportaciones (retiros) de capital		\$1,137,057	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,137,057
Total fuentes no operativas		\$1,137,057	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,137,057
Generación de flujo no operativa		-\$18,070	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$18,070
Generación Neta de Flujo de Efectivo		\$103,369	\$121,722	\$122,003	\$122,283	\$122,562	\$122,838	\$123,113	\$123,386	\$123,658	\$126,768	\$129,956	\$133,223	\$1,368,994
Caja inicial		\$0	\$103,369	\$225,091	\$347,095	\$469,378	\$591,939	\$714,778	\$837,891	\$961,277	\$1,084,934	\$1,211,702	\$1,341,657	\$1,474,881
Caja final		\$103,369	\$225,091	\$347,095	\$469,378	\$591,939	\$714,778	\$837,891	\$961,277	\$1,084,934	\$1,211,702	\$1,341,657	\$1,474,881	\$2,843,875
Razones Financieras														
Actividad														
Ventas netas a activos fijos		24.16%	24.47%	24.77%	25.09%	25.41%	25.73%	26.06%	26.40%	26.75%	27.64%	28.56%	29.52%	330.00%
Ventas netas a capital contable		22.16%	20.42%	18.94%	17.66%	16.55%	15.58%	14.72%	13.96%	13.27%	12.89%	12.54%	12.21%	136.44%
Gastos a ventas netas		30.03%	30.13%	30.22%	30.32%	30.42%	30.51%	30.61%	30.72%	30.82%	30.51%	30.21%	29.92%	30.37%
Apalancamiento														
Pasivo total a capital contable		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Productividad														
Utilidad de operación a ventas netas		69.97%	69.87%	69.78%	69.68%	69.58%	69.49%	69.39%	69.28%	69.18%	69.49%	69.79%	70.08%	69.63%
Utilidad neta a ventas netas		40.39%	40.34%	40.28%	40.22%	40.15%	40.09%	40.03%	39.97%	39.90%	40.03%	40.15%	40.27%	40.15%

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	AÑO 2 Acumulado
Brio Spa													
Estado de Resultados:													
Ingresos:													
Nacional:													
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$308,668	\$310,417	\$312,176	\$313,945	\$315,724	\$317,513	\$319,312	\$321,122	\$322,942	\$337,762	\$353,263	\$369,476	\$3,902,321
Internacional:													
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Ingresos	\$308,668	\$310,417	\$312,176	\$313,945	\$315,724	\$317,513	\$319,312	\$321,122	\$322,942	\$337,762	\$353,263	\$369,476	\$3,902,321
Egresos:													
Gastos fijos	\$40,685	\$41,255	\$41,832	\$42,418	\$43,012	\$43,614	\$44,225	\$44,844	\$45,472	\$46,108	\$46,754	\$47,408	\$527,627
Sueldos y salarios	\$80,480	\$80,655	\$80,831	\$81,008	\$81,186	\$81,365	\$81,545	\$81,726	\$81,908	\$83,390	\$84,940	\$86,561	\$985,595
Gastos Variables	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$4,637	\$55,643
Total costos	\$125,802	\$126,547	\$127,300	\$128,063	\$128,835	\$129,616	\$130,406	\$131,206	\$132,016	\$134,135	\$136,330	\$138,606	\$1,568,864
Utilidad antes de I.I.DA.	\$182,865	\$183,870	\$184,876	\$185,882	\$186,889	\$187,897	\$188,906	\$189,915	\$190,925	\$203,628	\$216,933	\$230,870	\$2,333,457
Depreciación y Amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$115,513
Utilidad (pérdida) de Operación	\$192,492	\$193,496	\$194,502	\$195,508	\$196,515	\$197,523	\$198,532	\$199,542	\$200,551	\$213,254	\$226,559	\$240,496	\$2,448,970
Gastos financieros corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$192,492	\$193,496	\$194,502	\$195,508	\$196,515	\$197,523	\$198,532	\$199,542	\$200,551	\$213,254	\$226,559	\$240,496	\$2,448,970
ISR (35%)	\$67,372	\$67,724	\$68,076	\$68,428	\$68,780	\$69,133	\$69,486	\$69,840	\$70,193	\$74,639	\$79,296	\$84,173	\$857,140
PTU (10%)	\$19,249	\$19,350	\$19,450	\$19,551	\$19,652	\$19,752	\$19,853	\$19,954	\$20,055	\$21,325	\$22,656	\$24,050	\$244,897
Utilidad (pérdida) neta	\$105,870	\$106,423	\$106,976	\$107,529	\$108,083	\$108,638	\$109,193	\$109,748	\$110,303	\$117,289	\$124,607	\$132,273	\$1,346,934
Margen de utilidades netas:	34.30%	34.28%	34.27%	34.25%	34.23%	34.22%	34.20%	34.18%	34.16%	34.73%	35.27%	35.80%	34.52%

Brio Spa													
Balance General													
Activo circulante													
Caja y bancos	\$1,590,377	\$1,706,426	\$1,823,028	\$1,940,184	\$2,057,893	\$2,176,157	\$2,294,976	\$2,414,350	\$2,534,279	\$2,661,195	\$2,795,428	\$2,937,327	\$2,937,327
Cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total activo circulante	\$1,590,377	\$1,706,426	\$1,823,028	\$1,940,184	\$2,057,893	\$2,176,157	\$2,294,976	\$2,414,350	\$2,534,279	\$2,661,195	\$2,795,428	\$2,937,327	\$2,937,327
Activo Fijo													
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$793,583	\$786,167	\$778,750	\$771,333	\$763,917	\$756,500	\$749,083	\$741,667	\$734,250	\$726,833	\$719,417	\$712,000	\$712,000
Comunicaciones	\$4,681	\$4,638	\$4,594	\$4,550	\$4,506	\$4,463	\$4,419	\$4,375	\$4,331	\$4,288	\$4,244	\$4,200	\$4,200
Mobiliario y equipo	\$155,953	\$154,495	\$153,038	\$151,580	\$150,123	\$148,665	\$147,208	\$145,750	\$144,293	\$142,835	\$141,378	\$139,920	\$139,920
Acondicionamiento (m²)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Computadoras y maquinas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros	\$75,771	\$75,063	\$74,355	\$73,647	\$72,939	\$72,230	\$71,522	\$70,814	\$70,106	\$69,398	\$68,690	\$67,982	\$67,982
Depreciación acumulada:	-\$125,139	-\$134,765	-\$144,391	-\$154,017	-\$163,643	-\$173,269	-\$182,895	-\$192,521	-\$202,147	-\$211,773	-\$221,399	-\$231,025	-\$231,025
Total activo fijo	\$1,029,988	\$1,020,362	\$1,010,736	\$1,001,110	\$991,484	\$981,858	\$972,232	\$962,606	\$952,980	\$943,354	\$933,728	\$924,102	\$924,102
Activo total	\$2,620,365	\$2,726,788	\$2,833,764	\$2,941,294	\$3,049,377	\$3,158,015	\$3,267,208	\$3,376,956	\$3,487,259	\$3,604,548	\$3,729,156	\$3,861,429	\$3,861,429
Pasivo Circulante													
Proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Créditos bancarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo circulante	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo largo plazo													
Total pasivo largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo total	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital Contable													
Capital social	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057
Resultados de ejercicios anteriores	\$1,377,438	\$1,483,308	\$1,589,731	\$1,696,707	\$1,804,237	\$1,912,320	\$2,020,958	\$2,130,151	\$2,239,899	\$2,350,202	\$2,462,491	\$2,592,099	\$2,592,099
Resultado del ejercicio	\$105,870	\$106,423	\$106,976	\$107,529	\$108,083	\$108,638	\$109,193	\$109,748	\$110,303	\$117,289	\$124,607	\$132,273	\$132,273
Total Capital Contable	\$2,620,365	\$2,726,788	\$2,833,764	\$2,941,294	\$3,049,377	\$3,158,015	\$3,267,208	\$3,376,956	\$3,487,259	\$3,604,548	\$3,729,156	\$3,861,429	\$3,861,429
Pasivo + Capital	\$2,620,365	\$2,726,788	\$2,833,764	\$2,941,294	\$3,049,377	\$3,158,015	\$3,267,208	\$3,376,956	\$3,487,259	\$3,604,548	\$3,729,156	\$3,861,429	\$3,861,429

Mes 13 Mes 14 Mes 15 Mes 16 Mes 17 Mes 18 Mes 19 Mes 20 Mes 21 Mes 22 Mes 23 Mes 24 Acumulado

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	ANO 2 Acumulado
Brio Spa													
Flujo de Efectivo													
Utilidad neta	\$105,870	\$106,423	\$106,976	\$107,529	\$108,083	\$108,638	\$109,193	\$109,748	\$110,303	\$117,289	\$124,607	\$132,273	\$1,346,934
+ depreciación y amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$19,252
Generación bruta de efectivo	\$115,496	\$116,049	\$116,602	\$117,156	\$117,710	\$118,264	\$118,819	\$119,374	\$119,929	\$126,916	\$134,234	\$141,899	\$1,366,186
Usos Operativos													
Financiamiento a cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento a inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total usos operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes Operativas													
Financiamiento (amort.) proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta Operativa	\$115,496	\$116,049	\$116,602	\$117,156	\$117,710	\$118,264	\$118,819	\$119,374	\$119,929	\$126,916	\$134,234	\$141,899	\$1,366,186
Fuentes de Instituciones de Crédito													
Financ. (amort.) créditos bancarios corto	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financ. (amort.) créditos bancarios largo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento neto con costo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Usos no operativos													
Venta (inversión) en activos fijos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta (inversión) en activos diferidos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de usos no operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes no operativas													
Aportaciones (retiros) de capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes no operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación de flujo no operativa	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta de Flujo de Efectivo	\$115,496	\$116,049	\$116,602	\$117,156	\$117,710	\$118,264	\$118,819	\$119,374	\$119,929	\$126,916	\$134,234	\$141,899	\$1,366,186
Caja inicial	\$1,474,881	\$1,590,377	\$1,706,426	\$1,823,028	\$1,940,184	\$2,057,893	\$2,176,157	\$2,294,976	\$2,414,350	\$2,534,279	\$2,661,195	\$2,795,428	\$2,937,327
Caja final	\$1,590,377	\$1,706,426	\$1,823,028	\$1,940,184	\$2,057,893	\$2,176,157	\$2,294,976	\$2,414,350	\$2,534,279	\$2,661,195	\$2,795,428	\$2,937,327	\$4,303,513
Razones Financieras													
Actividad													
Ventas netas a activos fijos	29.97%	30.42%	30.89%	31.36%	31.84%	32.34%	32.84%	33.36%	33.89%	35.80%	37.83%	39.98%	422.28%
Ventas netas a capital contable	11.78%	11.38%	11.02%	10.67%	10.35%	10.05%	9.77%	9.51%	9.26%	9.37%	9.47%	9.57%	101.06%
Gastos a ventas netas	40.76%	40.77%	40.78%	40.79%	40.81%	40.82%	40.84%	40.86%	40.88%	39.71%	38.59%	37.51%	40.20%
Apalancamiento													
Pasivo total a capital contable	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Productividad													
Utilidad de operación a ventas netas	59.24%	59.23%	59.22%	59.21%	59.19%	59.18%	59.16%	59.14%	59.12%	60.29%	61.41%	62.49%	59.80%
Utilidad neta a ventas netas	34.30%	34.28%	34.27%	34.25%	34.23%	34.22%	34.20%	34.18%	34.16%	34.73%	35.27%	35.80%	34.52%

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	ANO 3 Acumulado
Brio Spa													
Estado de Resultados:													
Ingresos:													
Nacional:													
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$371,570	\$373,675	\$375,793	\$377,922	\$380,064	\$382,217	\$384,383	\$386,561	\$388,752	\$406,593	\$425,253	\$444,769	\$4,697,553
Internacional:													
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Ingresos	\$371,570	\$373,675	\$375,793	\$377,922	\$380,064	\$382,217	\$384,383	\$386,561	\$388,752	\$406,593	\$425,253	\$444,769	\$4,697,553
Egresos:													
Gastos fijos	\$48,072	\$48,745	\$49,427	\$50,119	\$50,821	\$51,533	\$52,254	\$52,986	\$53,727	\$54,480	\$55,242	\$56,016	\$623,422
Sueldos y salarios	\$86,770	\$86,981	\$87,193	\$87,406	\$87,620	\$87,835	\$88,052	\$88,270	\$88,489	\$90,273	\$92,139	\$94,090	\$1,065,118
Gastos Variables	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$4,869	\$58,425
Total costos	\$139,711	\$140,595	\$141,489	\$142,394	\$143,310	\$144,237	\$145,175	\$146,124	\$147,085	\$149,621	\$152,250	\$154,975	\$1,746,965
Utilidad antes de I.L.D.A.	\$231,858	\$233,080	\$234,304	\$235,528	\$236,754	\$237,981	\$239,209	\$240,437	\$241,667	\$256,972	\$273,003	\$289,794	\$2,950,588
Depreciación y Amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$115,513
Utilidad (pérdida) de Operación	\$241,484	\$242,706	\$243,930	\$245,154	\$246,380	\$247,607	\$248,835	\$250,064	\$251,293	\$266,598	\$282,629	\$299,420	\$3,066,101
Gastos financieros corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$241,484	\$242,706	\$243,930	\$245,154	\$246,380	\$247,607	\$248,835	\$250,064	\$251,293	\$266,598	\$282,629	\$299,420	\$3,066,101
ISR (35%)	\$84,520	\$84,947	\$85,375	\$85,804	\$86,233	\$86,662	\$87,092	\$87,522	\$87,953	\$89,920	\$92,139	\$94,797	\$1,073,135
PTU (10%)	\$24,148	\$24,271	\$24,393	\$24,515	\$24,638	\$24,761	\$24,883	\$25,006	\$25,129	\$26,660	\$28,263	\$29,942	\$306,610
Utilidad (pérdida) neta	\$132,816	\$133,489	\$134,161	\$134,835	\$135,509	\$136,184	\$136,859	\$137,535	\$138,211	\$146,629	\$155,446	\$164,681	\$1,686,356
Margen de utilidades netas:	35.74%	35.72%	35.70%	35.68%	35.65%	35.63%	35.60%	35.58%	35.55%	36.06%	36.55%	37.03%	35.90%

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	ANO 3 Acumulado
Brio Spa													
Balance General													
Activo circulante													
Caja y bancos	\$3,079,769	\$3,222,884	\$3,366,671	\$3,511,132	\$3,656,267	\$3,802,077	\$3,948,562	\$4,095,723	\$4,243,561	\$4,399,816	\$4,564,888	\$4,739,195	\$4,739,195
Clientes	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total activo circulante	\$3,079,769	\$3,222,884	\$3,366,671	\$3,511,132	\$3,656,267	\$3,802,077	\$3,948,562	\$4,095,723	\$4,243,561	\$4,399,816	\$4,564,888	\$4,739,195	\$4,739,195
Activo Fijo													
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$704,583	\$697,167	\$689,750	\$682,333	\$674,917	\$667,500	\$660,083	\$652,667	\$645,250	\$637,833	\$630,417	\$623,000	\$623,000
Comunicaciones	\$4,156	\$4,113	\$4,069	\$4,025	\$3,981	\$3,938	\$3,894	\$3,850	\$3,806	\$3,763	\$3,719	\$3,675	\$3,675
Mobiliario y equipo	\$138,463	\$137,005	\$135,548	\$134,090	\$132,633	\$131,175	\$129,718	\$128,260	\$126,803	\$125,345	\$123,888	\$122,430	\$122,430
Acondicionamiento (m²)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Computadoras y maquinas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros	\$67,273	\$66,565	\$65,857	\$65,149	\$64,441	\$63,733	\$63,025	\$62,316	\$61,608	\$60,900	\$60,192	\$59,484	\$59,484
Depreciación acumulada:	-\$240,651	-\$250,278	-\$259,904	-\$269,530	-\$279,156	-\$288,782	-\$298,408	-\$308,034	-\$317,660	-\$327,286	-\$336,912	-\$346,538	-\$346,538
Total activo fijo	\$914,476	\$904,849	\$895,223	\$885,597	\$875,971	\$866,345	\$856,719	\$847,093	\$837,467	\$827,841	\$818,215	\$808,589	\$808,589
Activo total	\$3,994,245	\$4,127,734	\$4,261,895	\$4,396,730	\$4,532,239	\$4,668,423	\$4,805,282	\$4,942,817	\$5,081,028	\$5,227,657	\$5,383,103	\$5,547,784	\$5,547,784
Pasivo Circulante													
Proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Créditos bancarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo circulante	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo largo plazo													
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo total	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital Contable													
Capital social	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057
Resultados de ejercicios anteriores	\$2,724,372	\$2,857,188	\$2,990,677	\$3,124,838	\$3,259,673	\$3,395,182	\$3,531,366	\$3,668,225	\$3,805,760	\$3,943,971	\$4,090,600	\$4,246,046	\$4,246,046
Resultado del ejercicio	\$132,816	\$133,489	\$134,161	\$134,835	\$135,509	\$136,184	\$136,859	\$137,535	\$138,211	\$146,629	\$155,446	\$164,681	\$164,681
Total Capital Contable	\$3,994,245	\$4,127,734	\$4,261,895	\$4,396,730	\$4,532,239	\$4,668,423	\$4,805,282	\$4,942,817	\$5,081,028	\$5,227,657	\$5,383,103	\$5,547,784	\$5,547,784
Pasivo + Capital	\$3,994,245	\$4,127,734	\$4,261,895	\$4,396,730	\$4,532,239	\$4,668,423	\$4,805,282	\$4,942,817	\$5,081,028	\$5,227,657	\$5,383,103	\$5,547,784	\$5,547,784

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	ANO 3 Acumulado
Brio Spa													
Flujo de Efectivo													
Utilidad neta	\$132,816	\$133,489	\$134,161	\$134,835	\$135,509	\$136,184	\$136,859	\$137,535	\$138,211	\$146,629	\$155,446	\$164,681	\$1,686,356
+ depreciación y amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$28,878
Generación bruta de efectivo	\$142,443	\$143,115	\$143,787	\$144,461	\$145,135	\$145,810	\$146,485	\$147,161	\$147,837	\$156,255	\$165,072	\$174,307	\$1,715,234
Usos Operativos													
Financiamiento a cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento a inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total usos operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes Operativas													
Financiamiento (amort.) proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta Operativa	\$142,443	\$143,115	\$143,787	\$144,461	\$145,135	\$145,810	\$146,485	\$147,161	\$147,837	\$156,255	\$165,072	\$174,307	\$1,715,234
Fuentes de Instituciones de Crédito													
Financ. (amort.) créditos bancarios corto	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financ. (amort.) créditos bancarios largo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento neto con costo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Usos no operativos													
Venta (inversión) en activos fijos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta (inversión) en activos diferidos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de usos no operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes no operativas													
Aportaciones (retiros) de capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes no operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación de flujo no operativa	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta de Flujo de Efectivo	\$142,443	\$143,115	\$143,787	\$144,461	\$145,135	\$145,810	\$146,485	\$147,161	\$147,837	\$156,255	\$165,072	\$174,307	\$1,715,234
Caja inicial	\$2,937,327	\$3,079,769	\$3,222,884	\$3,366,671	\$3,511,132	\$3,656,267	\$3,802,077	\$3,948,562	\$4,095,723	\$4,243,561	\$4,399,816	\$4,564,888	\$4,739,195
Caja final	\$3,079,769	\$3,222,884	\$3,366,671	\$3,511,132	\$3,656,267	\$3,802,077	\$3,948,562	\$4,095,723	\$4,243,561	\$4,399,816	\$4,564,888	\$4,739,195	\$6,454,429

Razones Financieras

Actividad													
Ventas netas a activos fijos	40.63%	41.30%	41.98%	42.67%	43.39%	44.12%	44.87%	45.63%	46.42%	49.11%	51.97%	55.01%	580.96%
Ventas netas a capital contable	9.30%	9.05%	8.82%	8.60%	8.39%	8.19%	8.00%	7.82%	7.65%	7.78%	7.90%	8.02%	84.67%
Gastos a ventas netas	37.60%	37.62%	37.65%	37.68%	37.71%	37.74%	37.77%	37.80%	37.84%	36.80%	35.80%	34.84%	37.19%
Apalancamiento													
Pasivo total a capital contable	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Productividad													
Utilidad de operación a ventas netas	62.40%	62.38%	62.35%	62.32%	62.29%	62.26%	62.23%	62.20%	62.16%	63.20%	64.20%	65.16%	62.81%
Utilidad neta a ventas netas	35.74%	35.72%	35.70%	35.68%	35.65%	35.63%	35.60%	35.58%	35.55%	36.06%	36.55%	37.03%	35.90%

	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48	AÑO 4 Acumulado
Brio Spa													
Estado de Resultados:													
Ingresos:													
Nacional:													
Ingresos por productos			\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$5,337,232
Internacional:													\$0
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Ingresos	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$5,337,232
Egresos:													
Gastos fijos	\$56,800	\$57,595	\$58,401	\$59,219	\$60,048	\$60,889	\$61,741	\$62,606	\$63,482	\$64,371	\$65,272	\$66,186	\$736,610
Sueldos y salarios	\$94,090	\$94,090	\$94,090	\$94,090	\$94,090	\$94,090	\$94,090	\$94,090	\$94,090	\$94,090	\$94,090	\$94,090	\$1,129,086
Gastos Variables	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$5,112	\$61,346
Total costos	\$156,003	\$156,798	\$157,604	\$158,422	\$159,251	\$160,091	\$160,944	\$161,808	\$162,685	\$163,573	\$164,475	\$165,388	\$1,927,042
Utilidad antes de I,I,D.A.	\$288,767	\$287,972	\$287,165	\$286,348	\$285,519	\$284,678	\$283,825	\$282,961	\$282,085	\$281,196	\$280,295	\$279,381	\$3,410,190
Depreciación y Amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$115,513
Utilidad (pérdida) de Operación	\$298,393	\$297,598	\$296,791	\$295,974	\$295,145	\$294,304	\$293,452	\$292,587	\$291,711	\$290,822	\$289,921	\$289,007	\$3,525,703
Gastos financieros corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$298,393	\$297,598	\$296,791	\$295,974	\$295,145	\$294,304	\$293,452	\$292,587	\$291,711	\$290,822	\$289,921	\$289,007	\$3,525,703
ISR (35%)	\$104,437	\$104,159	\$103,877	\$103,591	\$103,301	\$103,006	\$102,708	\$102,405	\$102,099	\$101,788	\$101,472	\$101,152	\$1,233,996
PTU (10%)	\$29,839	\$29,760	\$29,679	\$29,597	\$29,514	\$29,430	\$29,345	\$29,259	\$29,171	\$29,082	\$28,992	\$28,901	\$352,570
Utilidad (pérdida) neta	\$164,116	\$163,679	\$163,235	\$162,786	\$162,330	\$161,867	\$161,398	\$160,923	\$160,441	\$159,952	\$159,456	\$158,954	\$1,939,137
Margen de utilidades netas:	36.90%	36.80%	36.70%	36.60%	36.50%	36.39%	36.29%	36.18%	36.07%	35.96%	35.85%	35.74%	36.33%

Brio Spa													
Balance General													
Activo circulante													
Caja y bancos	\$4,912,937	\$5,086,242	\$5,259,103	\$5,431,515	\$5,603,471	\$5,774,964	\$5,945,988	\$6,116,537	\$6,286,604	\$6,456,182	\$6,625,265	\$6,793,845	\$6,793,845
Clientes	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total activo circulante	\$4,912,937	\$5,086,242	\$5,259,103	\$5,431,515	\$5,603,471	\$5,774,964	\$5,945,988	\$6,116,537	\$6,286,604	\$6,456,182	\$6,625,265	\$6,793,845	\$6,793,845
Activo Fijo													
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$615,583	\$608,167	\$600,750	\$593,333	\$585,917	\$578,500	\$571,083	\$563,667	\$556,250	\$548,833	\$541,417	\$534,000	\$534,000
Comunicaciones	\$3,631	\$3,588	\$3,544	\$3,500	\$3,456	\$3,413	\$3,369	\$3,325	\$3,281	\$3,238	\$3,194	\$3,150	\$3,150
Mobiliario y equipo	\$120,973	\$119,515	\$118,058	\$116,600	\$115,143	\$113,685	\$112,228	\$110,770	\$109,313	\$107,855	\$106,398	\$104,940	\$104,940
Acondicionamiento (m²)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Computadoras y maquinas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros	\$58,776	\$58,068	\$57,359	\$56,651	\$55,943	\$55,235	\$54,527	\$53,819	\$53,111	\$52,402	\$51,694	\$50,986	\$50,986
Depreciación acumulada:	-\$356,164	-\$365,790	-\$375,416	-\$385,042	-\$394,668	-\$404,294	-\$413,921	-\$423,547	-\$433,173	-\$442,799	-\$452,425	-\$462,051	-\$462,051
Total activo fijo	\$798,963	\$789,337	\$779,711	\$770,085	\$760,459	\$750,833	\$741,206	\$731,580	\$721,954	\$712,328	\$702,702	\$693,076	\$693,076
Activo total	\$5,711,900	\$5,875,579	\$6,038,814	\$6,201,600	\$6,363,929	\$6,525,796	\$6,687,195	\$6,848,118	\$7,008,558	\$7,168,511	\$7,327,967	\$7,486,921	\$7,486,921
Pasivo Circulante													
Proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Créditos bancarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo circulante	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo largo plazo													
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo total	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital Contable													
Capital social	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057
Resultados de ejercicios anteriores	\$4,410,727	\$4,574,843	\$4,738,522	\$4,901,757	\$5,064,543	\$5,226,872	\$5,388,739	\$5,550,138	\$5,711,061	\$5,871,501	\$6,031,454	\$6,190,910	\$6,190,910
Resultado del ejercicio	\$164,116	\$163,679	\$163,235	\$162,786	\$162,330	\$161,867	\$161,398	\$160,923	\$160,441	\$159,952	\$159,456	\$158,954	\$158,954
Total Capital Contable	\$5,711,900	\$5,875,579	\$6,038,814	\$6,201,600	\$6,363,929	\$6,525,796	\$6,687,195	\$6,848,118	\$7,008,558	\$7,168,511	\$7,327,967	\$7,486,921	\$7,486,921
Pasivo + Capital	\$5,711,900	\$5,875,579	\$6,038,814	\$6,201,600	\$6,363,929	\$6,525,796	\$6,687,195	\$6,848,118	\$7,008,558	\$7,168,511	\$7,327,967	\$7,486,921	\$7,486,921

	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48	ANO 4 Acumulado
Brio Spa													
Flujo de Efectivo													
Utilidad neta	\$164,116	\$163,679	\$163,235	\$162,786	\$162,330	\$161,867	\$161,398	\$160,923	\$160,441	\$159,952	\$159,456	\$158,954	\$1,939,137
+ depreciación y amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$38,504
Generación bruta de efectivo	\$173,742	\$173,305	\$172,861	\$172,412	\$171,956	\$171,493	\$171,024	\$170,549	\$170,067	\$169,578	\$169,082	\$168,580	\$1,977,641
Usos Operativos													
Financiamiento a cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento a inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total usos operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes Operativas													
Financiamiento (amort.) proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta Operativa	\$173,742	\$173,305	\$172,861	\$172,412	\$171,956	\$171,493	\$171,024	\$170,549	\$170,067	\$169,578	\$169,082	\$168,580	\$1,977,641
Fuentes de Instituciones de Crédito													
Financ. (amort.) créditos bancarios corto	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financ. (amort.) créditos bancarios largo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento neto con costo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Usos no operativos													
Venta (inversión) en activos fijos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta (inversión) en activos diferidos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de usos no operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes no operativas													
Aportaciones (retiros) de capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes no operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación de flujo no operativa	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta de Flujo de Efectivo	\$173,742	\$173,305	\$172,861	\$172,412	\$171,956	\$171,493	\$171,024	\$170,549	\$170,067	\$169,578	\$169,082	\$168,580	\$1,977,641
Caja inicial	\$4,739,195	\$4,912,937	\$5,086,242	\$5,259,103	\$5,431,515	\$5,603,471	\$5,774,964	\$5,945,988	\$6,116,537	\$6,286,604	\$6,456,182	\$6,625,265	\$6,793,845
Caja final	\$4,912,937	\$5,086,242	\$5,259,103	\$5,431,515	\$5,603,471	\$5,774,964	\$5,945,988	\$6,116,537	\$6,286,604	\$6,456,182	\$6,625,265	\$6,793,845	\$8,771,485

Razones Financieras

Actividad													
Ventas netas a activos fijos	55.67%	56.35%	57.04%	57.76%	58.49%	59.24%	60.01%	60.80%	61.61%	62.44%	63.29%	64.17%	770.08%
Ventas netas a capital contable	7.79%	7.57%	7.37%	7.17%	6.99%	6.82%	6.65%	6.49%	6.35%	6.20%	6.07%	5.94%	71.29%
Gastos a ventas netas	35.07%	35.25%	35.44%	35.62%	35.81%	35.99%	36.19%	36.38%	36.58%	36.78%	36.98%	37.19%	36.11%
Apalancamiento													
Pasivo total a capital contable	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Productividad													
Utilidad de operación a ventas netas	64.93%	64.75%	64.56%	64.38%	64.19%	64.01%	63.81%	63.62%	63.42%	63.22%	63.02%	62.81%	63.89%
Utilidad neta a ventas netas	36.90%	36.80%	36.70%	36.60%	36.50%	36.39%	36.29%	36.18%	36.07%	35.96%	35.85%	35.74%	36.33%

	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60	ANO 5 Acumulado
Brio Spa													
Estado de Resultados:													
Ingresos:													
Nacional:													
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$5,337,232
Internacional:													
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Ingresos	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$444,769	\$5,337,232
Egresos:													
Gastos fijos	\$67,112	\$68,052	\$69,005	\$69,971	\$70,950	\$71,944	\$72,951	\$73,972	\$75,008	\$76,058	\$77,123	\$78,202	\$870,348
Sueldos y salarios	\$94,090	\$94,090	\$94,090	\$94,090	\$94,090	\$94,090	\$94,090	\$94,090	\$94,090	\$94,090	\$94,090	\$94,090	\$1,129,086
Gastos Variables	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$5,368	\$64,413
Total costos	\$166,571	\$167,510	\$168,463	\$169,429	\$170,409	\$171,402	\$172,409	\$173,430	\$174,466	\$175,516	\$176,581	\$177,661	\$2,063,847
Utilidad antes de I.I.D.A.	\$278,199	\$277,259	\$276,306	\$275,340	\$274,361	\$273,367	\$272,360	\$271,339	\$270,303	\$269,253	\$268,188	\$267,109	\$3,273,385
Depreciación y Amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$115,513
Utilidad (pérdida) de Operación	\$287,825	\$286,885	\$285,932	\$284,966	\$283,987	\$282,993	\$281,986	\$280,965	\$279,929	\$278,879	\$277,814	\$276,735	\$3,388,897
Gastos financieros corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$287,825	\$286,885	\$285,932	\$284,966	\$283,987	\$282,993	\$281,986	\$280,965	\$279,929	\$278,879	\$277,814	\$276,735	\$3,388,897
ISR (35%)	\$100,739	\$100,410	\$100,076	\$99,738	\$99,395	\$99,048	\$98,695	\$98,338	\$97,975	\$97,608	\$97,235	\$96,857	\$1,186,114
PTU (10%)	\$28,782	\$28,689	\$28,593	\$28,497	\$28,399	\$28,299	\$28,199	\$28,096	\$27,993	\$27,888	\$27,781	\$27,673	\$338,890
Utilidad (pérdida neta)	\$158,304	\$157,787	\$157,263	\$156,731	\$156,193	\$155,646	\$155,092	\$154,531	\$153,961	\$153,384	\$152,798	\$152,204	\$1,863,893
Margen de utilidades netas:	35.59%	35.48%	35.36%	35.24%	35.12%	34.99%	34.87%	34.74%	34.62%	34.49%	34.35%	34.22%	34.92%

Brio Spa													
Balance General													
Activo circulante													
Caja y bancos	\$6,961,774	\$7,129,187	\$7,296,076	\$7,462,433	\$7,628,252	\$7,793,525	\$7,958,243	\$8,122,400	\$8,285,987	\$8,448,997	\$8,611,421	\$8,773,251	\$8,773,251
Cientes	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total activo circulante	\$6,961,774	\$7,129,187	\$7,296,076	\$7,462,433	\$7,628,252	\$7,793,525	\$7,958,243	\$8,122,400	\$8,285,987	\$8,448,997	\$8,611,421	\$8,773,251	\$8,773,251
Activo Fijo													
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$526,583	\$519,167	\$511,750	\$504,333	\$496,917	\$489,500	\$482,083	\$474,667	\$467,250	\$459,833	\$452,417	\$445,000	\$445,000
Comunicaciones	\$3,106	\$3,063	\$3,019	\$2,975	\$2,931	\$2,888	\$2,844	\$2,800	\$2,756	\$2,713	\$2,669	\$2,625	\$2,625
Mobiliario y equipo	\$103,483	\$102,025	\$100,568	\$99,110	\$97,653	\$96,195	\$94,738	\$93,280	\$91,823	\$90,365	\$88,908	\$87,450	\$87,450
Acondicionamiento (nt)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Computadoras y maquinas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros	\$50,278	\$49,570	\$48,862	\$48,154	\$47,445	\$46,737	\$46,029	\$45,321	\$44,613	\$43,905	\$43,197	\$42,489	\$42,489
Depreciación acumulada:	-\$471,677	-\$481,303	-\$490,929	-\$500,555	-\$510,181	-\$519,807	-\$529,433	-\$539,059	-\$548,685	-\$558,311	-\$567,937	-\$577,564	-\$577,564
Total activo fijo	\$683,450	\$673,824	\$664,198	\$654,572	\$644,946	\$635,320	\$625,694	\$616,068	\$606,442	\$596,816	\$587,190	\$577,564	\$577,564
Activo total	\$7,645,224	\$7,803,011	\$7,960,274	\$8,117,005	\$8,273,198	\$8,428,844	\$8,583,937	\$8,738,468	\$8,892,429	\$9,045,812	\$9,198,610	\$9,350,814	\$9,350,814
Pasivo Circulante													
Proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Créditos bancarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo circulante	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo largo plazo													
Pasivo largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo total	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital Contable													
Capital social	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057	\$1,137,057
Resultados de ejercicios anteriores	\$6,349,864	\$6,508,167	\$6,665,954	\$6,823,217	\$6,979,948	\$7,136,141	\$7,291,787	\$7,446,880	\$7,601,411	\$7,755,372	\$7,908,755	\$8,061,553	\$8,061,553
Resultado del ejercicio	\$158,304	\$157,787	\$157,263	\$156,731	\$156,193	\$155,646	\$155,092	\$154,531	\$153,961	\$153,384	\$152,798	\$152,204	\$152,204
Total Capital Contable	\$7,645,224	\$7,803,011	\$7,960,274	\$8,117,005	\$8,273,198	\$8,428,844	\$8,583,937	\$8,738,468	\$8,892,429	\$9,045,812	\$9,198,610	\$9,350,814	\$9,350,814
Pasivo + Capital	\$7,645,224	\$7,803,011	\$7,960,274	\$8,117,005	\$8,273,198	\$8,428,844	\$8,583,937	\$8,738,468	\$8,892,429	\$9,045,812	\$9,198,610	\$9,350,814	\$9,350,814

	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60	ANO 5 Acumulado
Brio Spa													
Flujo de Efectivo													
Utilidad neta	\$158,304	\$157,787	\$157,263	\$156,731	\$156,193	\$155,646	\$155,092	\$154,531	\$153,961	\$153,384	\$152,798	\$152,204	\$1,863,893
+ depreciación y amortización	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$9,626	-\$48,130
Generación bruta de efectivo	\$167,930	\$167,413	\$166,889	\$166,358	\$165,819	\$165,272	\$164,718	\$164,157	\$163,587	\$163,010	\$162,424	\$161,830	\$1,912,024
Usos Operativos													
Financiamiento a cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento a inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total usos operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes Operativas													
Financiamiento (amort.) proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta Operativa	\$167,930	\$167,413	\$166,889	\$166,358	\$165,819	\$165,272	\$164,718	\$164,157	\$163,587	\$163,010	\$162,424	\$161,830	\$1,912,024
Fuentes de Instituciones de Crédito													
Financ. (amort.) créditos bancarios corto	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financ. (amort.) créditos bancarios largo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento neto con costo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Usos no operativos													
Venta (inversión) en activos fijos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta (inversión) en activos diferidos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de usos no operativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes no operativas													
Aportaciones (retiros) de capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes no operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación de flujo no operativa	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta de Flujo de Efectivo	\$167,930	\$167,413	\$166,889	\$166,358	\$165,819	\$165,272	\$164,718	\$164,157	\$163,587	\$163,010	\$162,424	\$161,830	\$1,912,024
Caja inicial	\$6,793,845	\$6,961,774	\$7,129,187	\$7,296,076	\$7,462,433	\$7,628,252	\$7,793,525	\$7,958,243	\$8,122,400	\$8,285,987	\$8,448,997	\$8,611,421	\$8,773,251
Caja final	\$6,961,774	\$7,129,187	\$7,296,076	\$7,462,433	\$7,628,252	\$7,793,525	\$7,958,243	\$8,122,400	\$8,285,987	\$8,448,997	\$8,611,421	\$8,773,251	\$10,685,274

Razones Financieras													
Actividad													
Ventas netas a activos fijos	65.08%	66.01%	66.96%	67.95%	68.96%	70.01%	71.08%	72.19%	73.34%	74.52%	75.75%	77.01%	924.09%
Ventas netas a capital contable	5.82%	5.70%	5.59%	5.48%	5.38%	5.28%	5.18%	5.09%	5.00%	4.92%	4.84%	4.76%	57.08%
Gastos a ventas netas	37.45%	37.66%	37.88%	38.09%	38.31%	38.54%	38.76%	38.99%	39.23%	39.46%	39.70%	39.94%	38.67%
Apalancamiento													
Pasivo total a capital contable	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Productividad													
Utilidad de operación a ventas netas	62.55%	62.34%	62.12%	61.91%	61.69%	61.46%	61.24%	61.01%	60.77%	60.54%	60.30%	60.06%	61.33%
Utilidad neta a ventas netas	35.59%	35.48%	35.36%	35.24%	35.12%	34.99%	34.87%	34.74%	34.62%	34.49%	34.35%	34.22%	34.92%

Anexo 9. Cálculos de la Tasa Interna de Retorno (TIR) para los escenarios analizados: “optimista”, “pesimista” y “realista”.

OPTIMISTA		Generación Neta de Flujo de Efectivo											
	15.44%	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
TIR (12):	185.33%	-\$974,832	\$180,813	\$181,331	\$181,848	\$182,364	\$182,880	\$191,420	\$200,346	\$209,674	\$210,288	\$210,901	\$211,513
	19.08%	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
TIR (24):	229.00%	\$185,104	\$186,103	\$187,105	\$188,109	\$189,117	\$190,128	\$200,722	\$211,813	\$223,424	\$224,618	\$225,815	\$227,017
	19.46%	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
TIR (36):	233.50%	\$228,095	\$229,304	\$230,517	\$231,734	\$232,954	\$234,178	\$246,939	\$260,297	\$274,282	\$275,727	\$277,177	\$278,631
	19.51%	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48
TIR (48):	234.10%	\$281,402	\$284,334	\$287,294	\$290,281	\$293,297	\$296,341	\$299,413	\$302,515	\$305,645	\$308,805	\$311,994	\$315,214
	19.51%	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60
TIR (60):	234.18%	\$316,443	\$317,815	\$319,190	\$320,566	\$321,945	\$323,326	\$324,709	\$326,093	\$327,480	\$328,868	\$330,258	\$331,650

PESIMISTA		Generación Neta de Flujo de Efectivo											
	-6.95%	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
TIR (12):	-83.36%	-\$1,092,543	\$62,631	\$62,676	\$62,719	\$62,759	\$62,796	\$62,831	\$62,863	\$62,892	\$62,919	\$62,942	\$62,963
	2.50%	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
TIR (24):	30.04%	\$56,313	\$59,920	\$63,702	\$63,909	\$64,115	\$64,320	\$64,522	\$64,723	\$64,923	\$65,120	\$65,316	\$65,510
	4.87%	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
TIR (36):	58.43%	\$69,529	\$73,878	\$78,438	\$78,695	\$78,950	\$79,203	\$79,455	\$79,704	\$79,952	\$80,198	\$80,441	\$80,683
	5.60%	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48
TIR (48):	67.18%	\$80,118	\$79,680	\$79,237	\$78,787	\$78,331	\$77,869	\$77,400	\$76,925	\$76,442	\$75,954	\$75,458	\$74,955
	5.86%	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60
TIR (60):	70.32%	\$74,305	\$73,788	\$73,264	\$72,733	\$72,194	\$71,648	\$71,094	\$70,532	\$69,963	\$69,385	\$68,799	\$68,206

REALISTA		Generación Neta de Flujo de Efectivo											
	4.97%	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
TIR (12):	59.62%	-\$1,033,688	\$121,722	\$122,003	\$122,283	\$122,562	\$122,838	\$123,113	\$123,386	\$123,658	\$126,768	\$129,956	\$133,223
	10.74%	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
TIR (24):	128.89%	\$115,496	\$116,049	\$116,602	\$117,156	\$117,710	\$118,264	\$118,819	\$119,374	\$119,929	\$126,916	\$134,234	\$141,899
	11.77%	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
TIR (36):	141.25%	\$142,443	\$143,115	\$143,787	\$144,461	\$145,135	\$145,810	\$146,485	\$147,161	\$147,837	\$156,255	\$165,072	\$174,307
	12.02%	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48
TIR (48):	144.19%	\$173,742	\$173,305	\$172,861	\$172,412	\$171,956	\$171,493	\$171,024	\$170,549	\$170,067	\$169,578	\$169,082	\$168,580
	12.07%	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60
TIR (60):	144.85%	\$167,930	\$167,413	\$166,889	\$166,358	\$165,819	\$165,272	\$164,718	\$164,157	\$163,587	\$163,010	\$162,424	\$161,830