



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO
DE ENTRETENIMIENTO Y ESPARCIMIENTO
PARA EL ADULTO MAYOR EN LA CIUDAD DE QUITO**

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

Profesor Guía
Patricio Rafael Durán Almeida

Autora
Judith Estefanía Granizo Serrano

Año
2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Patricio Rafael Durán Almeida
Ingeniero MADE
C.I.: 170073170-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Judith Estefanía Granizo Serrano

C.I.: 172094693-6

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero que nada a Dios que es la base de mi vida, quién guía cada paso que doy y me lleva siempre por los mejores caminos, ayudándome a cumplir todos los planes que tiene para mí.

A mis padres por su apoyo incondicional, por su esmero por hacer de mí una mejor persona, una gran profesional, una gran mujer. Por levantarme cuando me sentía agotada o sin fuerzas, por decirme que todo lo que me proponga lo voy a lograr pero que requiere un esfuerzo de mi parte. Porque sin ellos nada sería.

A mi tutor de tesis, por su apoyo incondicional y guía para poder cumplir con este trabajo.

Y a mi novio que es mi complemento y mi apoyo constante.

RESUMEN

Este proyecto nace a partir del gran afecto e interés por parte de la Autora para con el segmento al que se dirige en el mismo “ADULTOS MAYORES”, ya que son las personas que se han esforzado toda su vida por sacar adelante a sus hijos, nietos etc. y que al llegar a la vejez merecen lo mejor; descansar y disfrutar de pequeños placeres manteniéndose activos y saludables.

El objetivo de este trabajo ha sido comprobar la viabilidad de crear un Centro de Entretenimiento y esparcimiento para el adulto mayor en la ciudad de Quito.

Después de haber realizado una investigación, este es un proyecto con gran aceptación y con altas expectativas. Se determinó que el negocio se enfocará en brindar servicios varios como lo son bailoterapia, yoga, taller de manualidades, juegos de mesa, debates acerca de libros o temas varios, ya que son las actividades que satisfacen los gustos y necesidades del grupo objetivo, que en su mayoría lo que más anhelan es compartir con personas de su misma edad y círculo social. Los estudios demuestran que se sienten solos al llegar a la vejez.

Las proyecciones que se realizaron en el modelo financiero de este proyecto, permitieron estimar valores positivos para la empresa, lo que da la pauta de que es un negocio rentable y que se puede llevar a cabo con la expectativa de que será un negocio exitoso, se decidió apalancarse ya que como se detalla a continuación tanto el VAN y la TIR son superiores.

| RESUMEN | DESAPALCANDO | | APALANCADO | |
|-----------|--------------|-----|------------|-----|
| | VAN | TIR | VAN | TIR |
| NORMAL | 79.999 | 22% | 108.650 | 35% |
| OPTIMISTA | 166.322 | 30% | 194.973 | 49% |
| PESIMISTA | 27.376 | 17% | 56.027 | 39% |

ABSTRACT

This project was born from the great affection and interest by the Author for the segment to which it is directed "SENIORS" because they are the people who have worked all their lives to bring up their children, grandchildren and so on. So that, when they get older they could receive what they deserve; the best, relaxing and enjoying simple pleasures while being active and healthy.

The major goal of this study and investigation was to test the possibility of creating an entertainment and recreation center for the elderly in the city of Quito.

After having conducted an investigation, this is a project with promising success and high expectations. It was determined that this business will focus on providing various services such as dance therapy, yoga, craft room, board games, books and discussions about several topics such as these are the activities that meet the tastes and needs of the target group, that mostly what they crave is to share with people of their own age and social circle. Studies show that they feel alone when they reach a certain old age.

The financial projections that were made in this project, estimate positive values for the company, which gives the pattern that this is a profitable business that can be carried out with the high expectations in becoming a successful business.

ÍNDICE

| | |
|---|----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1 CAPITULO I: GENERALIDADES | 3 |
| 1.1 ASPECTOS GENERALES | 3 |
| 1.1.1 Antecedentes | 3 |
| 1.1.2 Objetivo General | 4 |
| 1.1.3 Objetivos Específicos | 4 |
| 1.1.4 Hipótesis | 4 |
| 2 CAPITULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS | 5 |
| 2.1 LA INDUSTRIA | 5 |
| 2.1.1 Tendencias | 8 |
| 2.1.2 Estructura de la industria | 10 |
| 2.1.3 Factores Económicos | 11 |
| 2.1.3.1 Análisis Económico | 11 |
| 2.1.3.2 Análisis Político | 13 |
| 2.1.3.3 Análisis Social | 15 |
| 2.1.3.4 Análisis Tecnológico | 16 |
| 2.1.3.5 Factores Regulatorios | 17 |
| 2.1.4 Canales de Distribución | 19 |
| 2.1.5 Las 5 fuerzas de Porter | 19 |
| 2.1.5.1 Amenaza de los Nuevos Competidores | 20 |
| 2.1.5.2 Amenaza de posibles productos sustitutos | 21 |
| 2.1.5.3 Poder de Negociación con los proveedores | 22 |
| 2.1.5.4 Poder de negociación con los clientes | 23 |
| 2.1.5.5 Rivalidad entre competidores existentes | 24 |
| 2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO | 24 |
| 2.2.1 La Idea y el modelo de negocio | 24 |
| 2.2.2 Estructura legal de la empresa | 25 |
| 2.2.3 Misión, Visión y Objetivos | 27 |
| 2.2.3.1 Misión | 27 |
| 2.2.3.2 Visión | 27 |
| 2.2.3.3 Objetivos | 28 |
| 2.3 EL SERVICIO | 29 |
| 2.4 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO | 32 |
| 2.5 ANÁLISIS FODA | 33 |
| 2.6 MATRIZ FODA | 34 |
| 2.7 MATRIZ EFI | 35 |
| 2.8 MATRIZ EFE | 36 |
| 2.9 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA | 37 |
| 2.9.1 Penetración de mercado | 38 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 2.9.2 | Desarrollo de Mercado..... | 38 |
| 2.10 | MATRIZ INTERNA-EXTERNA | 39 |
| 2.11 | MATRIZ SPACE | 40 |
| 3 | CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS | 42 |
| 3.1 | OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS..... | 42 |
| 3.1.1 | Objetivos Específicos..... | 42 |
| 3.2 | DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS..... | 42 |
| 3.2.1 | Necesidades de Información | 43 |
| 3.3 | MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL | 45 |
| 3.3.1 | Mercado Objetivo..... | 45 |
| 3.3.2 | Segmentación de Mercado | 46 |
| 3.3.2.1 | Segmentación Geográfica..... | 46 |
| 3.3.2.2 | Segmentación Demográfica..... | 47 |
| 3.3.2.3 | Segmentación Psicográfica..... | 47 |
| 3.3.2.4 | Segmentación conductual..... | 48 |
| 3.4 | INVESTIGACIÓN DE MERCADOS | 48 |
| 3.4.1 | Fuentes de información | 48 |
| 3.4.1.1 | Fuentes Primarias | 48 |
| 3.4.2 | Cálculo de la muestra | 54 |
| 3.4.3 | Formato de la Encuesta..... | 55 |
| 3.4.4 | Resultados de la encuesta..... | 58 |
| 3.4.5 | Hallazgos de las Encuestas..... | 70 |
| 3.4.6 | Fuentes secundarias..... | 71 |
| 3.4.6.1 | Hallazgos fuentes secundarias | 72 |
| 3.4.7 | Conclusiones generales de la investigación de mercado | 73 |
| 3.5 | TAMAÑO DEL MERCADO Y TENDENCIAS..... | 74 |
| 3.6 | LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS..... | 74 |
| 3.7 | PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA | 79 |
| 3.8 | EVALUACIÓN DE MERCADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN | 79 |
| 4 | CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING..... | 80 |
| 4.1 | OBJETIVOS | 80 |
| 4.2 | ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING..... | 81 |
| 4.2.1 | Marketing Estratégico | 81 |
| 4.2.2 | Concepto de Diferenciación..... | 83 |
| 4.3 | ESTRATEGIA DE MARKETING GLOBAL | 83 |
| 4.3.1 | Estrategia de nicho de mercado | 83 |
| 4.3.2 | Estrategia de Servicio | 84 |
| 4.4 | POLÍTICA DE PRECIOS | 84 |
| 4.5 | POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍA..... | 85 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4.6 | PROMOCIÓN | 85 |
| 4.6.1 | Nombre de la empresa | 85 |
| 4.6.2 | Logotipo | 86 |
| 4.6.3 | Eslogan..... | 87 |
| 4.7 | POLÍTICA DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | 87 |
| 4.8 | DISTRIBUCIÓN..... | 90 |
| 5 | CAPITULO V: DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO | 91 |
| 5.1 | ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y ACTIVIDADES PENDIENTES..... | 91 |
| 5.2 | DIFICULTADES Y RIESGOS | 91 |
| 5.3 | MEJORAMIENTO DEL SERVICIO Y NUEVOS SERVICIOS..... | 92 |
| 5.4 | COSTOS DE DESARROLLO PROYECTADOS..... | 92 |
| 5.5 | PROPIEDAD INTELECTUAL (PATENTES, LICENCIAS)..... | 93 |
| 6 | CAPITULO VI: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN | 94 |
| 6.1 | ESTRATEGIA DE OPERACIONES..... | 94 |
| 6.2 | CICLO DE OPERACIONES | 94 |
| 6.3 | REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS..... | 97 |
| 6.4 | INFRAESTRUCTURA | 98 |
| 6.5 | LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIOS FÍSICOS..... | 100 |
| 6.6 | CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS | 101 |
| 7 | CAPITULO VII: EQUIPO GERENCIAL..... | 104 |
| 7.1 | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 104 |
| 7.1.1 | Organigrama..... | 104 |
| 7.2 | PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES | 105 |
| 7.2.1 | Descripción de funciones..... | 105 |
| 7.2.2 | Equipo de trabajo..... | 107 |
| 7.3 | COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS | 107 |
| 7.4 | POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS | 108 |
| 7.5 | DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES | 109 |
| 7.6 | EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS | 110 |
| 8 | CAPITULO VIII: CRONOGRAMA GENERAL..... | 111 |
| 8.1 | ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA | 111 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 8.2 | DIAGRAMA DE GANTT | 111 |
| 9 | CAPITULO IX: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS | 113 |
| 9.1 | SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS..... | 113 |
| 9.2 | RIESGO E IMPREVISTO | 114 |
| 10 | CAPITULO X: PLAN FINANCIERO..... | 115 |
| 10.1 | INVERSIÓN INICIAL | 115 |
| 10.2 | FUENTES DE INGRESOS | 116 |
| 10.3 | COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES | 116 |
| | 10.3.1 Costos fijos | 116 |
| | 10.3.2 Costos variables y semivARIABLES | 116 |
| 10.4 | MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO | 116 |
| 10.5 | ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO..... | 116 |
| 10.6 | BALANCE GENERAL PROYECTADO..... | 117 |
| 10.7 | FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO | 117 |
| 10.8 | PUNTO DE EQUILIBRIO..... | 118 |
| 10.9 | CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES | 118 |
| | 10.9.1 Análisis de riesgo y sensibilidad | 118 |
| | 10.9.2 Escenarios | 119 |
| | 10.9.3 Índices financieros | 119 |
| 10.10 | VALORACIÓN | 119 |
| 11 | CAPITULO XI: PROPUESTA DE NEGOCIO | 120 |
| 11.1 | FINANCIAMIENTO DESEADO | 120 |
| 11.2 | ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA | 120 |
| 11.3 | CAPITALIZACIÓN | 120 |
| 11.4 | USO DE FONDOS..... | 120 |
| 11.5 | RETORNO PARA EL INVERSIONISTA..... | 120 |
| 12 | CAPITULO XII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 121 |
| 12.1 | CONCLUSIONES..... | 121 |
| 12.2 | RECOMENDACIONES..... | 122 |
| | REFERENCIAS..... | 123 |
| | ANEXOS..... | 125 |

INTRODUCCIÓN

El plan de negocios que se va a desarrollar es un Centro de entretenimiento y esparcimiento para el adulto mayor en la ciudad de Quito. El negocio se enfoca en dar servicios que desarrollen las motricidades, mantengan saludables y activos a dicho segmento.

Después de la investigación de mercados realizada se determinaron las actividades que tienen mayor acogida para el segmento mencionado, y se determinó que pese a que hay cierta competencia ninguna ofrece un servicio integral y diferenciado como el que se quiere ofrecer en este negocio.

Se ofrecerá servicios especializados para la edad, tales como bailoterapia, yoga, taller de manualidades, juegos de mesa, debates de temas varios, y así actividades que van a ayudar a un envejecimiento lleno de vitalidad.

El Centro estará ubicado en Tumbaco por el clima adecuado para el segmento, se construirá el centro de acuerdo a las necesidades que se detectaron en las normas municipales y para las actividades propuestas. La empresa será constituida por dos socios: un socio mayoritario que tendrá el 65% de las acciones y un socio minoritario, que tendrá un 35% de las acciones.

El nombre del centro de entretenimiento es “Vida Plena” ya que en la vejez llegas a la plenitud de tu vida y puedes disfrutar de cosas que antes por las múltiples ocupaciones no tenían cabida.

Posteriormente, la empresa no solo estará en el mercado de Quito, sino también se tiene como objetivo un Centro de Entretenimiento en Guayaquil, una vez recuperada la inversión del de Quito-Tumbaco.

El equipo de trabajo estará constituido por: un Gerente General que a la vez también será el accionista mayoritario, una Gerente de Marketing también

accionista, una encargada administrativa, un conserje, una enfermera y tres personas encargadas de la parte operativa del servicio.

Para el plan de marketing se describe que estrategia se va a usar en cada etapa del ciclo de vida de la empresa pero en general se utilizará una estrategia dirigida de diferenciación (Estrategia global de Thomsom).

La publicidad de VIDA PLENA está enfocada en persuadir al adulto mayor para que haga uso del servicio y llegar a ellos de una manera emocional, los principales medios que se usarán son radio, prensa, vallas así como también marketing directo.

La Inversión inicial es medianamente alta, se solicitará un crédito del 60% de la totalidad de la inversión necesaria para empezar el óptimo funcionamiento del centro de entretenimiento.

1 CAPITULO I: GENERALIDADES

1.1 ASPECTOS GENERALES

1.1.1 Antecedentes

La población mundial envejece rápidamente. Aproximadamente 700 millones de personas tienen más de 60 años. Por primera vez en la historia de la humanidad, en el 2050, habrá más personas mayores que niños en el mundo, más de una persona de cada 5 tendrá más de 60 años. Las mujeres de 60 años o más ya son actualmente una mayoría frente a los hombres y constituyen el doble de las personas mayores de 80 años. Se examina por primera vez los problemas y desafíos en el campo de los derechos humanos de las personas mayores, así como las tendencias que se derivan del envejecimiento poblacional más rápido de la historia. (Informe del secretario General para la asamblea (A/66/173)). Es por esto que enfocarnos en un segmento como lo son los adultos mayores es muy importante en la actualidad y lo será aún más en el futuro.

En el Ecuador hay 1'229.089 adultos mayores (personas de más de 60 años), la mayoría reside en la sierra del país (596.429) seguido de la costa (589.431). En su mayoría son mujeres (53,4%) y la mayor cantidad está en el rango entre 60 y 65 años de edad. A pesar de que un 81% de los adultos mayores dicen estar satisfechos con su vida el 28% menciona sentirse desamparado, 38% siente a veces que su vida está vacía y el 46% piensa que algo malo le puede suceder (INEC, 2010). Este es la motivación de mi negocio, ya que en nuestra sociedad los adultos mayores ya no tienen cosas que hacer, ni tanto en que entretenerse y seguir desarrollando sus motricidades, y esto es algo que en vez de mantenerlos vivos los van apagando cada día.

El propósito de este proyecto es devolverles la vitalidad, la alegría, los días de risas a nuestro segmento, que compartan con personas de su edad, teniendo

cada día experiencias nuevas para seguir compartiéndolas con sus seres queridos Y esto a su vez posibilite su crecimiento individual y social.

1.1.2 Objetivo General

Determinar la viabilidad de la creación de un Centro de entretenimiento y esparcimiento para el adulto mayor en la ciudad de Quito.

1.1.3 Objetivos Específicos

- Investigar y analizar toda la industria.
- Investigar y analizar el mercado y sus necesidades específicas.
- Realizar el plan de Marketing determinando las estrategias adecuadas.
- Realizar un plan de operaciones e identificar las operaciones adecuadas para este tipo de negocio.
- Determinar un equipo gerencial para la empresa.
- Elaborar un cronograma general especificando con exactitud el tiempo que tomará cada actividad.
- Identificar los riesgos y problemas que se pueden dar con este negocio.
- Realizar el plan financiero y analizar si es o no rentable el negocio.

1.1.4 Hipótesis

Resulta viable y rentable poner un Centro de Entretenimiento y Esparcimiento para el adulto mayor en la ciudad de Quito- Tumbaco.

2 CAPITULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

En este capítulo se plasmará la investigación y el análisis acerca de la industria en la que se encuentra el proyecto que se realizará. Se hablará acerca de las tendencias de longevidad, de la estructura de la industria, del mercado de entretenimiento y dispersión para el segmento objetivo y su estructura.

También se describirá la compañía y el concepto de negocio conjuntamente con los servicios que se brindará en él.

2.1 LA INDUSTRIA



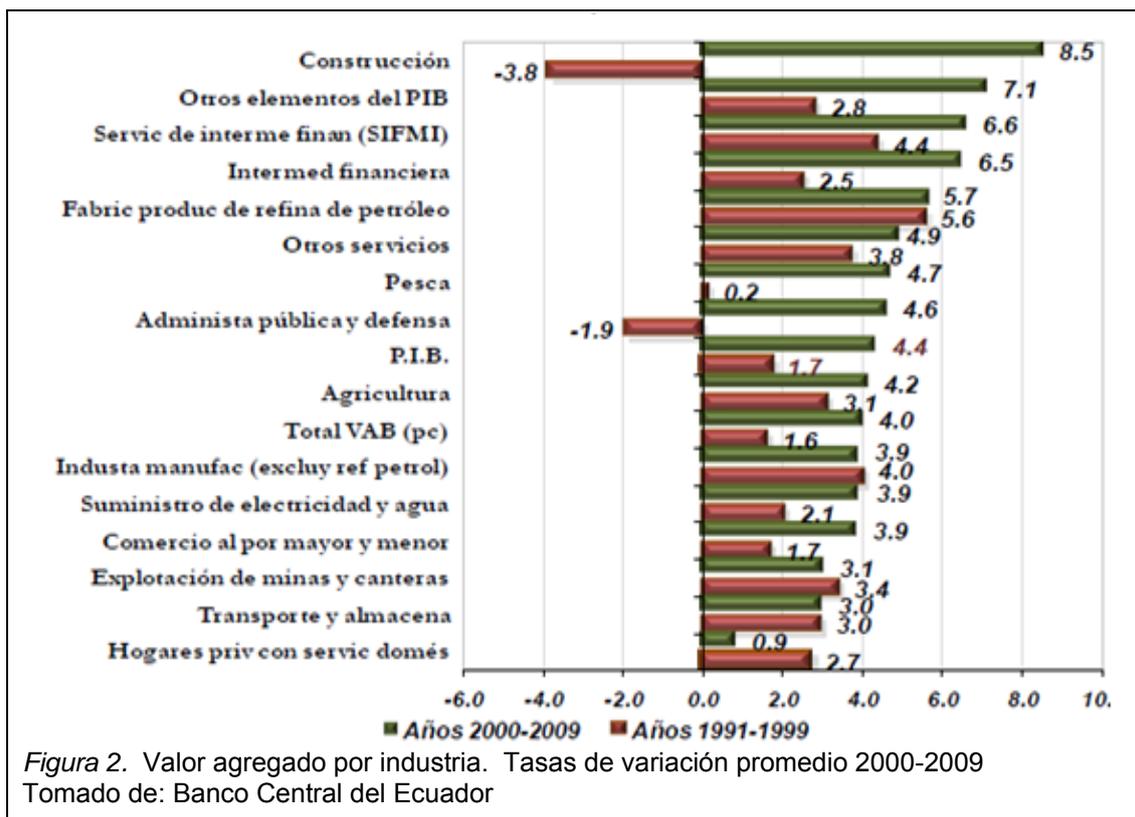
El proyecto se encuentra dentro de la industria “Otros servicios”. El sector de servicios comprende actividades que no han sido clasificadas en el sector primario ni en el secundario. (Gershunye, & Miles, 1983).

El término servicios implica algunas categorizaciones: Industria de servicios (empresas que producen bienes intangibles), productos de servicios (no son

producidos necesariamente por las industrias de servicios, pero si ofertados por las empresas industriales y vendidos junto con los productos o de forma independiente), ocupaciones de los servicios (Actividades laborales relacionadas con la prestación de servicios especializados y ocupaciones como reparaciones, mantenimiento, limpieza, entretenimiento) y funciones de los servicios (personas que realizan actividades fuera de la economía formal, voluntariado, hogares, servicios de tiempo libre). (González & otros, 1989, p. 13).

En la figura a continuación se observa el Valor Agregado Bruto por Industria con una tasa de variación promedio desde el año 2000 al 2009, en otros servicios que es el dato de interés, el porcentaje es 4,9%, que indica que es una industria favorable y con buenos índices de crecimiento.

El sector se identifica por la heterogeneidad, comprende actividades diversas tanto en su medición como en su comportamiento. Poca productividad, involucra actividades intensivas en mano de obra, cuya calidad es difícil de medir y evaluar. Pese a esto, estudios de (Maroto & Cuadrado, 2007), (Weller, 2004), (Fina, 2001) destacan que al contrario de lo que pensaba Adam Smith sobre la improductividad de algunos servicios, las tasas de crecimiento de la productividad en este sector son comparables e incluso mayores a la manufactura.



La importancia de esta industria radica en la abundante fuerza laboral que este sector concentra y los efectos que de ahí se desprenden: crecimiento de la producción, consumo, inversión, producción.

- **Análisis del Pib de la Industria Otros Servicios los últimos 5 años**

Se puede observar en la tabla que el PIB en otros servicios se ha mantenido a un nivel constante, durante los últimos tres años y se asegura un crecimiento para el 2013, ya que es una industria que está aportando significativamente a la economía ecuatoriana y cada vez aumenta la demanda de servicios en el Ecuador.

Tabla 1. Análisis del PIB de la industria otros servicios los últimos 5 años

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------------------|------|------|------|------|------|
| OTROS SERVICIOS | 7,1 | 1,7 | 5,4 | 5,5 | 5,4 |

Tomado de: BCE

En la mayoría de las economías desarrolladas y no desarrolladas, en la actualidad, se puede ver el peso del sector de los servicios, en la actividad económica se muestra una tendencia creciente en los últimos años y se prevé que la economía de los servicios siga creciendo por factores como lo son el incremento de la demanda, comercio internacional de servicios y los avances tecnológicos que hay hasta el momento, que con seguridad cada vez serán más.

Los resultados muestran que existe una relación fuerte y directa entre estas dos variables, lo que indica que el crecimiento del sector servicios contribuye también al crecimiento del PIB; concretamente cuando crece el ingreso de las familias lógicamente también se incrementa la demanda de servicios y esto también conduce al incremento de empleo, ambas situaciones influyen en el crecimiento del PIB.

2.1.1 Tendencias

El incremento de la esperanza de vida ha sido uno de los fenómenos más característicos de la población mundial en la segunda mitad del siglo XX. Se está dando una revolución de la longevidad y esto repercute en que se están creando nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades y exigencias de este segmento que cada vez es más numeroso.

Aunque se ha conseguido generalizar en los ámbitos gerontológico la convicción de que “educarse en la vejez” ayuda a procurar el envejecimiento exitoso y activo, que es el gran lema promulgado por la OMS, todavía no se cuenta con obras que aporten estrategias prácticas para la elaboración de proyectos educativos para mayores en las que se vinculen los conocimientos actuales de las Ciencias de la Educación y de la Gerontología. (INEC, 2011)

El tiempo de vida de una persona, ha aumentado considerablemente, por ciertos factores como lo son la tecnología y la mejora en las condiciones de

vida, por lo que enfocarse en un negocio que satisfaga a este mercado de las personas adultas mayores, es una nueva oportunidad, ya que las tasas de crecimiento en el sector cada vez son mayores y van en aumento.

Las personas con el transcurrir de los años y cuando se van acercando a la etapa de la vejez necesitan seguir sintiéndose productivos y sobre todo activos. Ahora que la tendencia es vivir más años es la oportunidad de proponer actividades para que este segmento sienta plenitud y esto se logra teniendo una vida con salud y en constante movimiento

- **La población de América Latina y el Caribe vive hoy 45 años más que en 1900**

En 110 años, se prolongó la vida y mejoró la salud, pero persisten las inequidades, según el informe Salud en las Américas de la OPS/OMS. La expectativa de vida en América Latina y el Caribe pasó de 29 años en 1900 a 74 años en 2010, y el 98% de los niños llega a cumplir el año de vida cuando cien años atrás sólo lo hacía el 75%; sin embargo, las inequidades persisten entre los países y hacia el interior de los mismos. (Organización Mundial de la Salud, 2012)

La vejez es una edad hermosa es el momento en el que se vuelve a estar libre de responsabilidades de todo tipo asemejándose a cuando se es un niño es por esto que se puede dedicar más tiempo para hacer lo que a cada uno le gusta y distraerse.

Estadísticas en el Ecuador:

- Siete de cada diez adultos mayores de la ciudad de Quito están inactivos y la mayoría son mujeres. (INEC,2012)
- En el Ecuador hay 1'229.089 adultos mayores (personas de más de 60 años), la mayoría reside en la sierra del país (596.429) seguido

de la costa (589.431). En su mayoría son mujeres (53,4%) y la mayor cantidad está en el rango entre 60 y 65 años de edad. (INEC,2010)

- El 11% de los adultos mayores vive solo, esta proporción aumenta en la costa ecuatoriana (12,4%); mientras que los adultos mayores que viven acompañados en su mayoría viven su hijo (49%), nieto (16%) y esposo o compañero (15%).
- A pesar de que un 81% de los adultos mayores dicen estar satisfechos con su vida el 28% menciona sentirse desamparado, 38% siente a veces que su vida está vacía y el 46% piensa que algo malo le puede suceder.(INEC, 2010)
- La satisfacción en la vida en el adulto mayor ecuatoriano aumenta considerablemente cuando vive acompañado de alguien (satisfechos con la vida que viven solos: 73%, satisfechos con la vida que viven acompañados: 83%). (INEC, 2010)

2.1.2 Estructura de la industria

La estructura de la industria está compuesta por

- Asilos
- Casas de Descanso
- Gimnasios
- Centros de yoga y meditación
- Escuelas de manualidades
- Lugares donde se realizan juegos de mesa
- Guarderías de Adultos mayores

2.1.3 Factores Económicos

2.1.3.1 Análisis Económico

Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB de un país mide el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas.

El Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador crecerá a una tasa anual de 3,5% en este año, lo que significará una desaceleración respecto a la expansión de 4,8% que reportó el año pasado, estimó la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (El Telégrafo, 2013).

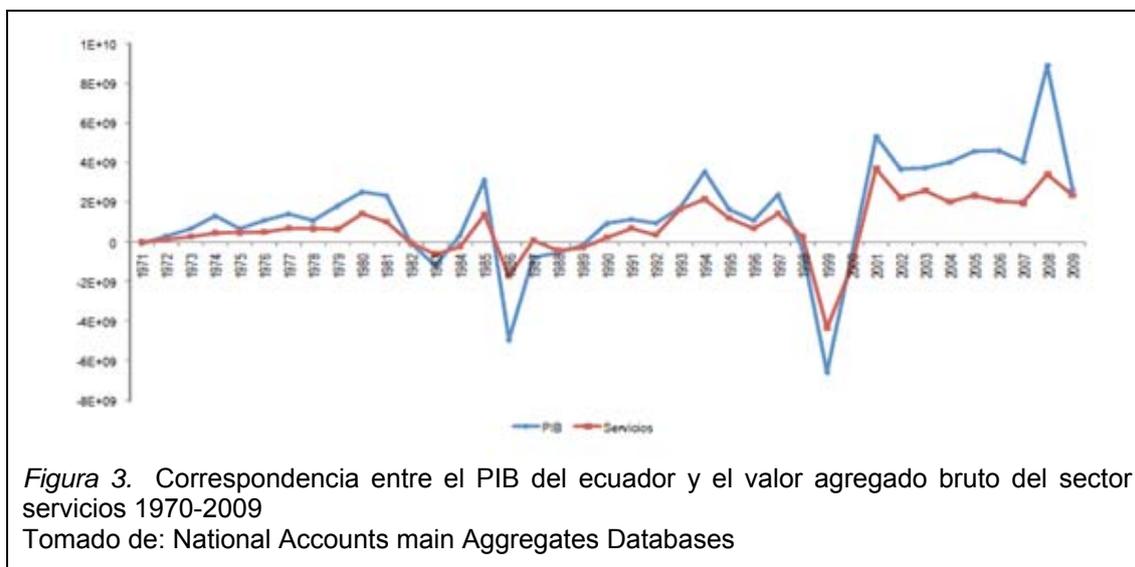
El PIB representa la suma de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un año, ya sea por nacionales o por extranjeros residentes. Este indicador mide la riqueza generada por un país durante un año, pero no la riqueza total del país (sus recursos naturales, sus minas, sus costas, sus carreteras, sus hospitales, sus universidades, sus fábricas, etc.).

Tabla 2. Producto interno bruto total por país 2010-2013

| A. Latina y el Caribe: Producto interno bruto total | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| (Millones de dólares a precios constantes de 2005) | | | | |
| Tasas de variación | | | | |
| País | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Argentina | 9.2 | 8.9 | 1.9 | 3.5 |
| Bolivia | 4.1 | 5.2 | 5.2 | 5.0 |
| Brasil | 7.5 | 2.7 | 0.9 | 3.0 |
| Chile | 6.1 | 6.0 | 5.6 | 5.0 |
| Colombia | 4.0 | 5.9 | 4.0 | 4.5 |
| Costa Rica | 4.7 | 4.2 | 5.1 | 3.5 |
| Cuba | 2.4 | 2.7 | 3.1 | 3.5 |
| Ecuador | 3.3 | 8.0 | 4.8 | 3.5 |
| El Salvador | 1.4 | 1.5 | 1.6 | 2.0 |
| Guatemala | 2.9 | 3.9 | 3.0 | 3.2 |
| Haití | -5.4 | 5.6 | 2.8 | 6.0 |
| Honduras | 2.8 | 3.6 | 3.3 | 3.3 |
| México | 5.6 | 3.9 | 3.9 | 3.5 |
| Nicaragua | 3.1 | 5.1 | 5.2 | 5.0 |
| Panamá | 7.6 | 10.6 | 10.7 | 8.0 |
| Paraguay | 13.1 | 4.4 | -1.2 | 10.0 |
| Perú | 8.8 | 6.9 | 6.2 | 6.0 |
| R. Dominicana | 7.8 | 4.5 | 3.9 | 3.0 |
| Uruguay | 8.9 | 5.7 | 3.9 | 3.8 |
| Venezuela | -1.5 | 4.2 | 5.6 | 2.0 |

Tomado de: El Telégrafo

Con el propósito de identificar la influencia del sector de servicios en el crecimiento de la economía ecuatoriana se analiza la correspondencia entre el PIB del Ecuador y el valor agregado bruto del sector de servicios durante el período 1970-2009:



La economía y desarrollo del país depende en su totalidad de los sectores más productivos y sin duda alguna de la producción y exportación de crudo. Si bien el país ha mostrado un crecimiento del PIB durante los últimos años, el gobierno debe seguir fomentando todos los sectores productivos del país es por esto que se debe crear nuevas empresas que aporten con la economía del Ecuador.

Inflación

La inflación, se refiere al aumento de precios de bienes y servicios en un periodo de tiempo. Descrito de otra manera si se tiene un servicio y el precio de este servicio aumenta con el tiempo el valor del dinero ha menguado debido a que para un mismo servicio, hay que pagar más dinero.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPC-U), a partir de una canasta de bienes y

servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. (INEC, 2013)

| FECHA | VALOR |
|--------------------|--------|
| Mayo-31-2013 | 3.01 % |
| Abril-30-2013 | 3.03 % |
| Marzo-31-2013 | 3.01 % |
| Febrero-28-2013 | 3.48 % |
| Enero-31-2013 | 4.10 % |
| Diciembre-31-2012 | 4.16 % |
| Noviembre-30-2012 | 4.77 % |
| Octubre-31-2012 | 4.94 % |
| Septiembre-30-2012 | 5.22 % |
| Agosto-31-2012 | 4.88 % |
| Julio-31-2012 | 5.09 % |
| Junio-30-2012 | 5.00 % |
| Mayo-31-2012 | 4.85 % |
| Abril-30-2012 | 5.42 % |
| Marzo-31-2012 | 6.12 % |
| Febrero-29-2012 | 5.53 % |
| Enero-31-2012 | 5.29 % |
| Diciembre-31-2011 | 5.41 % |
| Noviembre-30-2011 | 5.53 % |
| Octubre-31-2011 | 5.50 % |
| Septiembre-30-2011 | 5.39 % |
| Agosto-31-2011 | 4.84 % |
| Julio-31-2011 | 4.44 % |
| Junio-30-2011 | 4.28 % |

Figura 4. Inflación en el Ecuador junio 2011 a mayo 2013
Tomado de: Banco Central del Ecuador

Cabe recalcar que la inflación afecta de manera directa al proyecto propuesto, ya que las personas al contar con menos poder adquisitivo, dejan de obtener servicios que no son de primera necesidad, como el servicio que se va a desarrollar, y direccionan sus ingresos hacia lo más necesario e indispensable para el vivir diario, por lo que la rentabilidad del negocio se podría ver afectada.

2.1.3.2 Análisis Político

El país en la actualidad está dirigido por el Economista Rafael Correa, quien viene ejerciendo la presidencia desde el año 2006 y recientemente fue reelecto.

Considero que esto se debe a que la mayoría de sus propuestas se dirigen hacia personas de bajos recursos, quienes son el grupo mayoritario del país.

Estas políticas buscan mejorar la calidad de vida de aquellos que menos tienen, mediante la inversión en el sector de la salud, educación, financiamiento para pequeños empresarios, incrementando el bono de pobreza entre otros factores que permitan el desarrollo sostenible de ese grupo de la población.

No se puede negar que el gobierno de Correa ha tenido resultados palpables en diferentes ámbitos. Como en salud, educación, en renovar los edificios e innovar los servicios de entidades públicas, que antes carecían de una buena atención y se palpaba la desorganización. Otro de los aspectos positivos de su gobierno es el desarrollo vial que ha impulsado y que a su vez ha contribuido con el desarrollo y crecimiento del comercio interno. Por otro lado el gobierno ha desarrollado leyes que benefician a las personas de la tercera edad tanto en entidades públicas como privadas, y esto incentiva a promover servicios para este segmento olvidado.

También ha fomentado una política de restricción en cuanto a importaciones, la cual tiene como objetivo hacer industrias más competitivas que logren igualdad en calidad y excelencia a los productos que se importan. Esto es un aspecto positivo para la producción nacional, ya que los incentiva.

Si bien es cierto mucha parte de la población está de acuerdo con su gobierno, pero existe una minoría que no comparte su ideología y su forma de llevar al país. En el último trimestre del 2012, el presidente propuso incrementar el bono de la pobreza, fondos que se obtendrán de los impuestos de los bancos privados, impuestos con los que antes no se contaban.

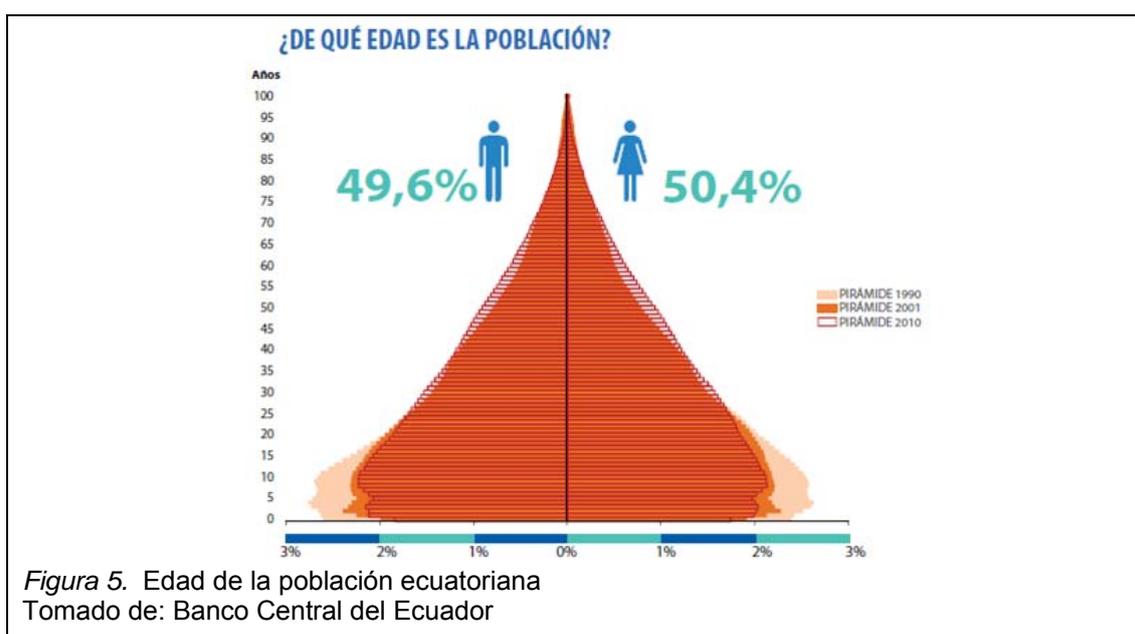
Para el proyecto es beneficioso que el gobierno promueva los servicios ofrecidos para un sector tan vulnerable como lo son los adultos mayores, cómo también es de vital importancia los créditos que ofrece la CFN para las PYMES que es lo que permitirá que se haga realidad el Centro de Entretenimiento, por las bajas tasas de interés que esta ofrece para impulsar a la creación de nuevas empresas que contribuyan con la economía del Ecuador.

2.1.3.3 Análisis Social

El país cuenta con 15.223.680 millones de habitantes (INEC, 2012) De toda la población, 7 millones de ecuatorianos son económicamente activos, lo que quiere decir que son personas que se encuentran en edad para trabajar y desean hacerlo. De estas personas, 4.6% no tienen trabajo y 54.1% se encuentran subempleados y solo 41.8% tienen un trabajo formal (El Hoy, 2012). Frente al problema de desempleo, los ecuatorianos buscan una alternativa al emprender su propio negocio y es por esto que el país cuenta con una de las tasas más altas de emprendimiento en América Latina, sin embargo también tiene una de las tasas más altas de fracasos de nuevos negocios en su primer año de iniciación (El Hoy, 2012).

Pese a esta información que resulta desalentadora, el éxito de cualquier negocio que inicie depende del estudio previo que se haya realizado, la comunicación y estrategias que se utilicen para desarrollarlo, y el capital que sustente el tiempo de pérdida de toda empresa que recién empieza.

El ingreso de nuevas empresas en el Ecuador viene de la mano con más puestos de trabajo que aportarán reduciendo el índice de desempleo en el país.



En el transcurso de las dos últimas décadas se observa una constante disminución en la población menor de 5 años, esto se debe a la tendencia decreciente del promedio de hijos que tienen las mujeres en el Ecuador. Por otro lado, la población de 40 años y más se ha incrementado debido a que son generaciones sobrevivientes con altos índices de natalidad. Esto da indicios de que la población del Ecuador está iniciando un proceso de envejecimiento. (INEC, 2013)

Estos datos son sumamente importantes para el proyecto ya que la población envejece y en la actualidad por varios factores se vive por más años, por lo que es una oportunidad de negocio enfocarse en el segmento de los adultos mayores.

2.1.3.4 Análisis Tecnológico

La tecnología en Ecuador y en el mundo se ha venido desarrollando a pasos agigantados, ahora desde temprana edad se maneja todo tipo de aparato tecnológico, lo que no sucedía diez años atrás.

Este es un factor determinante para el crecimiento de una industria y por ende el desarrollo de un país, ya que la tecnología elimina fronteras.

La tecnología en la actualidad es parte de la vida diaria de todos, y permite que el trabajo sea más eficiente y rápido.

Para este plan de negocios no es muy relevante la tecnología, ya que se realizarán actividades que no la incluyen del todo, es más enfocado al talento humano y al servicio que se brinde al grupo objetivo en cuestión.

2.1.3.5 Factores Regulatorios

- **Leyes para la tercera edad**

Legislación ecuatoriana ampara a los ancianos

Varios cuerpos legales contienen normas que benefician a las personas que han cumplido 65 años. Trece cuerpos legales, encabezados por la Constitución Política del Ecuador, contienen normas claras y específicas de amparo y protección a las personas de la tercera edad, catalogadas así aquellas que han cumplido 65 años. La Carta Magna, entre los derechos civiles, establece en el artículo 23, N° 2, que el Estado adoptará las medidas necesarias para prevenir, eliminar y sancionar entre otros, la violencia contra este grupo. La protección obedece a que ellos forman parte del llamado “grupo vulnerable”, que consagra la Constitución en su artículo 47, para los cuales se establece un derecho de atención prioritario, preferente y especializado, tanto en el ámbito del sector público como el privado. También se compromete a fomentar y garantizar el funcionamiento de instituciones privadas que cumplan actividades de atención a la población anciana. Ayuda además a las entidades que se dediquen a la constitución, operación y equipamiento de centros hospitalarios gerontológicos en beneficio de la tercera edad. Ley de Régimen Tributario Interno. El artículo 9 de esta ley señala “que para fines de la determinación y liquidación del Impuesto a la Renta están exonerados exclusivamente los ingresos percibidos, entre otros, por personas mayores de sesenta y cinco años, en un monto equivalente al doble de la fracción básica exenta del pago del Impuesto a la Renta”. (Aguirre, 2005).

- **Ordenanza Municipal**

Sección Sexta: Centros de Diversión

Art.245 ALCANCE

Los edificios destinados a centros de diversión de conformidad con el Art. 77, numeral 3, literal.

- a) del Régimen del Suelo del Distrito Metropolitano, al cuadro No. 7, Uso Comercial y de Servicios de la Memoria Técnica del PUOS cumplirán con las disposiciones contenidas en la presente Normativa.

ORDENANZA 3457

Art.246 CAPACIDAD

Los edificios destinados a centros de diversión se clasifican en los siguientes grupos:

- a) Primer grupo: Capacidad superior o igual a 1.000 usuarios.
- b) Segundo grupo: Capacidad entre 500 y 999 usuarios.
- c) Tercer grupo: Capacidad mayor o igual a 200 hasta 499 usuarios.
- d) Cuarto grupo: Capacidad mayor o igual entre 50 y 199 usuarios.
- e) Quinto grupo: Capacidad hasta 50 usuarios.

Art. 248 DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

Los Centros de diversión del quinto grupo cumplirán con las siguientes disposiciones:

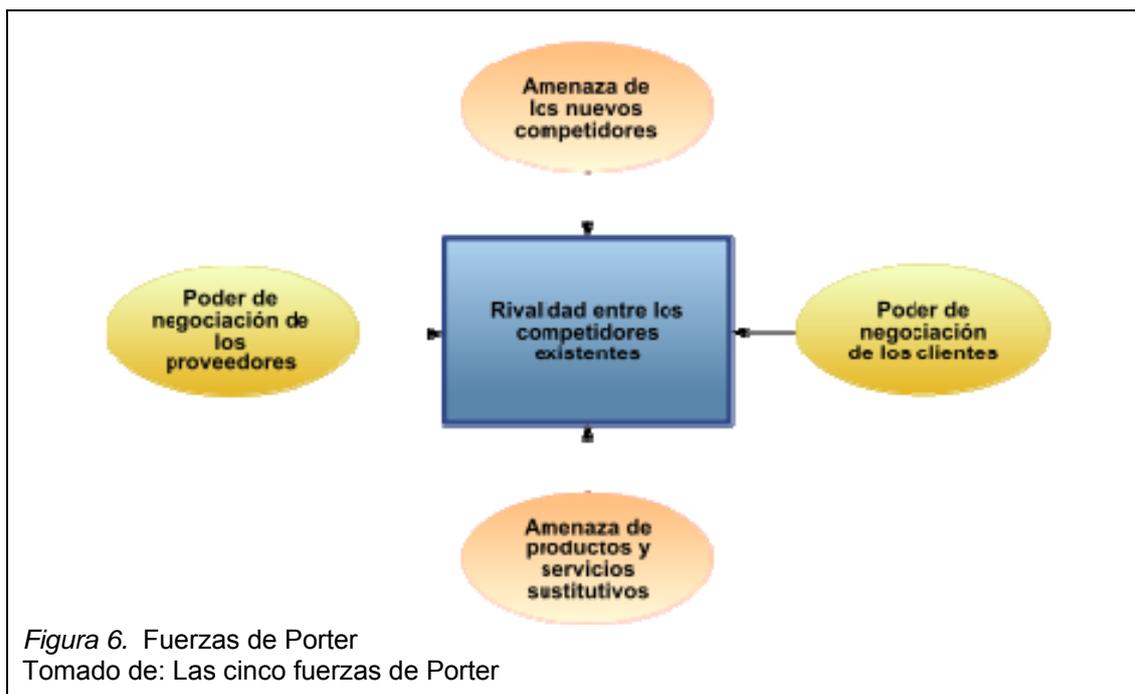
- a) Dispondrán de ventilación directa al exterior.
- b) Las emisiones de procesos y de combustión no podrán ventilar directamente hacia la vía pública por medio de puertas o ventanas.
- c) Siempre que no se pueda obtener un nivel satisfactorio de aire en cuanto a cantidad, calidad y control de la ventilación natural, se usará ventilación mecánica.
- d) Los servicios sanitarios serán separados para ambos sexos y dispondrán de un inodoro, un urinario y un lavamanos para hombres y de un inodoro y un lavamanos para mujeres; debiendo instalarse por lo menos un bebedero con agua purificada.
- e) Cumplirán con las normas pertinentes del Capítulo III, Sección Sexta referida a Protección Contra Incendios de la presente Normativa y con las que el Cuerpo Metropolitano de Bomberos de Quito exija en su caso. (Urbanismo, 2013)

2.1.4 Canales de Distribución

El canal de distribución es directo, ya que se operará directamente desde el centro con un contacto directo con el cliente final sin ayuda de intermediarios.

2.1.5 Las 5 fuerzas de Porter

Según (Porter, 2009) expresa que las cinco fuerzas determinan conjuntamente la intensidad de la competencia y la rentabilidad que se puede esperar en un sector o mercado concreto.



2.1.5.1 Amenaza de los Nuevos Competidores

Según (Hernandez, 2011) manifiesta que:

“Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad del sector.”

En esta industria y tipo de negocios, la amenaza de nuevos competidores es media ya que al ver que un negocio está obteniendo rentabilidad, y que está siendo de gran acogida por los usuarios, muchas personas con poder adquisitivo alto van a querer poner algo similar, ya que el costo de la inversión

no es muy elevado, sin embargo es un negocio en el cual no muchas personas quieren entrar ya que implicarse con adultos mayores, requiere de muchos cuidados y atenciones.

Al intentar entrar una nueva empresa de este tipo a la industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como:

- 1 La falta de experiencia
- 2 Lealtad del cliente
- 3 Capital requerido

Sin embargo también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con servicios de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

El segmento al que se dirige es medio y medio alto por lo que el proyecto es exclusivo, esto hará difícil que ya posicionado el centro de entretenimiento, entre un nuevo competidor y le quite el posicionamiento y prestigio ya logrado.

El servicio es diferenciado, con costos elevados.

Es muy difícil para una empresa que ingresa a un sector competir contra otras empresas que ya están asentadas en el mismo; y es que estas empresas asentadas cuentan ya con una marca reconocida y una fiel clientela.

Calificación: Media

2.1.5.2 Amenaza de posibles productos sustitutos

Hernández, (2011) Indica que:

“Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer

la demanda. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.”

Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente si los productos pueden sustituir al otro bien.

En este caso, si se encuentran varios productos sustitutos, por ejemplo clubes como arrayanes, Rancho San Francisco, y lugares donde pueden pagar por realizar solamente una de las actividades que se realizaran en el centro, por ejemplo escuelas de baile, yoga, manualidades y cada una por separada pagando la mensualidad de una sola actividad, como también asilos que brindan este tipo de servicios.

Este tipo de sustitutos son un peligro para el desarrollo del negocio, sin embargo en el centro se ofrecerán todas las actividades en un solo lugar es decir se brindará un servicio integral.

El trato y servicio brindado será exclusivo para su edad, que es una ventaja diferenciada ante los servicios sustitutos.

Calificación: Alta

2.1.5.3 Poder de Negociación con los proveedores

“Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.” (Hernández, 2011)

El poder de negociación con los proveedores es relativamente bajo ya que hay muchos negocios que ofrecen los suministros y materiales que se necesitan para el centro de entretenimiento, ya que al haber tanta oferta de insumos se puede negociar con los que más bajos precios ofrezcan en suministros.

En el caso del Centro de Entretenimiento, está en la mejor posición para elegir la mejor oferta.

Calificación: Baja

2.1.5.4 Poder de negociación con los clientes

“La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio.

En los mercados de productos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes: sensibilidad al precio y poder de negociación.”
(Hernández, 2011)

El negocio se caracteriza por la diferenciación, es decir la capacidad de negociación de los clientes es relativamente baja ya que al ser un servicio diferenciado y especializado la empresa establece los precios y los clientes al reconocer la marca y el servicio que brinda lo pagarán.

Sin embargo es muy importante que haya un equilibrio en las negociaciones donde ambas partes salgan beneficiadas por lo que se establece un precio que va a satisfacer las expectativas de los usuarios, sin causar ningún tipo de molestia lo que se les está cobrando por el servicio.

Calificación: Media

2.1.5.5 Rivalidad entre competidores existentes

“La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector. La situación actual del mercado en cualquiera de los sectores viene marcada por la competencia entre empresas y la influencia de esta en la generación de beneficios.”(Hernández, 2011)

Después de una previa investigación exploratoria, se pudo observar que competencia directa con los factores diferenciadores y exclusividad del negocio propuesto, no hay en el mercado, este tipo de servicios solo los hay gubernamentales, por lo que no es para el segmento al que se dirige la empresa.

Determinando esto se puede concluir con la suposición de que este negocio es viable, carece de competencia, y se va a enfocar en un mercado no explotado totalmente, estos datos se corroboran con estudio de mercado y las cifras arrojadas en el plan financiero.

Calificación: Media

2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

2.2.1 La Idea y el modelo de negocio

Se implementará un centro de entretenimiento y esparcimiento para el adulto mayor en la ciudad de Quito-Tumbaco, dónde se van a realizar diversas actividades que aporten con sus motricidades que con el tiempo se van desgastando y perdiendo en muchos casos, así como también logrando un envejecimiento activo y saludable. Es por esto que nace la idea de este negocio, dónde los adultos mayores podrán encontrar varios servicios de

distracción en un mismo lugar, compartiendo con personas de su mismo círculo social, llenando sus días de vitalidad en la mejor etapa de sus vidas ya que esta es la etapa en la que pueden darse el lujo de descansar y darse los gustos que antes por tiempo u ocupaciones no lo hacían.

2.2.2 Estructura legal de la empresa

De acuerdo a las necesidades y el flujo mismo de la actividad económica que se desea desarrollar con este negocio, creo suficiente crear, para tal efecto, una compañía de responsabilidad limitada (Cía. Ltda.).

Históricamente, la Cía. Ltda. fue ideada para proyectos con pocos socios, con requisitos formales bastante simples, con menores costos asociados a su funcionamiento y con una versatilidad legal importante que permite adaptarla a lo que los emprendedores buscan, lo cual es precisamente de lo que se trata el negocio propuesto.

Para efectos de argumentación, creo importante establecer de manera clara, primeramente, qué es una compañía de responsabilidad limitada. Ésta es una persona jurídica, de derecho privado, con patrimonio propio distinto al de su titular, que se constituye entre dos o más personas (artículo 92 de la Ley de Compañías), con la finalidad de desarrollar actividades económicas de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por ley (artículo 94 de la Ley de Compañías).

En principio, podría decirse que cualquier negocio puede optar por constituir una compañía de responsabilidad limitada, pero en este caso específico, ¿por qué es más conveniente optar por ella?

En primer lugar, porque se trata de un negocio que recién empieza, es un proyecto nuevo con el que se emprende y se busca su total éxito dentro del mercado. Salvo contadas excepciones, todos empezamos nuestros

emprendimientos con un presupuesto limitadísimo y tratando de gastar lo menos posible. Una compañía de responsabilidad limitada requiere un capital suscrito mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América (\$400.00) para formarse (artículo 102 de la Ley de Compañías), lo cual hace mucho más efectivo y ágil el emprendimiento de cualquier negocio, incluyendo el que estoy proponiendo.

Dentro de este mismo punto, es importante mencionar que se puede aportar a la compañía tanto en numerario, como en especie, lo cual sería muy conveniente para la sociedad, puesto que los socios pueden aportar con los bienes mencionados en los activos fijos, como el bien inmueble, maquinaria, equipo, muebles, enseres, etc. (Artículos 103 y 104 de la Ley de Compañías).

Por otro lado, como su nombre lo indica, la responsabilidad de los socios es limitada al capital social de la organización, limitándose al valor de sus aportaciones sociales (artículo 115 último inciso de la Ley de Compañías), lo cual brinda mayor tranquilidad a los socios en caso de que algo falle en el negocio. Si bien se trata de una sociedad de capital e importa mucho el aporte económico de los socios, existe una serie de prescripciones legales para proteger a los socios que las ubica cerca de las sociedades de personas. Por ejemplo, en una compañía de responsabilidad limitada se puede limitar el ingreso de nuevos socios, permitir la incorporación de herederos, dotar de preferencia a los socios para adquirir la participación de algún socio que se quiera ir, etc., velando así por los intereses de los socios, más aún en el servicio que pretendo ofrecer en el negocio y la labor social que se busca.

Otra ventaja de constituir una compañía de responsabilidad limitada es que en ella intervienen un máximo de quince socios (artículo 95 de la Ley de Compañías), lo cual, en un negocio que recién empieza, es ideal, no solo porque las decisiones serán más ágiles y sencillas de tomar, por la menor variedad de opiniones y voluntades que intervienen en las asambleas, nombramientos, etc. (artículos 116 al 121 de la Ley de Compañías), sino

porque esto hace que el funcionamiento de la sociedad como tal sea más simple, en cuanto a la documentación que se debe llevar, información contable, libros de actas, convocatorias a reuniones, etc. Todo esto se puede hacer de manera más informal, sin tanto trámite que alarguen los procedimientos.

2.2.3 Misión, Visión y Objetivos

2.2.3.1 Misión

Vida Plena es una empresa que ofrece al adulto mayor “distracción y felicidad a diario” en la ciudad de Quito brindándoles sano entretenimiento que les permita vivir experiencias llenas de diversión, con los más eficientes y diversos servicios para hacer que su nueva etapa de vida sea placentera, en un ambiente perfecto. Siendo un aporte importante en nuestra sociedad sirviendo a este segmento que va en aumento, comprometiéndonos a ayudar a nuestro medio ambiente en cada actividad realizada, siendo una empresa rentable y beneficiosa para sus accionistas.

2.2.3.2 Visión

Ser una empresa líder en la ciudad de Quito ofreciendo entretenimiento y esparcimiento para el adulto mayor, en un ambiente exclusivo, con un servicio diferenciado, estar afianzada y obteniendo altas rentabilidades para el 2018 aportando con el crecimiento del país.

Valores Corporativos

Calidad.- Cada actividad brindada será de calidad para total deleite del segmento.

Responsabilidad.- La empresa es responsable de todo lo que pase dentro del centro.

Innovación.- Cada cierto tiempo las actividades serán cambiadas de acuerdo a tendencias y requerimientos que vayan apareciendo en el mercado.

Ayuda al medio ambiente.- toda actividad realizada será pensando en el medio ambiente, aportando así con un granito de arena al mundo entero.

2.2.3.3 Objetivos

Corto plazo

- Ser referentes del entretenimiento y recreación para los adultos mayores en la ciudad de Quito.
- Posicionar el centro de entretenimiento en la mente del mercado objetivo como el lugar perfecto para mantenerse vital y divertirse.
- Mantener a los adultos mayores contentos para crear fidelidad para con la empresa.

Mediano plazo

- Implementar nuevos servicios según tendencias y necesidades del grupo objetivo, obteniendo así más clientes por ende más ingresos que contribuyan para la compra de un nuevo terreno y expandir el servicio a otro lugar estratégico en la ciudad de Quito.

Largo plazo

- Abrir un centro de entretenimiento en la ciudad de Guayaquil una vez que la marca sea reconocida por el grupo objetivo.
- Lograr que la empresa sea reconocida a nivel nacional como la mejor opción de entretenimiento para los adultos mayores para el 2020.

2.3 EL SERVICIO

Se creará un centro de entretenimiento y esparcimiento para el adulto mayor, en Tumbaco, dónde podrán pasar realizando diversas actividades que les acompañe en un proceso de envejecimiento activo y saludable, logrando cambios en sus estilos de vida, y mantenerse varias horas del día ocupados.

La vejez es una etapa de plenitud, es una época valiosa para el desarrollo integral de la persona y por ello no se debe aislar a este grupo poblacional.

Se cobrará una inscripción anual y una mensualidad para hacer uso de los diversos servicios que se ofrecerán en este centro.

Para ingresar al centro de entretenimiento el Adulto deberá tener las siguientes características:

- Ser una persona que esté en capacidad de realizar la mayoría de las actividades que se impartirán en el transcurso del día

Las actividades que se impartirán serán las siguientes:

- Bailo terapia.
- Taller de Aéreobicos (Acorde a las necesidades físicas, ya que con estos ejercicios se estimula la actividad cardiovascular y respiratoria)
- Taller manualidades fomentando Actitudes pro activas en el adulto mayor.
- Juegos de mesa.
- Estudios de Lectura, taller de memoria.

La atención será personalizada con el solo afán de que este segmento se sienta mimado y con ganas de volver cada mañana. Los clientes pueden ir directamente al centro o tomar el servicio de transporte que se ofrecerá.

Habrán dos horarios, son 3 horas en la mañana o 3 horas en la tarde realizando las diversas actividades que tendrán horarios establecidos, solamente los juegos de mesa permanecen abiertos de 8 am a 19 pm, y en el horario de almuerzo de 13:00 a 14:30

Los horarios de las diversas actividades son los siguientes:

Tabla 3. Horarios de actividades

| Horario de actividades | LUNES | MARTES | MIÉRCOLES | JUEVES | VIERNES |
|-------------------------------|-------------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 8:00-9:00 | Taller de memoria | Manualidades | Bailoterapia | Aeróbicos | Taller de memoria |
| 9:00-10:00 | Yoga | Aérobicos | Lectura | taller de memoria | Bailoterapia |
| 10:00-11:00 | Manualidades | | | | |
| | | | | | |
| 16:00-17:00 | Manualidades | | Taller de memoria | | Manualidades |
| 17:00-18:00 | Taller de memoria | Manualidades | Bailoterapia | Manualidades | taller de memoria |
| 18:00- 19:00 | Aeróbicos | Yoga | Manualidades | Yoga | Bailoterapia |

2.4 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

“Para este negocio se usará Estrategias de Crecimiento Intensivo: Consisten en "cultivar" de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de "servicio-mercado" existentes aún no han sido explotadas en su totalidad”. (Sandhusen, p. 74)

Para esta estrategia la empresa se enfocará en utilizar medios publicitarios masivos como lo son vallas, radio, periódicos promocionando el centro de entretenimiento como la mejor opción de distracción persuadiendo así al mercado objetivo.

La empresa se centrará en una estrategia de Nicho de Mercado ya que el segmento al que se dirige es pasado por alto por la competencia. La empresa ofrecerá productos o servicios muy específicos y/o especializados, para satisfacer las necesidades o deseos que por lo general son homogéneos en cuanto a estos.

A demás de esto se tendrá una ventaja estratégica de diferenciación. El objetivo es dar cualidades distintivas al producto que resulten significativas para el comprador y que creen algo que se perciba como único. (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2009, p. 286)

El negocio se basará en comunicar a su mercado que el servicio es diferente y personalizado, que el propósito de la empresa es mimar a sus clientes, consentirlos, y ofrecerles diversidad de actividades en un solo lugar.

Vida Plena será percibida como el mejor lugar de entretenimiento para el adulto mayor al ofrecer un servicio integral sin tener que estar trasladándose de un lado a otro para encontrar en distintos lugares estas actividades.

2.5 ANÁLISIS FODA

Tabla 4. Análisis FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de los gustos y necesidades del grupo objetivo por diversas investigaciones y vivencias. 2. Experiencia en cuidados y actividades para adultos mayores ya que se lo hizo en la niñez y juventud en una casa de ancianitos en Calceta-Manabí 3. Personalización en cada servicio 4. Innovación constante en el servicio, haciendo que no sea monótono o aburrido para el segmento 5. La empresa tiene un claro enfoque orientado hacia el cliente | <ol style="list-style-type: none"> 1. La industria se encuentra en etapa de crecimiento 2. El segmento a enfocarse, no es un segmento totalmente atendido ni satisfecho. 3. Pocos productos sustitutos para el servicio 4. Pocos competidores |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Al ser una empresa nueva, no es conocida por los clientes potenciales 2. El capital es limitado para iniciar las operaciones 3. Los precios no son asequibles para todo mundo 4. Segmento limitado 5. Segmento vulnerable (requiere muchos cuidados) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Las barreras de entrada para este tipo de centros de entretenimiento son bajas 2. Requerimientos de salud y cuidados por parte de los ministerios de salud. 3. El clima del Ecuador es irregular lo que afecta a las personas de la tercera edad 4. El nivel socioeconómico medio alto y alto del país es un % bajo en comparación de los otros estratos. |

2.6 MATRIZ FODA

Tabla 5. Matriz FODA

| | Fortalezas | Debilidades |
|--|--|--|
| | 1. Conocimiento de los gustos y necesidades del grupo objetivo | 1. Al ser una empresa nueva, no es conocida por los clientes potenciales |
| | 2. Experiencia en cuidados y actividades para adultos mayores | 2. El capital es limitado para iniciar las operaciones |
| | 3. Personalización en cada servicio | 3. Los precios no son asequibles para todo mundo |
| | 4. Innovación constante en el servicio, haciendo que no sea monótono o aburrido para el segmento | 4. Segmento limitado |
| | 5. Personalización en el servicio | 5. Segmento vulnerable (necesita muchos cuidados) |
| | 6. La empresa tiene un claro enfoque orientado hacia el cliente | |
| Oportunidad | Estrategias FO | Estrategias DO |
| 1. La industria se encuentra en etapa de crecimiento | 1. Desarrollar propuestas creativas para el segmento basándose en la experiencia(F1,O1) | 1. Darse a conocer como la empresa que satisface las necesidades de diversión del grupo objetivo de esta manera se atraerá a clientes potenciales (D1,O2) |
| 2. El segmento a enfocarse, no es un segmento totalmente atendido ni satisfecho. | 2. Satisfacer al segmento mediante la personalización y atención en cada actividad propuesta(F3,O2) | 2. Utilizar marketing one to one, creando una base de datos detallando gustos y preferencias de cada cliente.(D4, O2) |
| 3. Pocos productos sustitutos para el servicio | 3. Aprovechar que no hay los suficientes sustitutos en el mercado, y en base a conocimiento de las actividades que les gusta realizar, atenderlas todas en un solo lugar (F2,O3) | 3. Hacer del centro un lugar exclusivo que permita mantener los precios altos, y así aparezcan nuevos competidores con menores precios la empresa estará posicionada como tal. (D3,O4) |
| 4. Pocos competidores | 4. Realizar constante innovación en los servicios, para mantener liderazgo y causar temor de entrada a posibles competidores (F4,O4) | Se empezará a realizar actividades que permita obtener más rentabilidad para mejorar cada vez más el centro (D2, O2) |
| Amenazas | Estrategias FA | Estrategias DA |
| 1. Las barreras de entrada para este tipo de centros de entretenimiento son bajas | 1. Mantener a los clientes satisfechos, fidelizándolos para que no se vayan con futuras competencias (F3,A1) | 1. Utilizar los medios de comunicación adecuados para dar a conocer el servicio.(D1,A1) |
| 2. Altos requerimientos de salud y cuidados por parte de los ministerios de salud. | 2. La experiencia en cuidados de personas mayores, aportará con la confianza necesaria para el servicio(F2,A2) | 2. Mantener siempre los permisos de salud y funcionamiento en orden para generar confianza (D4,A2) |
| 3. El clima del Ecuador es irregular lo que afecta a las personas de la tercera edad | 3. El clima dónde estará ubicado el centro es el idóneo para el adulto mayor (F1,A3) | 3. Enfocarse en el área geográfica dónde se encuentra el centro como una ventaja competitiva(A3,D1) |
| 4. El nivel socioeconómico medio alto y alto del país es un % bajo en comparación de los otros estratos. | 4. Aprovechar al máximo la exclusividad del servicio para abarcar gran parte del % del grupo objetivo (F3,A4) | 4. Ampliar el segmento, según lo vaya requiriendo el negocio(A4,D4) |
| 5. Inestabilidad política y económica del Ecuador | Constantemente crear planes de contingencia para tener soluciones inmediatas en caso de inestabilidad económica y política. (F4,A5) | En el caso de haya crisis económica en el Ecuador, se ofrecerá servicios que no necesiten de tanta inversión y así se reducirán costos por lo tanto se puede bajar el precio final. (D3, A5) |

2.7 MATRIZ EFI

Tabla 6. Matriz

| Factores Críticos del Éxito | Peso | Calificación | Valor Ponderado |
|---|------|--------------|-----------------|
| Fortalezas | | | |
| Conocimiento de los gustos y necesidades del grupo objetivo por diversas investigaciones y vivencias. | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Experiencia en cuidados y actividades para adultos mayores ya que se lo hizo en la niñez y juventud en una casa de ancianitos en Calceta-Manabí | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Personalización en cada servicio | 0,09 | 4 | 0,36 |
| El lugar donde se dará el servicio es el perfecto para el segmento | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Innovación constante en el servicio, haciendo que no sea monótono o aburrido para el segmento | 0,08 | 3 | 0,24 |
| La empresa tiene un claro enfoque orientado hacia el cliente | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Debilidades | | | |
| Al ser una empresa nueva, no es conocida por los clientes potenciales | 0,1 | 1 | 0,1 |
| El capital es limitado para iniciar las operaciones | 0,09 | 2 | 0,18 |
| Los precios no son asequibles para todo mundo | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Segmento limitado | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Segmento vulnerable necesita muchos cuidados | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Total | | | 2,68 |

La posición estratégica general interna de la empresa se encuentra arriba de la media (2.50) con un valor de 2.68, esto quiere decir que la organización refleja una posición fuerte en el mercado.

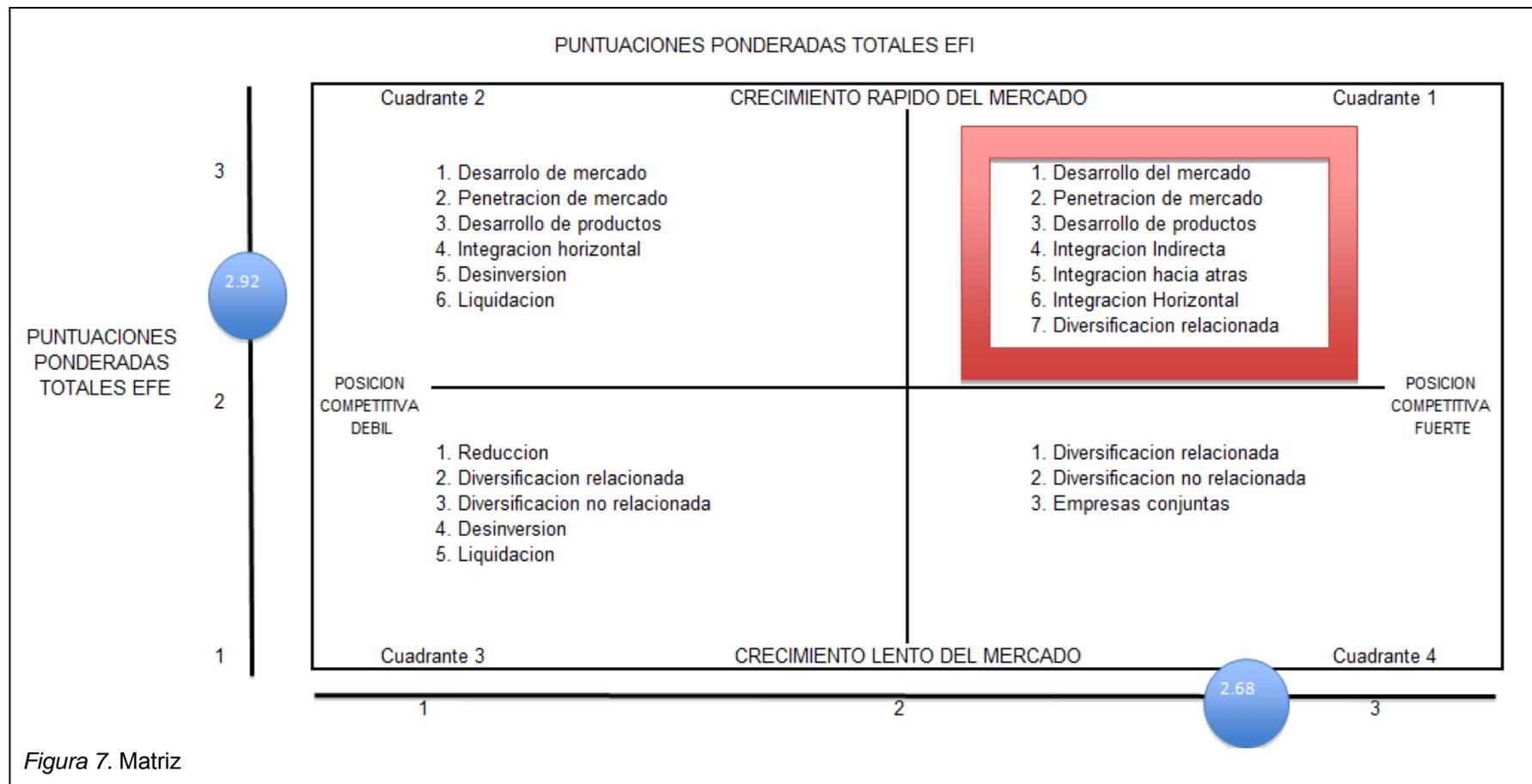
2.8 MATRIZ EFE

Tabla 7. Matriz

| Factores Críticos del Éxito | Peso | Calificación (5) | Valor Ponderado |
|---|------|------------------|-----------------|
| Oportunidades | | | |
| Conocimiento de los gustos y necesidades del grupo objetivo por diversas investigaciones y vivencias. | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Experiencia en cuidados y actividades para adultos mayores ya que se lo hizo en la niñez y juventud en una casa de ancianitos en Calceta-Manabí | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Personalización en cada servicio | 0,09 | 4 | 0,36 |
| El lugar donde se dará el servicio es el perfecto para el segmento | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Innovación constante en el servicio, haciendo que no sea monótono o aburrido para el segmento | 0,08 | 3 | 0,24 |
| La empresa tiene un claro enfoque orientado hacia el cliente | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Amenazas | | | |
| Inestabilidad política y económica del país | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Altos requerimientos de salud y cuidados por parte de los ministerios de salud. | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Las barreras de entrada para este tipo de centros de entretenimiento son bajas | 0,07 | 2 | 0,14 |
| El clima del Ecuador es irregular lo que afecta a las personas de la tercera edad | 0,05 | 1 | 0,05 |
| El nivel socioeconómico medio alto y alto del país es un % bajo en comparación de los otros estratos. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Total | 1 | | 2,92 |

El valor obtenido de la empresa fue de 2.92, superior a la puntuación ponderada total promedio (2.50), lo que indica que la organización está teniendo una respuesta levemente favorable a las oportunidades y amenazas. Las estrategias plantadas por la empresa están explotando las oportunidades y evadiendo las amenazas.

2.9 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA



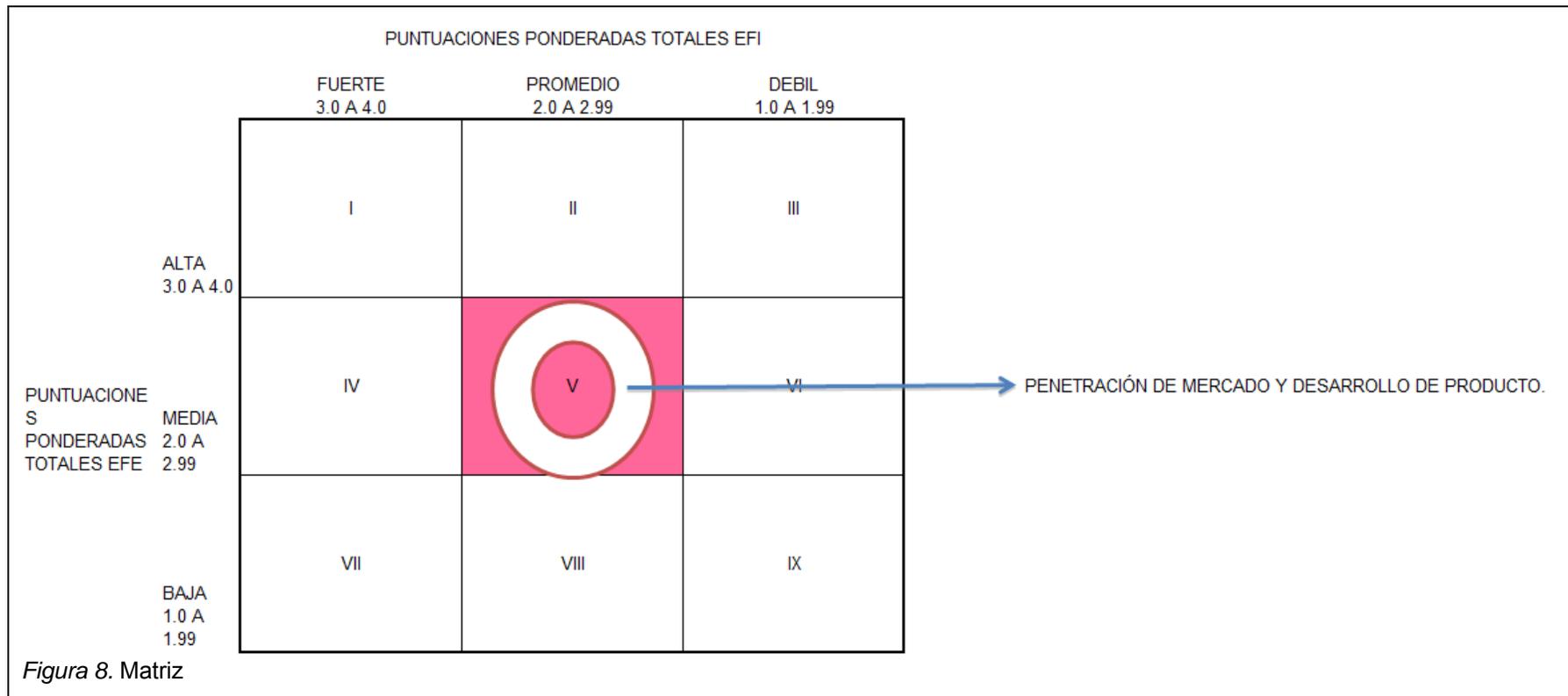
2.9.1 Penetración de mercado

Se utilizará esta estrategia, ya que lo que se desea es aumentar la participación que se tiene en el mercado, por lo que se tendrán que poner esfuerzos en comunicar y comercializar el servicio, para esto se invertirá en publicidad en los medios que llegan más al mercado objetivo.

2.9.2 Desarrollo de Mercado

Se ha comprobado que el mercado de los adultos mayores es un mercado al que se puede explotar y desarrollar por los datos obtenidos en todo el proceso de investigación, por lo que se utilizará esta estrategia.

2.10 MATRIZ INTERNA-EXTERNA

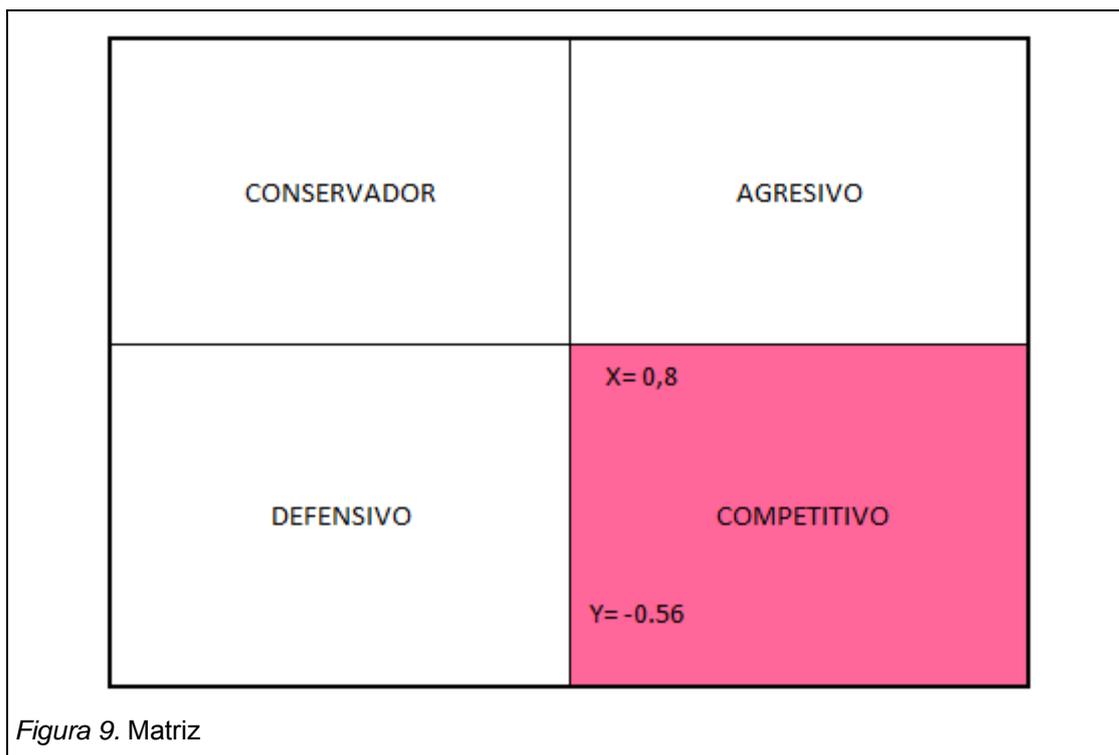


2.11 MATRIZ SPACE

Tabla 8. Matriz

| POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA | | |
|-------------------------------------|--|----------------------|
| Fortaleza financiera (FF) | | PUNTUACIONES (+1,+6) |
| 1 | Rendimiento sobre la inversión | 5 |
| 2 | Endeudamiento | 3 |
| 3 | Liquidez | 4 |
| 4 | Capital de trabajo | 2 |
| 5 | Flujo de efectivo | 4 |
| TOTAL | | 18 |
| Ventaja competitiva (VC) | | PUNTUACIONES (-6,-1) |
| 6 | Participación de mercado | -4 |
| 7 | Calidad del servicio | -1 |
| 8 | Ciclo de vida del servicio | -3 |
| 9 | Conocimientos tecnológicos | -5 |
| 10 | Control sobre proveedores y competidores | -3 |
| TOTAL | | -16 |
| POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA | | |
| Estabilidad ambiental (EA) | | PUNTUACIONES (-6,-1) |
| 1 | Cambios tecnológicos | -6 |
| 2 | Tasa de inflación | -2 |
| 3 | Gama de precios de la competencia en el mercado, presión de la competencia | -3 |
| 4 | Barredas de entrada y de salida del mercado | -6 |
| 5 | Elasticidad precio de la demanda | -5 |
| 6 | Riesgo del negocio | -3 |
| TOTAL | | -25 |
| Fortaleza de la industria (FI) | | PUNTUACIONES (+1,+6) |
| 7 | Potencial de crecimiento | 5 |
| 8 | Potencial de ganancias | 5 |
| 9 | Estabilidad financiera | 4 |
| 10 | Conocimientos tecnológicos | 3 |
| 11 | Utilización de los recursos | 3 |
| 12 | Productividad, utilización de la capacidad | 4 |
| TOTAL | | 24 |

| | | | |
|--------------------------------|--------------|----|--------------|
| FORTALEZA FINANCIERA (FF) | 3,6 | | |
| VENTAJA COMPETITIVA (VC) | -3,2 | X= | 0,8 |
| ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA) | -4,166666667 | Y= | -0,566666667 |
| FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI) | 4 | | |



Si se analiza el impacto positivo que tiene la industria sobre este negocio se puede concluir en que se deben aprovechar las fortalezas financieras que se tiene para lograr una excelente relación con los clientes brindándoles lo que a ellos les gusta y necesitan; para lo que se deben adoptar estrategias competitivas con las que podamos aprovechar y explotar los recursos en su totalidad complaciendo así al segmento compitiendo en excelencia en el servicio brindado.

3 CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En este capítulo se procederá con la investigación tanto cualitativa como cuantitativa; determinando por medio de los resultados que se obtendrán si existe o no la oportunidad de negocio.

3.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Detectar si hay o no aceptación del negocio por parte de los adultos mayores, conociendo el porcentaje de aceptación del mismo.

3.1.1 Objetivos Específicos

- Determinar el mercado objetivo.
- Identificar las actividades que prefieren realizar los adultos mayores.
- Determinar la demanda del servicio.
- Identificar cuánto están dispuestos a pagar por este tipo de servicio.
- Conocer los medios de comunicación más efectivos para este servicio
- Reconocer la competencia.

3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

No se tiene toda información necesaria acerca del mercado objetivo al que se enfoca el negocio, siendo indispensable conocer su perfil, hábitos, deseos, así como tampoco hay información sobre el nivel de demanda, promoción y precio para este servicio.

3.2.1 Necesidades de Información

Tabla 9. Clientes

| CLIENTES | FUENTE DE INFORMACIÓN | METODOLOGÍA |
|--|--|---|
| 1.- ¿QUIÉNES SON? | | |
| Nivel socioeconómico | FUENTE PRIMARIA FUENTE SECUNDARIA | ENCUESTAS AL ADULTO MAYOR INEC (PORCENTAJE DE ADULTOS MAYORES EN TUMBACO Y CUMBAYÁ) |
| 2.- ¿DÓNDE ESTÁN? | | |
| ¿Qué edad tiene? | FUENTE PRIMARIA FUENTE SECUNDARIA | ENCUESTAS AL ADULTO MAYOR INEC (DESDE QUE EDAD SE CONSIDERAN ADULTOS MAYORES) |
| Genero | FUENTE PRIMARIA | ENCUESTAS AL ADULTO MAYOR |
| 3.-HABITOS | | |
| ¿Qué actividades les gustaría realizar? | FUENTE PRIMARIA | ENCUESTAS AL ADULTO MAYOR |
| ¿Qué les gusta hacer en su tiempo libre? | FUENTE PRIMARIA FUENTE SECUNDARIA | ENCUESTAS AL ADULTO MAYOR INEC |
| ¿Asiste a algún centro de entretenimiento? | FUENTE PRIMARIA | ENCUESTAS AL ADULTO MAYOR |
| ¿Qué actividades físicas les ayudan con su motricidad? | FUENTE PRIMARIA FUENTE SECUNDARIA | ENTREVISTAS A EXPERTOS LIBROS, ESTUDIOS |
| ¿Con que frecuencia es recomendable realizar actividad física? | FUENTES PRIMARIAS FUENTES SECUNDARIAS | ENTREVISTAS A EXPERTOS ESTUDIOS REALIZADOS, REVISTAS, LIBROS |
| ¿Viven sedentariamente? | FUENTES PRIMARIAS FUENTES SECUNDARIAS | ENCUESTAS AL ADULTO MAYOR ENTREVISTAS A EXPERTOS LIBROS, ESTUDIOS |
| 4.-COMPORTEAMIENTO | | |
| ¿Qué actividades realizan usualmente? | FUENTES PRIMARIAS FUENTES SECUNDARIAS | FOCUS GROUP ENTREVISTAS A EXPERTOS LIBROS, ESTUDIOS |
| ¿Asistiría a un lugar de entretenimiento y esparcimiento? | FUENTES PRIMARIAS | ENCUESTAS AL ADULTO MAYOR |
| ¿Gusta de compartir con personas de su edad? | FUENTES PRIMARIAS | ENCUESTA AL ADULTO MAYOR FOCUS GROUP |
| ¿Qué actividades les gustaría realizar con ellos? | FUENTES PRIMARIAS | ENCUESTA AL ADULTO MAYOR FOCUS GROUP |
| ¿Qué disponibilidad de tiempo tiene a diario? | FUENTES PRIMARIAS | ENCUESTA AL ADULTO MAYOR FOCUS GROUP |

Tabla 10. Proveedores

| PROVEEDORES | FUENTES DE INFORMACIÓN | METODOLOGÍA |
|--|--|--|
| 1.- ¿DÓNDE ESTÁN? | | |
| ¿Dónde consigo los instrumentos necesarios para brindar el servicio? | FUENTES SECUNDARIAS | INTERNET |
| ¿En qué sector de la ciudad se encuentran? | FUENTES SECUNDARIAS | INEC |
| ¿Dónde los encuentro? | FUENTES PRIMARIAS FUENTES SECUNDARIAS | GUIAS INEC MUNICIPIO |
| 2.- ¿QUIÉNES SON? | | |
| Proveedores reconocidos | FUENTES PRIMARIAS FUENTES SECUNDARIAS | CONSULTAS A CENTROS PARECIDOS INTERNET |
| Mejores precios del mercado | FUENTES SECUNDARIAS | INTERNET |
| 3.- FINANCIAMIENTO | | |
| Formas de pago | FUENTES PRIMARIAS | AVERIGUAR DE LA COMPETENCIA |
| 4.-TIEMPO DE ENTREGA | | |
| ¿Son puntuales? | FUENTES PRIMARIAS | COMENTARIOS DE TERCERAS PERSONAS RECOMENDACIONES |

Tabla 11. Sustitutos

| SUSTITUTOS | FUENTES DE INFORMACIÓN | METODOLOGÍA |
|-------------------------------------|--|--|
| 1.- ¿CUÁLES SON? | | |
| Que sustitutos hay de este servicio | FUENTES PRIMARIAS FUENTES SECUNDARIAS | ENCUESTAS FOCUS GROUP ENTREVISTAS A EXPERTOS INTERNET REVISTAS |
| 2.- ¿DÓNDE SE ENCUENTRAN? | | |
| Ubicación | FUENTES PRIMARIAS FUENTES SECUNDARIAS | ENCUESTAS INTERNET MUNICIPIOS BCE SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS |
| 3.- ¿QUÉ OFRECEN? | | |
| Que servicios ofrecen | FUENTES PRIMARIAS FUENTES SECUNDARIAS | ENCUESTAS IR A ESTOS LUGARES INTERNET |

Tabla 12. Competencia

| COMPETENCIA | FUENTES DE INFORMACIÓN | METODOLOGÍA |
|--|--|--|
| 1.- ¿DÓNDE ESTA? | | |
| Dónde está la competencia | FUENTES PRIMARIAS FUENTES PRIMARIAS | RECORRER EL ENTORNO INTERNET SUPER DE COMPAÑÍAS BCE |
| 2.- ¿QUE OFRECEN? | | |
| Que servicios ofrecen | FUENTES PRIMARIAS | OBSERVACIÓN ENCUESTAS PREGUNTAR EN CADA |
| Precios | FUENTES PRIMARIAS FUENTES SECUNDARIAS | ESTABLECIMIENTO INTERNET |
| Que les falta ofrecer | FUENTES PRIMARIAS FUENTES SECUNDARIAS | ENCUESTAS OBSERVACIÓN INTERNET |
| 3.- ASPECTO DIFERENCIADOR | | |
| Qué servicio no ofrecen que pueda diferenciar el servicio de Vida Plena ante el de ellos | FUENTES PRIMARIAS | ENCUESTAS OBSERVACIÓN |
| 4.- PRECIOS | | |
| Cuáles son sus precios si son altos o bajos | FUENTES PRIMARIAS | ENCUESTAS OBSERVACIÓN |

3.3 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

En casi todos los mercados es muy difícil satisfacer a todos los clientes con un único producto o servicio, ya que los distintos consumidores tienen variados deseos e intereses. Es así que las empresas ven la necesidad de enfocarse en un grupo particular de clientes, un mercado objetivo (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2009, pp. 150-151).

3.3.1 Mercado Objetivo

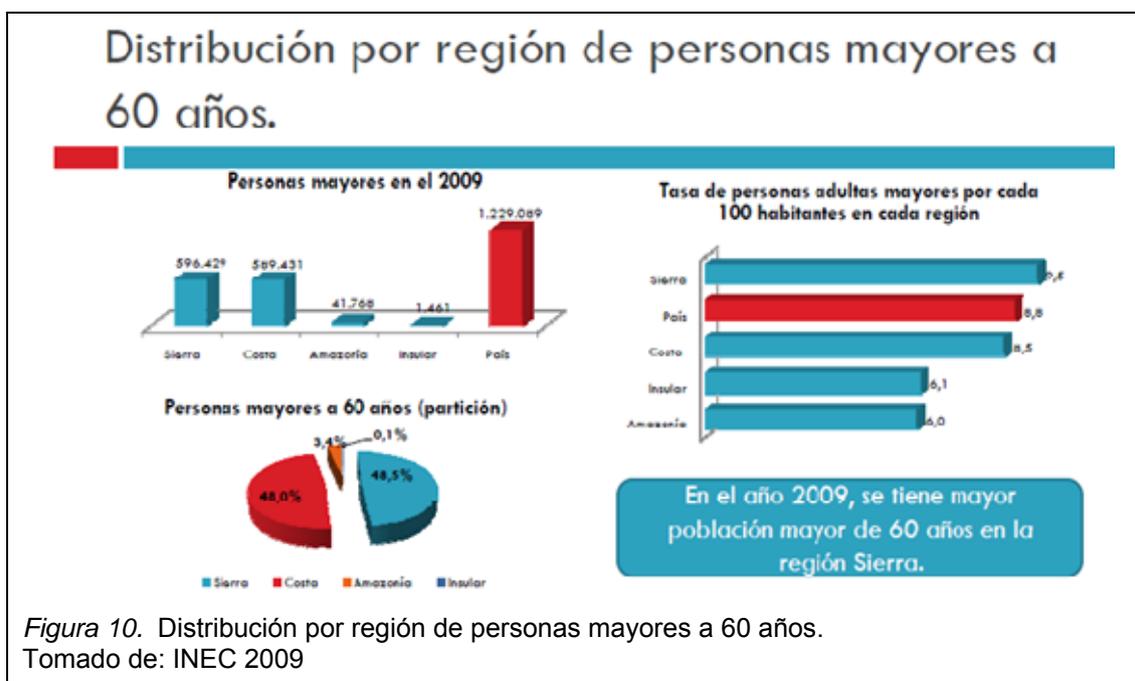
Este negocio está dirigido a las personas adultas mayores (65 años en adelante) de la ciudad de Quito-Tumbaco que quieran mantenerse en actividad y saludables desarrollando las motricidades que se van perdiendo con el pasar de los años.

3.3.2 Segmentación de Mercado

3.3.2.1 Segmentación Geográfica

La segmentación geográfica consiste en dividir el mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, regiones, estados, etc. (Kotler & Armstrong, 2003, p. 242).

Este negocio se enfocará en Adultos mayores de la región Sierra, específicamente los que habitan en la ciudad de Quito en los valles de Tumbaco y Cumbayá.



Como se puede ver en la figura 10 la mayor parte de adultos mayores radican en la Sierra, lo que es una oportunidad para el negocio.

Tabla 13. Cantidad de adultos mayores a 65 años en Cumbayá y Tumbaco. Hombres y mujeres

| POBLACIÓN DE 65 A 115 AÑOS | HOMBRES | MUJERES | TOTAL |
|-----------------------------------|----------------|----------------|--------------|
| Tumbaco | 981 | 1646 | 2627 |
| Cumbayá | 982 | 1140 | 2122 |
| TOTAL | 1963 | 2786 | 4749 |

Tomado de: Municipio de Tumbaco y Cumbayá

3.3.2.2 Segmentación Demográfica

La segmentación demográfica divide los mercados en segmentos utilizando factores demográficos como género, edad, ingreso y educación (Ferrel, Hartline, 2006, p.146)

El plan de negocios está dirigido a hombres y mujeres mayores de 65 años, sin embargo podrían asistir de 60 en adelante. De nivel socioeconómico medio, medio alto y alto.

3.3.2.3 Segmentación Psicográfica

La Segmentación Psicográfica consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores. (Kotler & Armstrong, 2003, p. 243).

El proyecto está dirigido a adultos mayores que gusten de la actividad física y recreativa, que disfruten de compartir con personas de su edad y características similares, que anhelan vivir sus años dorados con plenitud, desarrollando sus motricidades, sin dejar que los años los apaguen. Personas mayores que valoren su salud y la cuiden.

Estos adultos mayores a los que va dirigido el proyecto puede que se sientan decaídos, sin ánimos o cansados y estén en busca de actividades que los motiven a levantarse cada mañana.

3.3.2.4 Segmentación conductual

Adultos mayores que no se encuentren realizando actividades y estén llevando una vida sedentaria, pero que tengan todas las energías para realizar actividades, que estén motivados con cada situación o momento, puede que se sientan decaídos, sin ánimos o cansados y estén en busca de actividades que los motiven a levantarse cada mañana.

3.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.4.1 Fuentes de información

3.4.1.1 Fuentes Primarias

Investigación cualitativa

- **Entrevistas a expertos**

Una entrevista con expertos es un diálogo directo con una persona conocedora de un tema específico con el fin de obtener información sobre el mismo.

- **Metodología**

Se realizarán dos entrevistas grabadas una a un gerontólogo y otra a un dueño de un establecimiento similar al que se propone en este proyecto.

- **Primera Entrevista**

Se entrevistó al médico Gerontólogo especializado en Argentina Angel Salvador, al que se le realizaron varias preguntas de interés para este proyecto.

P1.- ¿Es importante para los adultos mayores mantenerse en actividad física y mental?

Por supuesto, al realizar actividad física, estimulan y fortalecen sus huesos, articulaciones y músculos y esto permite que no se atrofién como va sucediendo al pasar de los años. Una persona a lo largo de su vida no debería dejar de ejercitarse nunca, ya que así mantiene el corazón en buena forma y la circulación permanece activa, haciendo que se incremente la elasticidad de los vasos sanguíneos.

P2.- ¿Qué pasa con el organismo de las personas mayores cuando llevan una vida físicamente activa y feliz?

Aumentan en su totalidad sus defensas, evitan enfermedades, muchas de las enfermedades se dan por el estado anímico de las personas. Llevar una vida activa libera el estrés, que también es el causante de muchos males y que mejor llegar a los años dorados sin este tipo de problemática.

P3.- Estadísticas demuestran que la mayoría de las personas mayores sufren de irritabilidad o depresión. ¿A qué se debe esto?

Las personas sedentarias son más propensas a estar deprimidas, una gran cantidad de estudios sugieren que los síntomas de la depresión pueden aparecer en personas que dejan de hacer ejercicio. El ejercicio y mantenerse activos evitan la fatiga, la falta de apetito, los problemas para dormir y la escases de energía.

P4.- ¿Por qué dicen que el mantenerse en actividad y hacer ejercicio hace más felices a las personas? ¿Tiene alguna explicación científica?

Claro, al tener actividad física, las personas liberan unas pequeñas proteínas que actúan como neurotransmisores de placer llamadas endorfinas.

- **Segunda entrevista**

Manuel Charpentier (Dueño de Guardería para el adulto mayor)

El señor Charpentier explicó, que tener un lugar para el adulto mayor requiere de muchos cuidados, ya que los adultos mayores se vuelven como niños, Entre lo que recalco algunas veces que cualquier actividad que se les de ellos la realizan felices.

Los costos de su centro son mensuales pero varían por las horas que requiera estar el adulto mayor en el centro, y que tipo de cuidados requieran, ya que en este centro si pueden estar personas muy adultas y no es un problema que vengan con algún tipo de enfermedad o carencia física.

Este es un lugar de cuidados, no como el centro que se propone que es un lugar netamente de entretenimiento continuo. También indicó que para cada adulto que pasa ahí todo el día tienen diferentes dietas según el caso de cada persona.

El lugar está ubicado en Tumbaco que es un lugar privilegiado por el clima, perfecto para los adultos mayores recalco.

- **Hallazgos Entrevistas**

Gerontólogo

- Dio la pauta e informó el porqué es importante la actividad y recreación en los adultos mayores, está claro que es necesario un lugar así para este segmento, logrando que sus días sean llenos de vitalidad, evitando enfermedades y desarrollando sus motricidades.

- El sedentarismo en los adultos mayores va degenerando su salud y motricidades, por lo que necesitan tener siempre algún tipo de actividad física.
- El mantenerse ocupados y realizando diversas actividades evitará que se depriman y van a contar con más vitalidad.
- El realizar actividades como las propuestas genera felicidad en los adultos mayores que es lo que busca este proyecto.

Dueño de Centro

- Los adultos mayores requieren de muchos cuidados.
- Los adultos mayores vuelven a ser niños por lo que hay que encontrar actividades acorde a su necesidades y que generen en ellos satisfacción al hacerlas.
- Las dietas de los adultos mayores son complicadas sin embargo en el centro de entretenimiento no se servirán alimentos.

Focus Group

Esta técnica se basa en una entrevista tipo debate que se la realiza un moderador e interroga a un grupo pequeño de personas, mínimo 6 máximo 12, con el fin de obtener información real y espontánea de un tema en particular.

• Metodología

Se realizó un focus group con 8 adultos mayores, se les dio una introducción sobre el tema del que se iba a tratar.

Durante esta reunión se discutió acerca de que necesidades de entretenimiento tienen, cuánto tiempo les gustaría pasar en un lugar como el del proyecto y qué expectativas tienen de este Centro.

El focus group realizado, demostró cuan necesitados están los adultos mayores de actividades que sean acordes a su edad; si bien es cierto, decían que hay lugares que ofrecen lo que se propone para este Centro, pero son generalizados y para toda edad, todos estuvieron de acuerdo en que ya a la edad de ellos quieren seguir ejercitándose, divirtiéndose, pero que obviamente ya no lo pueden hacer como lo hacían antes, sino actividades que vayan acordes a sus posibilidades. Cuatro de los participantes recalcaron que ellos han hecho de todo en la vida porque tienen dinero pero que tienen un hueco o un vacío y es aquí donde se detecta una necesidad, ya que a veces lo que necesitas es estar con gente de tu edad, compartir momentos, hacer amistades, contar sus historias, que es lo que se pretende que pase en el centro de entretenimiento.

A continuación las preguntas formuladas a los participantes:

P1.- ¿Qué tipo de actividades les gustaría realizar en este Centro?

Principales respuestas:

- Baile
- Meditación
- Juegos de mesa
- Charlas constructivas
- Ejercicios
- Lo que se les ocurra para divertirnos y entretenernos fue una de las respuestas:

P2.- ¿Qué tiempo les gustaría pasar al día en un lugar que brinde este tipo de servicios?

Principales respuestas:

- 3 horas
- 4 horas

Dependiendo de qué actividades haya ese día o si tienen algo más que hacer.

P3.- ¿Qué esperan de un lugar así?

Principales respuestas:

- Una atención personalizada
- Ambiente agradable
- Servicio de primera
- Amigos
- Días placenteros
- Que sea un lugar que permita olvidarse de los problemas y preocupaciones ocasionadas por familia, empresas etc.

Acotaron que les parece una excelente idea, que no sea el típico Centro donde van y les dejan para que vivan ahí, para que no sean una carga, sino que sea un lugar dedicado a ellos a que se mantengan activos y distraídos, sin tener que distanciarse de sus familias.

El focus group fue muy productivo, ya que se palpó la necesidad de distracción que tiene este segmento, la necesidad de compartir con personas de su edad y características similares, ya que muchas veces van a estos lugares por el simple hecho de buscar nuevos amigos y contar sus historias.

- **Investigación Cuantitativa**

Encuestas

Estas consisten en un cuestionario estructurado que se aplicará a la muestra de una población (segmento objetivo) y está diseñada para obtener información específica de los mismos acerca de un tema en especial en este caso información necesaria para detectar si es o no viable este proyecto para los adultos mayores.

- **Metodología**

Gracias a la aplicación de la fórmula para el cálculo de la muestra, se determinará el número de encuestas a realizarse. Cada encuesta consta de 10 preguntas.

3.4.2 Cálculo de la muestra

$$n = \frac{Z^2 \alpha/2 * pqN}{e^2(N - 1) + (Z^2 \alpha/2 * pq)}$$

Tomado de: Carrasco.

$Z^2 \alpha/2$ = Nivel de confianza utilizado.

e^2 = Nivel de error máximo utilizado.

N = Población total. Adultos mayores de Quito y Tumbaco.

p = Proporción de ocurrencia.

q = Proporción de no ocurrencia

$Z^2 \alpha/2 = 1.96^2$ N = 4749 p = 0.50 q = 0.50 e = 5%

$$n = \frac{1.96^2 * (0.5 * 0.5 * 4749)}{0.05^2 * (4749 - 1) + (1.96^2 * 0.50 * 0.50)}$$

$$n = \frac{4560.94}{11.87 + 0.96}$$

$$n = \frac{4560.94}{12.83}$$

$$n = 355$$

Para el cálculo de la muestra se utilizó el método de Muestreo Aleatorio Simple. Se manejó un nivel de confianza de 1.96, ya que la seguridad es del 95%, con un error máximo del 5%.

La población total es de 4749 y se tiene una probabilidad de ocurrencia y de no ocurrencia de 0.50 cada uno.

Con los descritos, el tamaño de la muestra arrojó un número de 355 encuestas, que se las realizaron a 355 adultos mayores que habitan en los valles de Cumbayá y Tumbaco de la ciudad de Quito.

3.4.3 Formato de la Encuesta

Estoy realizando mi plan de tesis: Un centro de entretenimiento y recreación para el adulto mayor (Sin residencia) en la ciudad de Quito, para lo cual necesito de su ayuda respondiendo las siguientes preguntas. Toda información será utilizada con fines investigativos para este trabajo.

Edad _____ F ____ M _____

P1.- ¿Le gustaría inscribirse en un lugar dónde pueda ir a divertirse y a recrearse con personas de su edad y características similares?

Sí _____ No _____

P2.- ¿Con que servicios cree que debería contar este lugar?

___ Bailo terapia

___ Clases de Canto

___ Taller de Aéreobicos

___ Taller manualidades

___ Talleres de lectura

___ Taller de memoria

___ Yoga

___ Juegos de mesa

___ Otros ¿Cuáles? _____

P3.- ¿Cuántas veces a la semana le gustaría asistir a este lugar?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___

P4.- ¿Qué tan importante cree que es que haya servicio de transporte puerta a puerta?

Nada importante ___

Poco importante ___

Importante ___

Muy Importante ___

P5.- ¿Cuántas horas al día le gustaría pasar en este centro de entretenimiento?

1 a 2 ___ 3 a 4 ___ 5 a 6 ___ 7 a 8 ___

P6.- ¿Le gustaría realizar paseos fuera del centro? A dónde?

Sí ___ No ___

P7.- ¿Cómo preferiría realizar los pagos en el centro de entretenimiento?

Por hora _____
Diario _____
Semanal _____
Mensual _____
Semestral _____

**P8.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en el caso que fuera mensual?
Incluido transporte**

100-200 _____ 200-300 _____ 300-400 _____ Otro valor _____

P9.- ¿Conoce usted algún otro lugar que ofrezca este servicio?

Si _____ ¿Cuál? _____
No _____

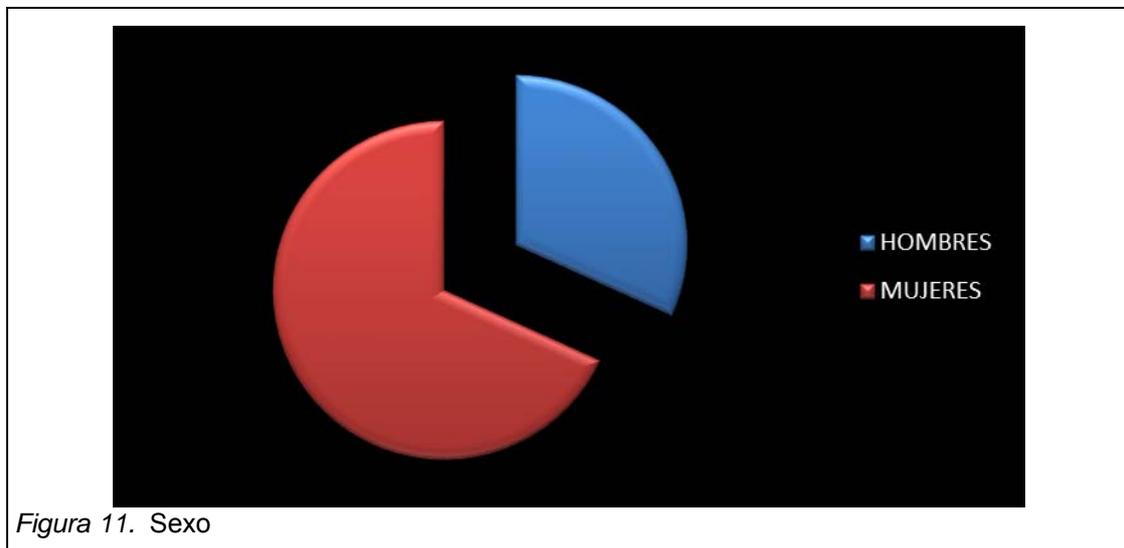
**P10.- ¿Por qué medios le gustaría enterarse de este servicio y obtener
mayor información?**

Televisión _____
Internet _____
Radio _____
Vallas _____
E-mailing _____
Prensa _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3.4.4 Resultados de la encuesta

Sexo



| Sexo | | |
|---------|-----|-----|
| HOMBRES | 113 | 32% |
| MUJERES | 242 | 68% |

Edad

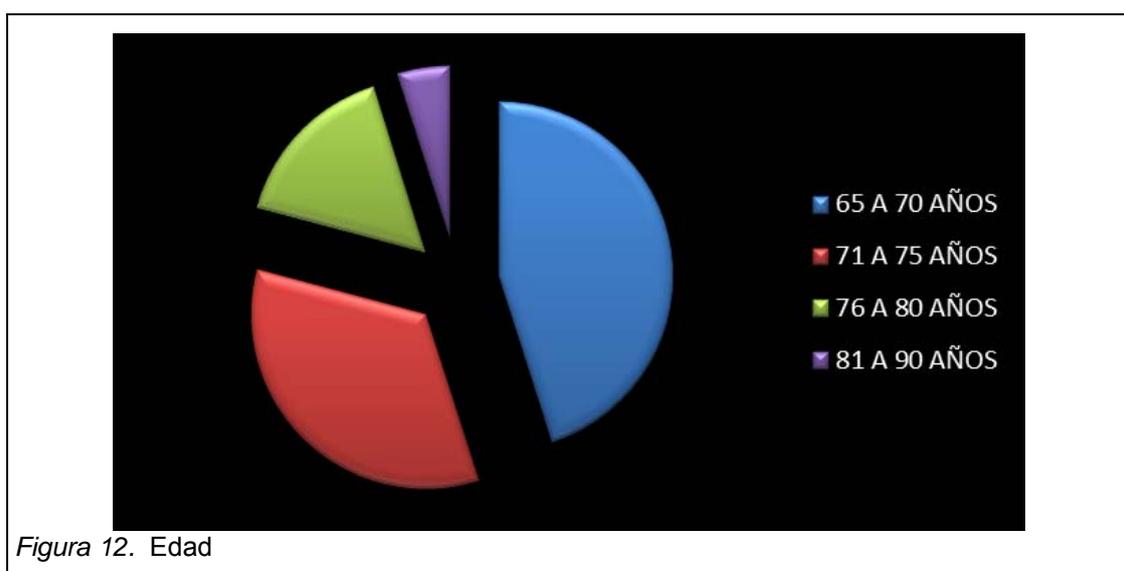
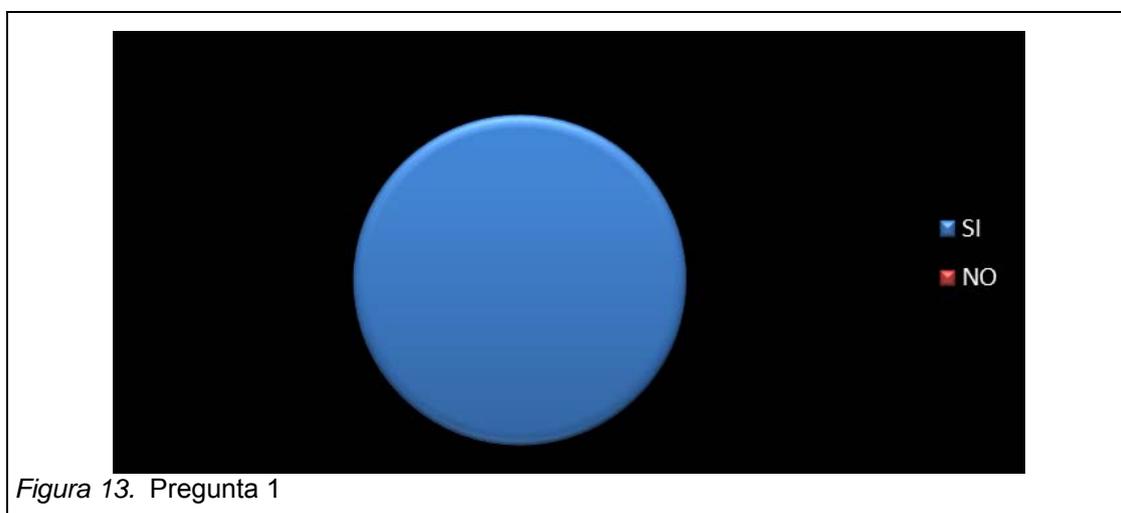


Tabla 14. Edad

| EDAD | | |
|--------------|-----|-----|
| 65 A 70 AÑOS | 160 | 45% |
| 71 A 75 AÑOS | 121 | 34% |
| 76 A 80 AÑOS | 57 | 16% |
| 81 A 90 AÑOS | 17 | 5% |

P1.- ¿Le gustaría inscribirse en un lugar dónde pueda ir a divertirse y a recrearse con personas de su edad y características similares?



El 100% de los encuestados, se inscribirían en un centro de entretenimiento para el adulto mayor, cabe recalcar que era el filtro para que puedan seguir con la encuesta.

P2.- ¿Con que servicios cree que debería contar este lugar?



Tabla 15. Pregunta2

| ACTIVIDAD | #PERSONAS | PORCENTAJE |
|------------------------|-----------|------------|
| BAILO TERAPIA | 200 | 12,43% |
| CLASES DE CANTO | 70 | 4,31% |
| TALLER DE AERÓBICOS | 60 | 3,70% |
| TALLER DE MANUALIDADES | 300 | 18,49% |
| TALLERES DE LECTURA | 269 | 16,58% |
| TALLERES DE MEMORIA | 163 | 10,04% |
| YOGA | 220 | 13,56% |
| JUEGOS DE MESA | 340 | 20,96% |

La mayoría de los encuestados dijeron que lo que más les llamaría la atención en un lugar de este tipo sería juegos de mesa en un 20,96%, taller de manualidades en un 18,49%, talleres de lectura en un 16,58%, bailo terapia en un 12,43% llegando a la conclusión de que estos son los más requeridos por el segmento. Esto da una clara visión de las actividades que se van a implementar en el centro y que van a hacer que el grupo objetivo se sienta atraído.

Otras actividades que se mencionaron en la pregunta abierta fueron:

- CINE CON CHARLAS PARA COMENTAR PELÍCULAS
- TERAPIAS ANTI ESTRÉS
- SERVICIOS DE ENFERMERÍA

- MASAJES
- JUEGOS GRUPALES
- QUE PUEDAN LLEVAR A SUS MASCOTAS
- PELUQUERÍA

P3.- ¿Cuántas veces a la semana le gustaría asistir a este lugar?

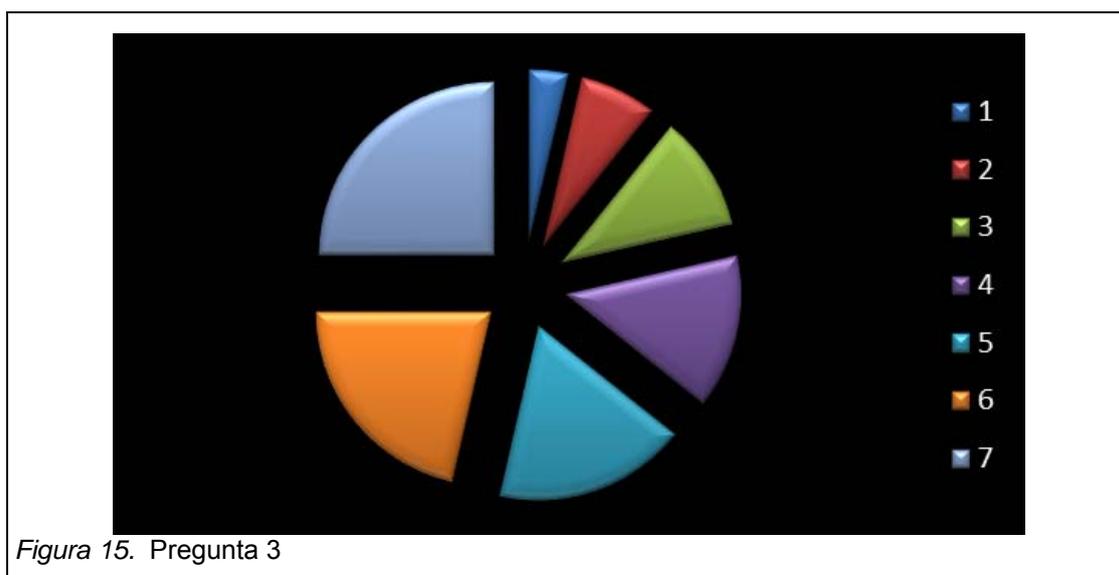


Tabla 16. Pregunta 3

| VECES | #PERSONAS | PORCENTAJE |
|-------|-----------|------------|
| 1 | 7 | 0% |
| 2 | 59 | 17% |
| 3 | 193 | 54% |
| 4 | 48 | 14% |
| 5 | 38 | 11% |
| 6 | 10 | 3% |
| 7 | 0 | |

Está claramente marcada la diferencia en cuanto a los días a la semana que al adulto mayor le gustaría asistir al Centro, por lo que, una vez implementado el servicio se tendría que hacer un estudio de qué días tienen más concurrencia y definir horarios y actividades para esos días como también motivarles para que por lo menos vayan 4 veces a la semana ya que el pago se lo realizará mensual independientemente de cuantas veces a la semana vayan.

P4.- ¿Qué tan importante cree que es que haya servicio de transporte puerta a puerta?

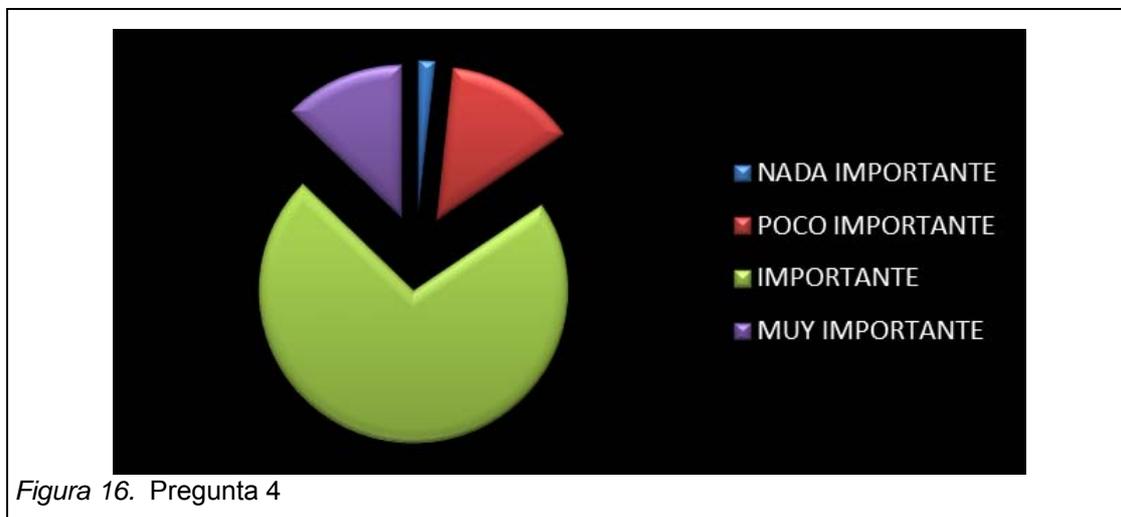


Tabla 17. Pregunta 4

| IMPORTANCIA | #PERSONAS | PORCENTAJE |
|-----------------|-----------|------------|
| NADA IMPORTANTE | 6 | 1,69% |
| POCO IMPORTANTE | 49 | 13,80% |
| IMPORTANTE | 255 | 71,83% |
| MUY IMPORTANTE | 45 | 12,68% |

En las encuestas se puede observar que es alto el porcentaje de personas que respondieron que consideran que es muy importante, hoy en día el servicio de transporte puerta a puerta le da un plus a este tipo de negocio.

P5.- ¿Cuántas horas al día le gustaría pasar en este centro de entretenimiento?

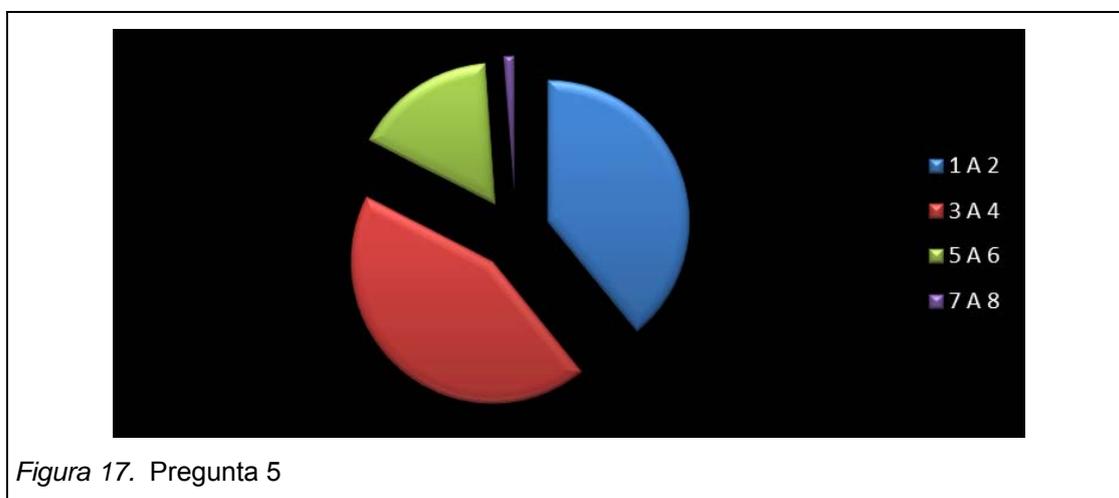


Tabla 18. Pregunta 5

| HORAS | #PERSONAS | PORCENTAJE |
|-------|-----------|------------|
| 1 A 2 | 139 | 39,13% |
| 3 A 4 | 154 | 43,48% |
| 5 A 6 | 58 | 16,30% |
| 7 A 8 | 4 | 1,09% |

El 43,34% de los encuestados coincidió en su respuesta de que el tiempo indicado para pasar en un centro de entretenimiento es de 3 a 4 horas, por lo que habría que programar actividades que se realicen en ese intervalo de tiempo

P6.- ¿Le gustaría realizar paseos fuera del Centro? ¿A dónde?

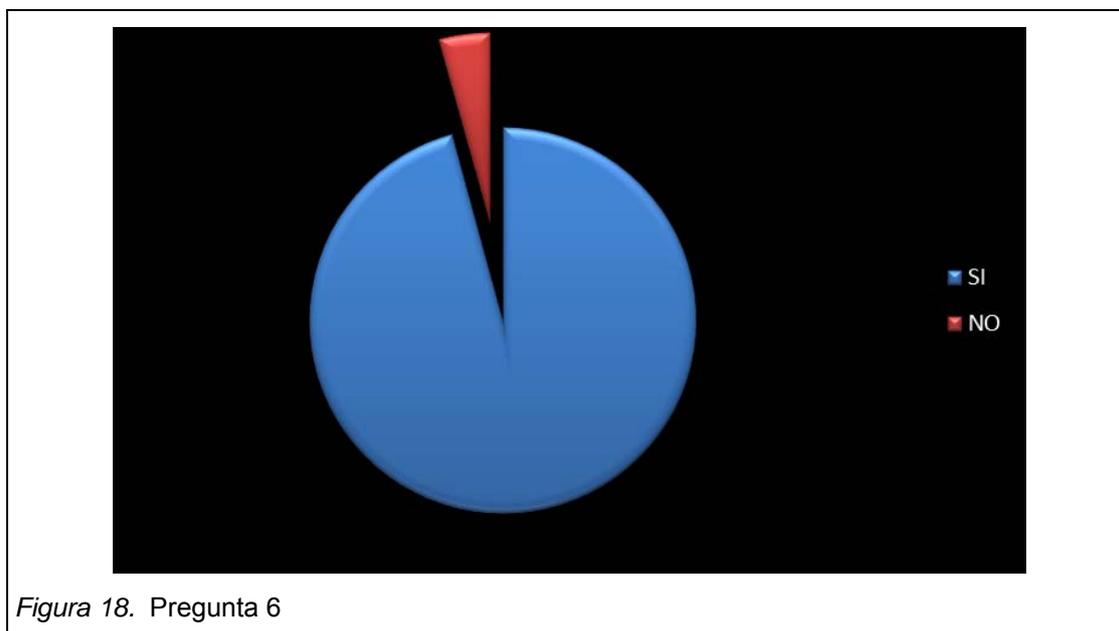


Tabla 19. Pregunta 6

| RESPUESTA | #PERSONAS | PORCENTAJE |
|-----------|-----------|------------|
| SI | 340 | 95,65% |
| NO | 15 | 4,35% |

El 95.65% de los adultos encuestados dicen que sería bueno realizar paseos, hay que tomar en cuenta que para este tipo de actividades deben tener características apropiadas para que no hayan peligros el momento de realizar paseos, que podrían ser a museos, clubes, teatros, etc. Llegando a un acuerdo con todos los clientes. Esto también puede ser una ventaja frente a la competencia, porque en los años dorados buscan hacer todo lo que les distraiga y estas son cosas que les interesan por lo general.

P7.- ¿Cómo preferiría realizar los pagos en el centro de entretenimiento?

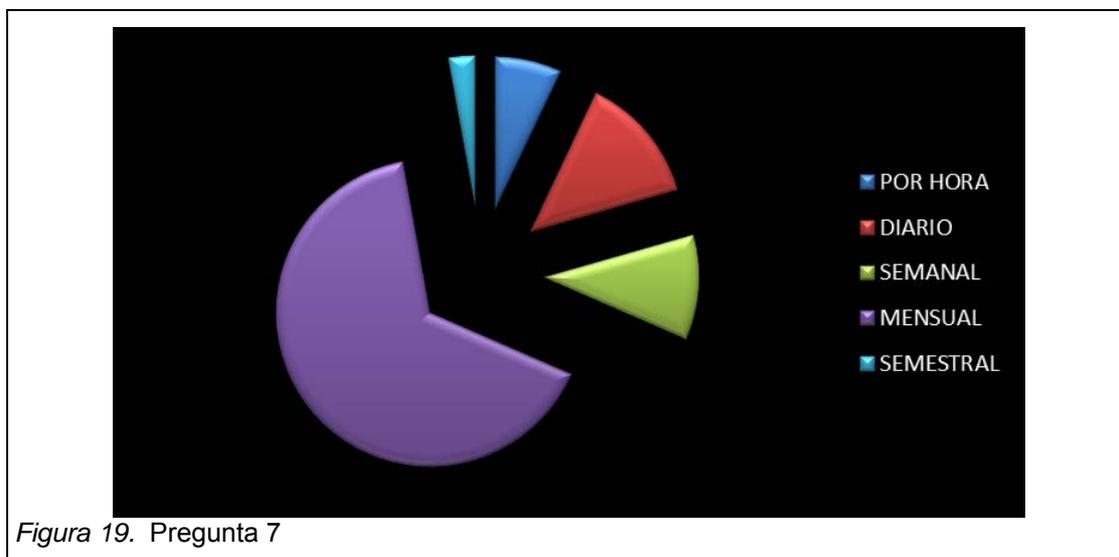


Tabla 20. Pregunta 7

| PAGO | #PERSONAS | PORCENTAJE |
|-----------|-----------|------------|
| POR HORA | 25 | 7% |
| DIARIO | 48 | 14% |
| SEMANTAL | 39 | 11% |
| MENSUAL | 233 | 66% |
| SEMESTRAL | 10 | 3% |

En cuanto a preferencias de pago, sobresalen los pagos mensuales, haciendo un análisis, es lo que más conviene porque cuando se paga por anticipado las personas por lo general se obligan a ir.

**P8.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en caso de que fuera mensual?
Incluido transporte**

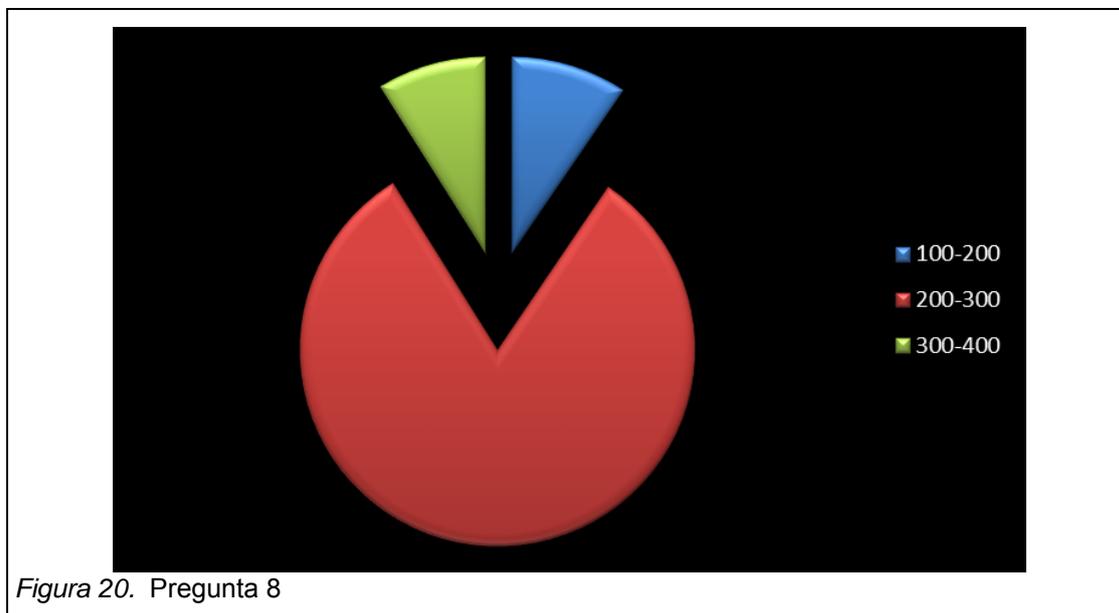


Tabla 21. Pregunta 8

| MONTO | #PERSONAS | PORCENTAJE |
|------------|-----------|------------|
| 100-200 | 33 | 9% |
| 200-300 | 286 | 81% |
| 300-400 | 31 | 9% |
| OTRO VALOR | | |
| 500 | 5 | 1% |

El precio deberá ir en un rango de 200 a 300 dólares, para tener buena acogida del mercado objetivo.

P9.- ¿Conoce algún otro lugar que ofrezca este servicio?

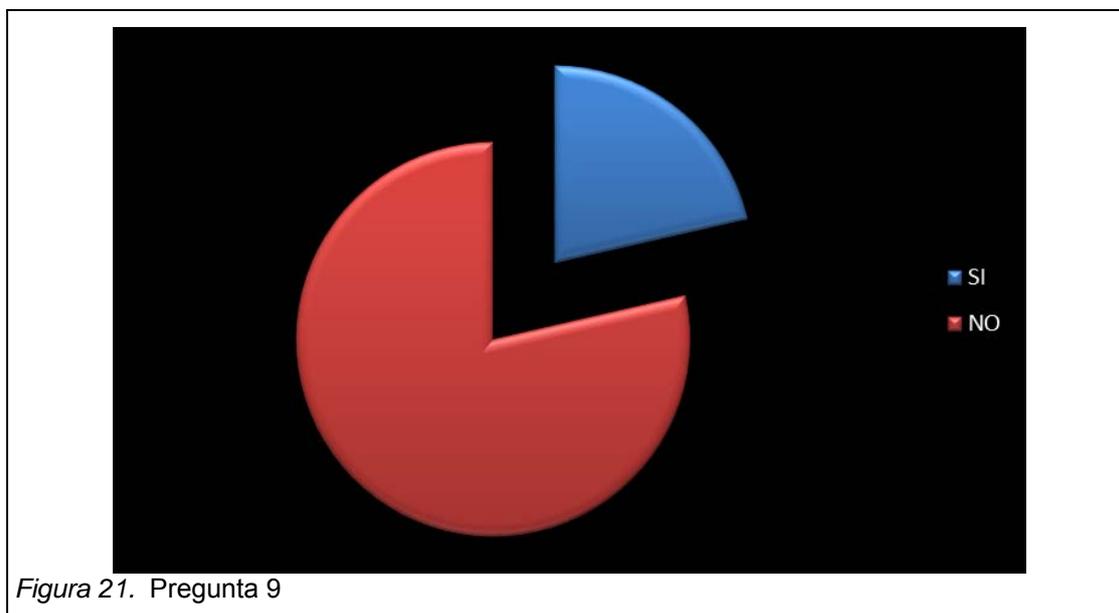


Tabla 22. Pregunta 9

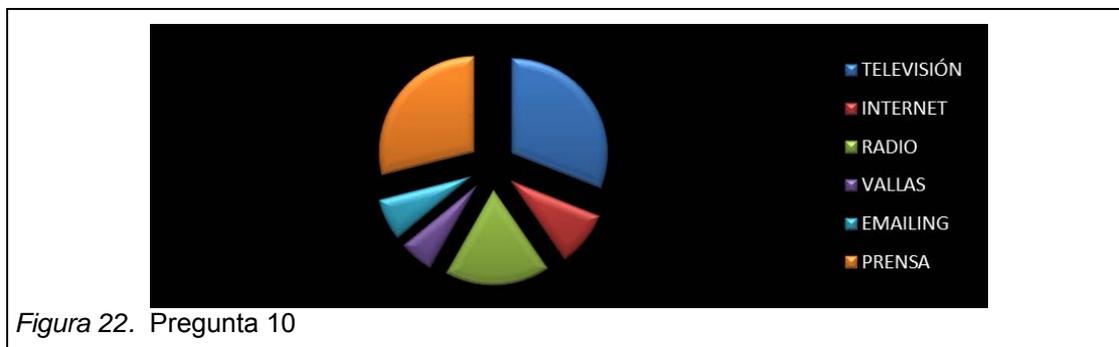
| RESPUESTA | #PERSONAS | PORCENTAJE |
|-----------|-----------|------------|
| SI | 76 | 21,41% |
| NO | 279 | 78,59% |

Los lugares conocidos son:

- EN SAN MARTIN DE LOS ANDES ARGENTINA
- GUARDERÍA PARA EL ADULTO MAYOR
- DISTRITO METROPOLITANO TERCERA EDAD
- GUARDERÍA DE PAPA
- BUENA ESPERANZA
- ESTANCIA DE OTOÑO
- CLUB DE LA MEMORIA

Como se puede observar, está pregunta es clave, ya que aunque existan lugares que den estos servicios no son conocidos y hay mucho mercado por explorar.

P10.- ¿Por qué medios le gustaría enterarse de este servicio y obtener mayor información?

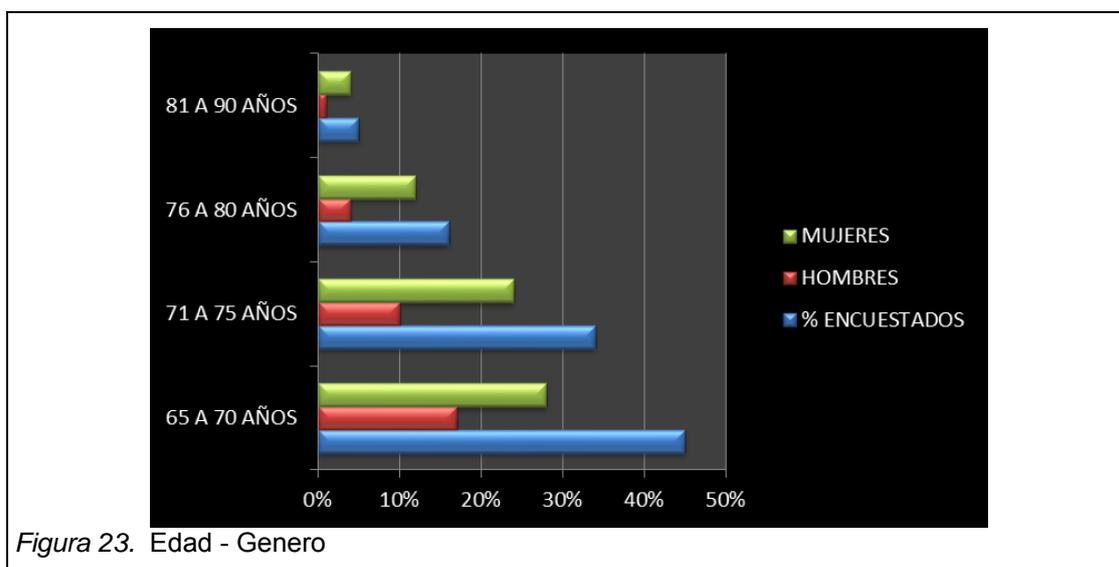


Los principales medios de trasmisión y pataje para este tipo de negocio son prensa, radio y televisión.

Cruce de Variables

Tabla 23. Edad - Genero

| EDAD | | HOMBRES | MUJERES |
|--------------|-----|---------|---------|
| 65 A 70 AÑOS | 45% | 17% | 28% |
| 71 A 75 AÑOS | 34% | 10% | 24% |
| 76 A 80 AÑOS | 16% | 4% | 12% |
| 81 A 90 AÑOS | 5% | 1% | 4% |

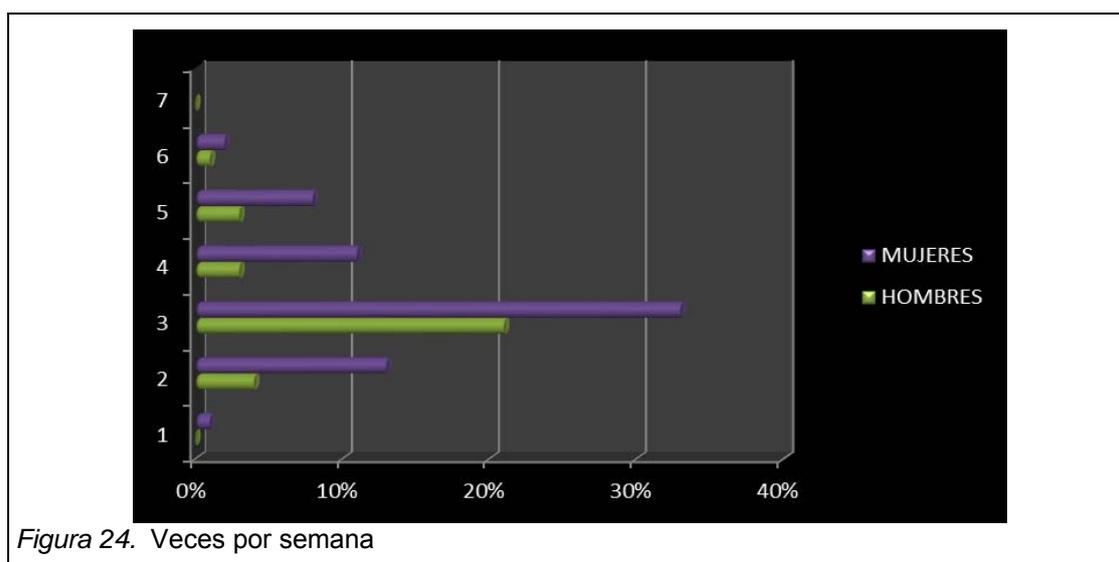


La mayoría de encuestados son de género femenino, ellas conforman un 68% de la totalidad de encuestados mientras que del género masculino son el 32% de encuestados. Dividí en 4 rangos de edades a los encuestados y como se puede observar en la figura la mayor parte oscilan de 65 a 75 años y son más mujeres que hombres, con esto podemos observar que nuestro mercado lo representan en su mayoría las mujeres por lo que el tipo de actividades que se realicen en el centro deben inclinarse más para ellas.

Veces por semana que les gustaría asistir al centro - Género

Tabla 24. Veces por semana

| VECES A LA SEMANA | | HOMBRES | MUJERES |
|-------------------|-----|---------|---------|
| 1 | 1% | 0% | 1% |
| 2 | 17% | 4% | 13% |
| 3 | 54% | 21% | 33% |
| 4 | 14% | 3% | 11% |
| 5 | 11% | 3% | 8% |
| 6 | 3% | 1% | 2% |
| 7 | 0% | 0% | |



En este análisis podemos observar que la mayoría de encuestados se inclinan por asistir al centro tres veces por semana en su mayoría las mujeres.

3.4.5 Hallazgos de las Encuestas

Después de la investigación de fuentes primarias se llegó a lo siguiente:

- Este negocio es viable y aceptado por el segmento al que va dirigido.
- Las actividades para realizar en este Centro siguen siendo las que ya estaban establecidas en un inicio por su aceptación; sin embargo, solicitan que se realicen talleres de lectura, enseñanzas de la biblia, entre otras actividades que se incluirán en el programa.
- El enfoque que tenía en un principio el centro de entretenimiento, dio un giro, ya que puede ser un lugar dónde vayan todos los días de la semana, como también podrían ir tres.
- Las horas adecuadas que un adulto mayor debería estar en este lugar serían de máximo 4, según las encuestas.
- Que el Centro cuente con un servicio de transporte es muy importante.
- Es una oportunidad darle el valor agregado al Centro de organizar paseos para los adultos mayores dentro y fuera del Ecuador.
- El precio deberá estar en un rango de 200 a 400 según todos los servicios que se vayan a dar a los adultos mayores.
- La forma de pago será mensual, vayan los días que vayan al centro es un precio pre establecido.
- No hay los lugares suficientes, en Quito, que satisfagan a este segmento y a esta necesidad que tienen los adultos mayores.

- Los medios adecuados para promocionar y comunicar los servicios: son televisión, radio y en prensa.
- Para los encuestados es un negocio viable y estarían dispuestos a ir y pagar por entretener sus días y mantener su salud y motricidades en orden.
- La mayoría de nuestro mercado son las mujeres, puede ser porque tienen una mejor calidad de vida y llegan a vivir más que los hombres, o porque por lo general las mujeres a la adultez solamente buscan entretenerse y seguir desarrollando sus motricidades. Es por esto que debemos enfocar en su mayoría las actividades a las mujeres, sin dejar de lado a los hombres.
- Las personas por lo general de 65 a 75 años prefieren ir tres veces a la semana, los encuestados de 75 para arriba quisieran ir más días a la semana, ya que por lo general necesitan pasar entretenidos, activos y seguir sintiéndose vivos.

3.4.6 Fuentes secundarias

El envejecimiento es un proceso que no sólo afecta a las personas, sino que también ocurre en las poblaciones y es lo que se llama envejecimiento demográfico. Se produce por el aumento en la importancia relativa del grupo de adultos mayores y la disminución en la importancia porcentual de los menores, como consecuencia de la caída de la natalidad. Este proceso de cambio en el balance entre generaciones está ocurriendo en América Latina y en Ecuador de una manera mucho más rápida que la ocurrida en países desarrollados. Al ser el envejecimiento un proceso multidimensional que tiene incidencia en la persona, la familia y la comunidad, implica la puesta en marcha de acciones integrales, solidarias, que contribuyan a revalorizar el rol de las personas adultas mayores en la sociedad. La acción a favor de las personas mayores es un desafío para el Estado en sus niveles nacional y local también

para el sector privado, El Ecuador se muestra como un país en plena fase de transición demográfica, este fenómeno demuestra que los adultos/as mayores, al 2010, representan el 7% de la población del Ecuador y al 2050 representarán el 18%. El envejecimiento poblacional es uno de los fenómenos de mayor impacto de esta época, lo que ocasiona un aumento de personas de 65 y más años de edad y el aumento de los índices de enfermedades crónicas degenerativas e incapacidades. Se han invertido recursos para conocer, pensar y proponer acciones tendientes a preparar a la población para llegar a esta edad, incorporar a los adultos mayores a la sociedad y finalmente ofrecer posibilidades de una vejez digna, tranquila y saludable. En la segunda mitad del siglo pasado, la población ecuatoriana mejoró su esperanza de vida, pues pasó de 48,3 años en 1950-55 a 75,6 años en 2010-15 (CEPAL, 2012). Esto permitió que muchos ecuatorianos aumentaran su calidad de vida y alcanzaran edades mayores. El envejecer bien es el ideal de todos, pero una vejez positiva solamente puede ser el resultado de una vida enmarcada en los parámetros que encierra el bienestar social. El proceso de envejecimiento difiere desacomodado a la condición social. Debido a ello, es necesario continuar desarrollando propuestas con alternativas y espacios que permitan mejorar las condiciones de vida a través de planes, programas y proyectos donde las personas adultas mayores sean entes activos en un proceso de inclusión social con la familia y la sociedad. (Gobierno Agenda de las personas adultas mayores, 2012)

3.4.6.1 Hallazgos fuentes secundarias

Enfocarse en este nicho de mercado es una oportunidad, ya que por muchos factores, las personas ahora viven más y esta tendencia va en aumento año tras año, según las estadísticas en el Ecuador.

Los adultos mayores necesitan actividad constante y nadie les ha dado la importancia que se merecen creando sitios exclusivamente para su distracción y diversión.

El gobierno Ecuatoriano ya está creando programas significativos para adultos mayores y van por lo general personas mayores de escasos recursos, la idea innovadora de negocio es crear un lugar para un segmento más alto, dónde puedan compartir adultos mayores del mismo círculo social, realizando diversas actividades que les acompañen en un envejecimiento productivo y saludable.

3.4.7 Conclusiones generales de la investigación de mercado

Después de los resultados de la investigación, tanto cuantitativa como cualitativa, se llega a los siguientes resultados:

- Es un negocio viable, aceptado por el segmento, con grandes expectativas de crecimiento por las estadísticas de longevidad en el mundo y en América Latina.
- Las actividades propuestas, en un inicio, son las que llaman la atención al segmento al que se dirige el proyecto, por lo que, se las mantendrá y pondrá énfasis en el desarrollo de las mismas.
- Cuando se llega a la etapa de la vejez es cuando más activo debe estar el cuerpo para prevenir enfermedades y desgastes de tejidos.
- En el centro deberán haber varias tarifas por horas y por actividades.
- La competencia es media; sin embargo, hay diferencias claras en el servicio que se quiere ofrecer, como varias actividades en un solo lugar, que no necesitan ser internados ni pasar todo el día en el lugar, sino que pueden realizar sus horarios.
- El precio deberá ser la media del rango escogido por la mayoría de encuestados para que sea asequible para el target al que se dirigirá el Centro.

- El clima de Tumbaco es el apropiado para atender a ese nicho de mercado.
- Al no ser un internado, las barreras de entrada son mucho menores y no hay tanto problema al momento de sacar los permisos.

3.5 TAMAÑO DEL MERCADO Y TENDENCIAS

El tamaño de mercado es 4749, a la fecha y según la investigación realizada, como ya se dijo, al bajar la tasa de crecimiento poblacional, se va a ir encontrando en mayor número adultos mayores. Es por esto que, este dato, servirá para proyectar la venta del servicio en una escala progresiva.

3.6 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

Tipos de empresas que pueden estar sirviendo a este segmento

En la actualidad, se está empezando a dar mucha atención a los adultos mayores y hay empresas que sirven a este segmento tales como:

- Asilos o casas de descanso.

Lugares dónde viven los adultos mayores, generalmente cuando están con algún tipo de enfermedad o sencillamente no quieren vivir en casa de ninguno de sus familiares.

- Clubes Privados.

Pueden ir personas de estratos sociales altos a distraerse con personas de su círculo social, o a realizar deportes que hayan practicado a lo largo de su vida, y todavía están con la capacidad de hacerlos.

- Programas del Gobierno.

Son programas públicos que brindan cuidados y distracciones culturales a los adultos mayores que asisten. (Clase baja, media baja)

- Juegos de mesa (Bingo)

Asisten personas para quemar su tiempo, pasan horas en estos lugares, en uno de los pasatiempos preferidos para este segmento.

- Hospitales (públicos y privados)

Dan servicio médico a este segmento, tanto a adultos mayores sanos como a los que padecen de alguna enfermedad.

- Restaurantes con comida sana para todos los segmentos en general.

Lugares que cuidan la salud de las personas, con comida saludable, baja en azúcares y calorías, proporcionando los nutrientes necesarios para cada edad.

- Universidad del Adulto Mayor (Cuenca)

Lugar de estudio para adultos mayores.

Competencia directa

En la ciudad de Quito existen diversos lugares para los adultos mayores, pero en su mayoría son públicos.

A continuación se detallan algunos de los programas y centros de atención para el adulto mayor que tiene el gobierno.

- “Sesenta y Piquito”

A través del programa "Sesenta y Piquito, activos y saludables", las personas mayores de 60 años cuentan con 14 puntos Sesenta y Piquito en las ocho administraciones zonales, hasta donde asisten 3.500 personas. Se espera poner en funcionamiento 120 puntos hasta fines del presente año, con 8 000 personas atendidas. El objetivo del programa piloto en el Distrito se orienta a mejorar las condiciones de vida, la realización humana y salud integral de las personas mayores de 60 años. (Distrito Metropolitano de Quito, 2012)



Figura 25. Sesenta y Piquito
Tomado de: Distrito Metropolitano de Quito

- Hogar de Vida 1, 2 y 3

Un centro de referencia distrital donde los adultos y las adultas mayores que se encuentran en situación de mendicidad e indigencia reciben atención integral oportuna. (Distrito Metropolitano de Quito, 2012)

- CEAM, Centro de Experiencia del Adulto Mayor

Un centro de referencia distrital donde los adultos y las adultas mayores que se encuentran en situación de mendicidad e indigencia reciben atención integral oportuna.

- Casa de Respiro

Un sitio humano especializado, social, comunitario con atención integral para la población adulta mayor del Distrito Metropolitano, en el marco de sus derechos. Un espacio alternativo de convivencia, que también brinda un “respiro” a las familias, cuidadores y cuidadoras de personas adultas mayores, con algún tipo de discapacidad.

- Estancia de Otoño



Hogar de ancianos en Quito que ofrece una atención geriátrica integral y continúa al adulto mayor gracias a un equipo profesional calificado. Especializado en la gestión de servicios de atención al adulto mayor, a enfermedades como de Alzheimer y Parkinson, pionero en ofrecer una moderna e innovadora plataforma integral de servicios para la atención a las personas mayores y a sus familias, ofrecen también cuidado durante el día a los adultos mayores (Ubicada en Bellavista)

- Quinta Nuevo Amanecer



Ofrece servicio de internado y también servicio de Guardería con diversas actividades de recreación y entretenimiento para el adulto mayor (Valle de los Chillos)

- Buena Esperanza de Guadalupe



Centros de desarrollo y descanso para la tercera edad ubicado en la mitad del mundo, actividades de recreación con modalidad Internado.

- Quinta Hogar Rosa Blanca

Hogar de Adultos Mayores, con modalidad internado, y cuidado diario ubicado en Puenbo.

Analizando la competencia directa e indirecta, se puede observar que pese a que hay varios lugares que ofrecen servicios parecidos, no tienen

una propuesta como la de este proyecto, ni están dirigidos al segmento de interés para Vida Plena. No cuentan con todas las actividades que gustan a este segmento en un solo lugar, ni brindan un servicio integral.

Vida plena ofrecerá un servicio integral y exclusivo, con el único propósito de mimar a sus clientes, en un clima único como lo es el de Tumbaco.

3.7 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA

El mercado para la industria asciende a 4749 personas, la empresa, para cubrir su capacidad operativa, espera captar un 8% que son 379 posibles clientes. Desde el lanzamiento hasta lograr un posicionamiento adecuado, se desea iniciar el proyecto y mantenerlo durante el primer año con 200 usuarios permanentes o semi permanentes y luego de aplicar las estrategias de marketing, se irá subiendo la cobertura.

3.8 EVALUACIÓN DE MERCADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

En cuanto se inicie la operación, se irá comparando lo proyectado con datos reales; eso implica, que primeramente serán analizadas las estrategias de posicionamiento a fin de optimizar los resultados, pues si estos son buenos, se utilizará el escenario financiero optimista y se diseñará uno nuevo. Se espera de esta manera alcanzar en el corto o mediano plazo optimizar resultados.

Si bien, la investigación de mercados que consta en esta tesis se lo hizo siguiendo todas las normas técnicas al tratarse de personas, estas pueden cambiar sus gustos y preferencias; razón por la cual, se realizarán tantas encuestas sean necesarias y fundamentalmente se recibirá retroalimentación de los usuarios a fin de lograr su fidelidad.

No está por demás señalar que conforme se vaya adquiriendo resultados y experiencia, se irán analizando nuevos nichos de mercado a fin de evitar la dependencia del nicho primario.

4 CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING

En este capítulo se determinarán las estrategias de marketing que se implementarán para el negocio, están desarrolladas en base a la investigación de mercados que se realizó previamente. Las estrategias de marketing permitirán alcanzar los objetivos planeados.

También se realizarán estrategias para cada uno de los elementos que conforma el Marketing Mix: producto, precio, plaza y promoción.

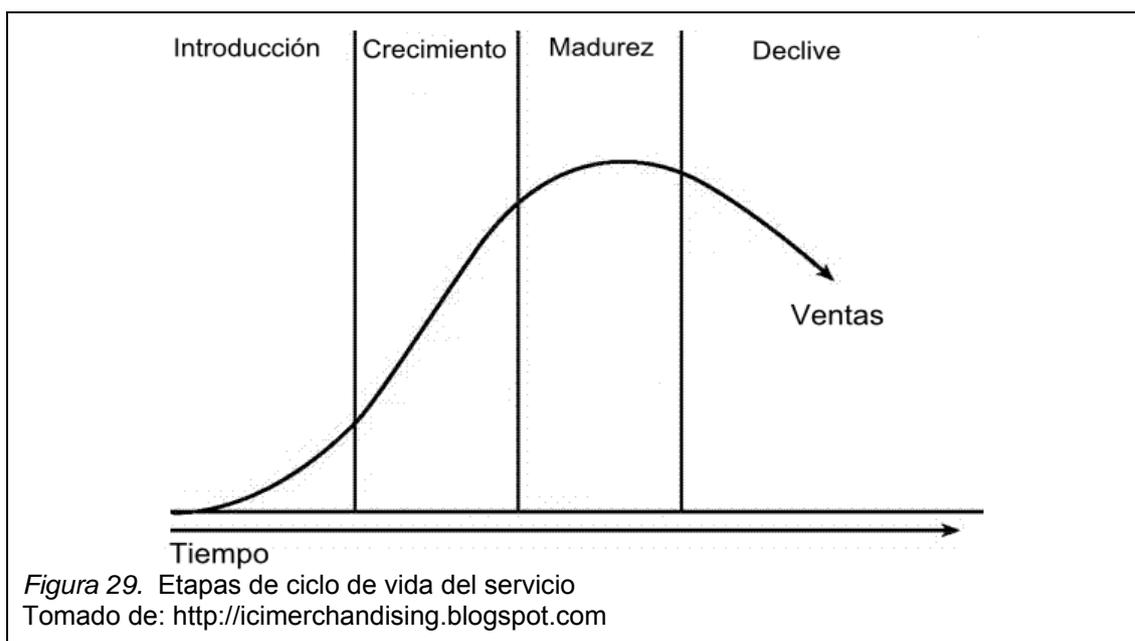
4.1 OBJETIVOS

- Formular las estrategias de marketing que se implementarán para el negocio, en base a la investigación de mercados que se realizó previamente.
- Satisfacer las necesidades del segmento, provocándolos a conocer el Centro fidelizándolos con cada actividad realizada.
- En un periodo de tres años, tener la empresa ya estructurada y posicionada en la ciudad de Quito, como el mejor lugar de entretenimiento para el adulto mayor.
- Ser una empresa diferenciada por la calidad de servicio personalizado que se brindará.
- Ser una empresa líder en el Ecuador, ofreciendo entretenimiento y esparcimiento para el adulto mayor, en un ambiente exclusivo diferenciándose por los servicios y personal altamente capacitado en sus cuidados.

- Estar afianzada y obtener alta rentabilidad para el 2016, aportando con el crecimiento del país.

4.2 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

4.2.1 Marketing Estratégico



a) **Introducción:** Esta etapa se inicia cuando el servicio de entretenimiento para el adulto mayor se lanza al mercado. En este período las utilidades son negativas o bajas debido a que se trata de un servicio nuevo con poca participación de mercado, ya que el segmento es limitado y se incurre en gastos considerables por la introducción del servicio al mercado.

Objetivo: Presentar el nuevo servicio al segmento e inaugurar del Centro de Entretenimiento.

Estrategia: Para la introducción de este servicio se utilizarán los medios que más llegan al segmento, según la investigación de mercado realizada. Se anunciará la apertura del Centro y los servicios que se brindarán por medio de radio, periódico, vallas e invitaciones dirigidas y personalizadas; al

principio no se utilizará televisión por los costos, pero se lo hará a largo plazo.

- b) Crecimiento: En esta etapa, las ventas del servicio comienzan a aumentar rápidamente y la empresa debe enfrentar a nuevos competidores que buscarán entrar en el mercado para lo que se tiene previsto ir innovando en servicios periódicamente.

Objetivo: Incrementar la participación de mercado fidelizando clientes.

Estrategia: Con el fin de sostener un crecimiento del mercado durante el mayor tiempo posible, se mantendrá la personalización e investigación constante de las necesidades que se les presenten a los clientes y que se pueda, por medio de los servicios, satisfacerlas. Convencer al segmento que es la primera y única opción de entretenimiento para ellos.

- c) Madurez: Esta etapa tiene una duración mayor a las anteriores, por lo que requiere mayor atención del área de marketing. En la etapa de madurez, el crecimiento de las ventas se reducen debido a que los competidores intentan competir por precio o calidad del producto buscando ofrecer mejores alternativas.

Objetivo: Tener ya clientes permanentes fieles a la empresa

Estrategia: Utilizar a los clientes potenciales como una herramienta de crecimiento ya que clientes contentos, comentarán con sus conocidos, que es un segmento limitado y se crecerá optimizando recursos con marketing boca a boca.

- d) Declive: En esta etapa del ciclo de vida, las ventas del servicio comienzan a decaer con la posibilidad de mantenerse en ese nivel durante muchos años o llegar a cero. Generalmente un producto o servicio llega a esta etapa

cuando existen avances tecnológicos, incremento de la competencia o cambios en los gustos de los consumidores.

Objetivo: Innovar constantemente.

Estrategia: La estrategia a utilizarse en esta etapa del ciclo de vida será la diversificación, ofreciendo servicios que se relacionen entre sí y se complementen, en este caso se empezará a planificar viajes dentro y fuera del país para este segmento, que se dedica a viajar después de una larga vida de trabajo, ahora lo que quieren es un constante descanso.

4.2.2 Concepto de Diferenciación

Ser el primer centro de entretenimiento para el adulto mayor en la ciudad de Quito, que tiene muchas actividades en un mismo lugar ofreciendo un servicio integral y que no es municipal, esto permitirá tener una ventaja competitiva encontrando un nicho de mercado no atendido.

4.3 ESTRATEGIA DE MARKETING GLOBAL

Se utilizará una estrategia dirigida de diferenciación (Estrategia global de Thomsom) la cual define el autor como la estrategia que pretende asegurar una ventaja competitiva con un producto diseñado, con cuidado para atraer las preferencias y necesidades únicas de un grupo estrecho y bien definido de compradores. Se considera que esta estrategia es la más adecuada para el servicio a ofrecer porque el negocio se dirige a un nicho de mercado que busca personalización y atributos especiales en el mismo.

4.3.1 Estrategia de nicho de mercado

Son utilizadas por competidores pequeños que están especializados en dar servicio a nichos de mercado y que los competidores más grandes suelen

pasar por alto o desconocen su existencia. Este tipo de compañías ofrecen productos o servicios muy específicos y/o especializados, para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños pero homogéneos en cuanto a sus necesidades o deseos. (Richard Sandhusen, s/f, p. 74)

Esta es la principal estrategia, ya que el segmento al que se enfocar el proyecto, es limitado y homogéneo, por lo que debe ser un servicio exclusivo y diferenciado satisfaciendo las necesidades de los clientes.

4.3.2 Estrategia de Servicio

Esta estrategia incluye desarrollar nuevos servicios para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando beneficios adicionales a los clientes. (Sandhusen, s/f, p. 74)

Los servicios ofrecidos en el centro se cambiarán constantemente, según necesidades del segmento y se innovaran según los avances culturales y tecnológicos. El servicio personalizado será un Plus para la empresa ya que aportara con beneficios únicos para cada uno de los usuarios.

4.4 POLÍTICA DE PRECIOS

En vista de que el servicio está dirigido a un segmento de nivel superior, con costumbres y gustos diferenciados, se ha pensado proporcionar un servicio que hará que el consumidor sienta que se le está dando algo acorde con su nivel.

El satisfacer necesidades de ese nivel, implica incurrir en costos altos y eso hace que el precio del servicio sea más alto que el de la competencia, con lo cual se tiene un doble beneficio: tener un buen margen de rentabilidad y un posicionamiento basado en la percepción de que el servicio con precio alto es de mejor calidad. Por hacer uso de las instalaciones y de las actividades propuestas, cada adulto mayor debe pagar una matrícula anual y un costo mensual entre 200 y 250 dólares.

Roger Best en su libro de marketing estratégico define al valor percibido por el cliente como la diferencia neta entre el valor total percibido y los costes totales percibidos. El valor total de los beneficios se concibe como una suma de los beneficios derivados de los aspectos físicos del producto, de los servicios de la empresa, y de la marca; mientras que el valor total de los costes percibidos los integran el precio, las condiciones de pago y todo el conjunto de costes diferentes del precio.

4.5 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍA

La relación que se genere con los clientes es crucial para el éxito o fracaso del negocio, esta relación asegura aumentar la ventaja competitiva en el mercado.

Por esta razón se han identificado las siguientes políticas de servicio al cliente:

- Las personas que trabajen en el centro deben estar alineadas la visión, misión y valores de la empresa.
- Se asegura satisfacción total por parte del cliente en cuanto al servicio en general, si esto no se cumple se devolverá el dinero. Esto incentiva a todos los que forman parte de la empresa a vivir una cultura de excelencia en el servicio.
- Cada cliente debe sentir que es sumamente importante y sentir personalizado el servicio.

4.6 PROMOCIÓN

4.6.1 Nombre de la empresa

El nombre que se escogió para esta empresa fue VIDA PLENA, ya que en dos palabras se dice lo que la empresa quiere comunicar. En el centro al encontrar

actividades que desarrollen sus motricidades, que los mantengan saludables y en constante movimiento van a llenarse de VIDA. Por otra parte llegar a la tercera edad es una etapa maravillosa dónde vuelves a ser niño y empiezas a darte los gustos que antes no lo hacías por factores como el tiempo, ocupaciones; pero ahora puedes llevar una vida con plenitud y tranquila, se puede decir que su vida es PLENA.

4.6.2 Logotipo

El logotipo es un elemento gráfico que utilizan las empresas o instituciones para identificarse, y que a su vez permitirá que se diferencie del resto de competidores en el mercado.

El logo creado para la empresa de entretenimiento es el expuesto a continuación:



Color Azul "VIDA"

Es un color fresco, tranquilizante y se le asocia con la mente, llega a la parte más intelectual de la misma, el azul claro, da tranquilidad, da la pauta para tener claridad de ideas y a ser creativos. Representa la generosidad, salud, curación, frescor, entendimiento, tranquilidad.

Color Verde “Plena”

Tiene una fuerte afinidad con la naturaleza y se conecta con ella, hace empatizar con los demás encontrando de una forma natural las palabras justas y crea un sentimiento de confort, relajación, de calma y paz interior, hace sentir equilibrados interiormente. Se asocia con la naturaleza, armonía y crecimiento.

Isotipo

Simplificación de una persona con los brazos extendidos (llenos de vida), sobre un corazón que no se cierra y que representa la campana de la vida.

4.6.3 Eslogan

El eslogan es una poderosa herramienta de marketing que las empresas utilizan para atraer clientes potenciales, para este negocio se definió que eslogan es “Su sonrisa, nuestra alegría” porque es lo que busca la empresa que los días de nuestro segmento sean llenos de energía, de momentos felices, y al conseguir que sea así se estará cumpliendo con el objetivo del negocio.

4.7 POLÍTICA DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Concepto

VIDA PLENA es la mejor opción en esta nueva etapa para distraerse, recrearse y pasar momentos llenos de felicidad. Encontrarás todo en un solo lugar.

Se promocionará el Centro en las principales radios escuchadas por el segmento, en horarios de mayor sintonía por los mismos.



- Se Realizará un magno evento de lanzamiento con invitaciones personalizadas ya que se conoce por medio de una base de datos quienes podrían ser los posibles potenciales clientes. En este evento se les explicará las bondades y calidad del servicio. Este evento será en las instalaciones para que las conozcan y conseguir que se inscriban ese mismo día.



- Se Utilizará vallas publicitaria a la entrada al valle de Cumbayá, para generar branding awareness, promocionando el Centro que va a estar en esa zona.



Figura 33. Publicidad

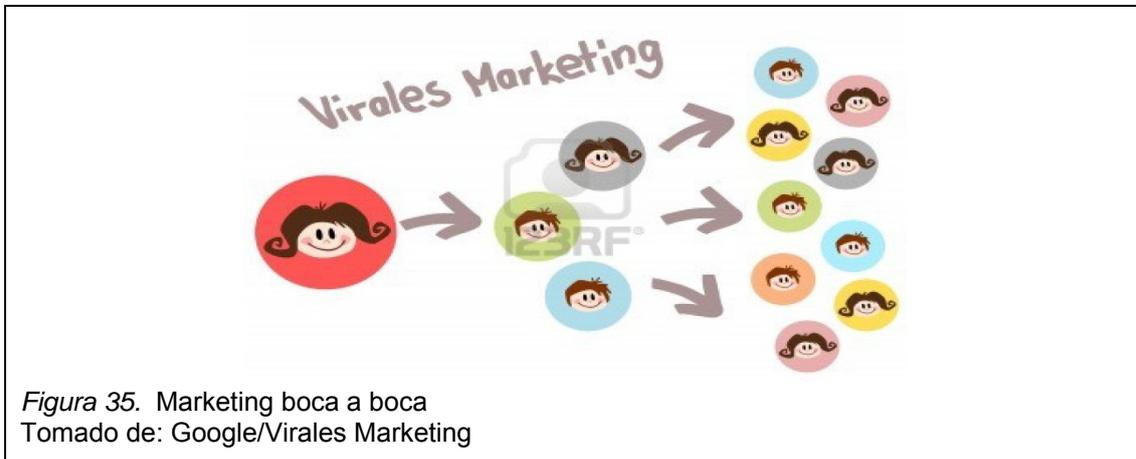
- Se utilizará anuncios de prensa con el concepto y los contactos en los principales.
- periódicos de la ciudad, dado que en la investigación de mercado se determinó que a las personas de la tercera edad les agrada informarse a través de medios escritos.



Figura 34. Anuncios en Prensa
Tomado de: Google /Fotos Prensa

- Una de los principales recursos en comunicación y publicidad es generar marketing boca a boca, como medio de difusión, para esto se buscará

siempre la completa satisfacción del cliente para que recomiende a sus conocidos el servicio. Esta es una herramienta que no tiene costo y sin embargo obtiene excelentes resultados para un negocio.



- Como promociones, se ha pensado brindar servicio de transporte gratis durante el primer mes para demostrar la bondad del servicio.



- Se premiará al adulto mayor que lleve al centro 5 invitados y se inscriban, este recibirá un mes de atención gratis.

4.8 DISTRIBUCIÓN

Para dar el servicio, no se ha considerado distribuidores, únicamente se tendrá tercerizado el servicio de transporte.

5 CAPITULO V: DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO

En este capítulo se explicará el estado actual del desarrollo del servicio que se va a realizar así como también las tareas pendientes, las dificultades y riesgos que se puedan presentar, el mejoramiento del servicio y los posibles nuevos servicios que la empresa pueda desarrollar. Se mencionarán los costos de desarrollo proyectados y las licencias o patentes necesarias para el negocio.

5.1 ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y ACTIVIDADES PENDIENTES

El proyecto está orientado a servir a un nicho de mercado de nivel socioeconómico medio, medio alto y alto con un servicio superior, razón por la cual al momento se ha detallado una investigación de mercados; adicional a las técnicas tradicionales se ha hecho investigación de campo mediante conversaciones informales con posibles clientes. Con estos resultados se preparó un plan estratégico de Marketing no solo enfocado al nicho, sino práctico para desarrollar el proyecto.

El resto de estudios y propuestas constan más adelante, siguiendo el plan de tesis.

5.2 DIFICULTADES Y RIESGOS

Es importante saber que en todo proceso, tanto inicial como en el día a día, se puede presentar inconvenientes para los cuales se debe tener un plan de contingencia.

A continuación se detallarán 5 variables dignas de análisis:

Crédito: No hay mayor dificultad principalmente en la banca estatal.

Copia: Al no existir en este momento un proyecto que brinde los servicios diferenciados en un solo lugar, que es lo que se está proponiendo, existe un

mercado insatisfecho lo que hace que la posibilidad de aceptación de este concepto sea alta y eso traerá como consecuencia que otros emprendedores quieran entrar en este negocio.

Construcción y adecuación del local: Para construir y adecuar el local la inversión es alta, si la aceptación del concepto no es la esperada se tendría una alta barrera de salida.

Negociación con los proveedores: Los tiempos de entrega por parte de los proveedores pueden tener retrasos.

Riesgo por los cambios del entorno: La globalización y las comunicaciones hacen que el entorno cambie rápidamente. Eso significa que lo que hoy funciona no necesariamente funcionará dentro de dos años. La competencia cambia, los clientes cambian, la economía cambia.

5.3 MEJORAMIENTO DEL SERVICIO Y NUEVOS SERVICIOS

Lo más importante para que una empresa se mantenga y sea exitosa en el tiempo, es tener un área que se dedique a investigación de nuevas tendencias, estar atentos con lo que ocurre en el mundo, para implementar e innovar cada cierto tiempo las actividades y el servicio que se ofrecen.

El proyecto contempla una permanente innovación con nuevos productos y servicios, serán la experiencia durante la investigación y la experiencia permanente la que determine el tipo específico de servicios requeridos.

5.4 COSTOS DE DESARROLLO PROYECTADOS

Realizar estos cambios en el tiempo implicará realizar nuevas inversiones como puede ser infraestructura o formular alianzas estratégicas con nuevos empresarios lo cual indudablemente implica costos, por lo pronto en esta tesis

durante su lapso de evaluación que es de mediano plazo no se prevé grandes inversiones.

5.5 PROPIEDAD INTELECTUAL (PATENTES, LICENCIAS)

Por ser una tesis de grado, no se puede patentar el presente trabajo, razón por la cual, se buscará realizar un convenio con la Universidad para que esta tesis no esté en consulta al menos durante la fase de implementación del Centro.

6 CAPITULO VI: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

6.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Administración por Calidad Total

Es la formulación y aplicación de estrategias y políticas para ayudar a que la compañía logre niveles de excelencia respecto a las características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas.

La principal estrategia para este negocio es CALIDAD en todos los aspectos operativos de la empresa, se define de la siguiente manera:

- Calidad en el servicio, el servicio al enfocar este negocio a un segmento tan frágil debe ser totalmente personalizado, acoplándose a cada cliente que se inscriba de una manera diferente y exclusiva.
- Calidad en los procesos (Para optimizar costos)
- Competir por calidad significa alcanzar la mayor ventaja competitiva en el mercado elegido. Esta decisión implica, en muchos casos, costos superiores y en consecuencia, precios superiores.

6.2 CICLO DE OPERACIONES

Se realizaron dos ciclos uno de comercialización del servicio y el otro para el servicio post inscripción, los cuáles serán determinantes para el éxito o fracaso del negocio. Este debe ser percibido como un servicio de altos estándares de calidad.

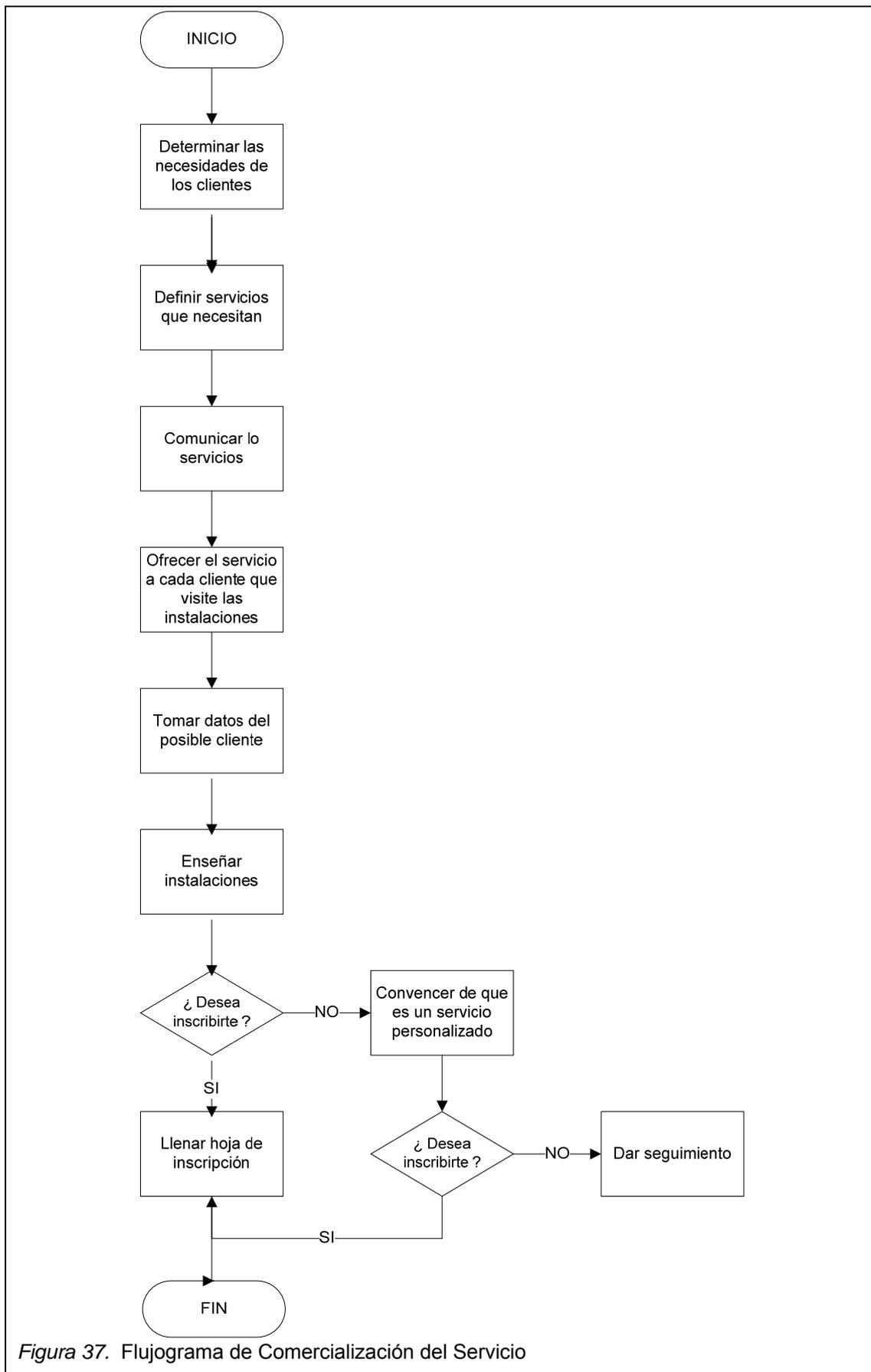


Figura 37. Flujograma de Comercialización del Servicio

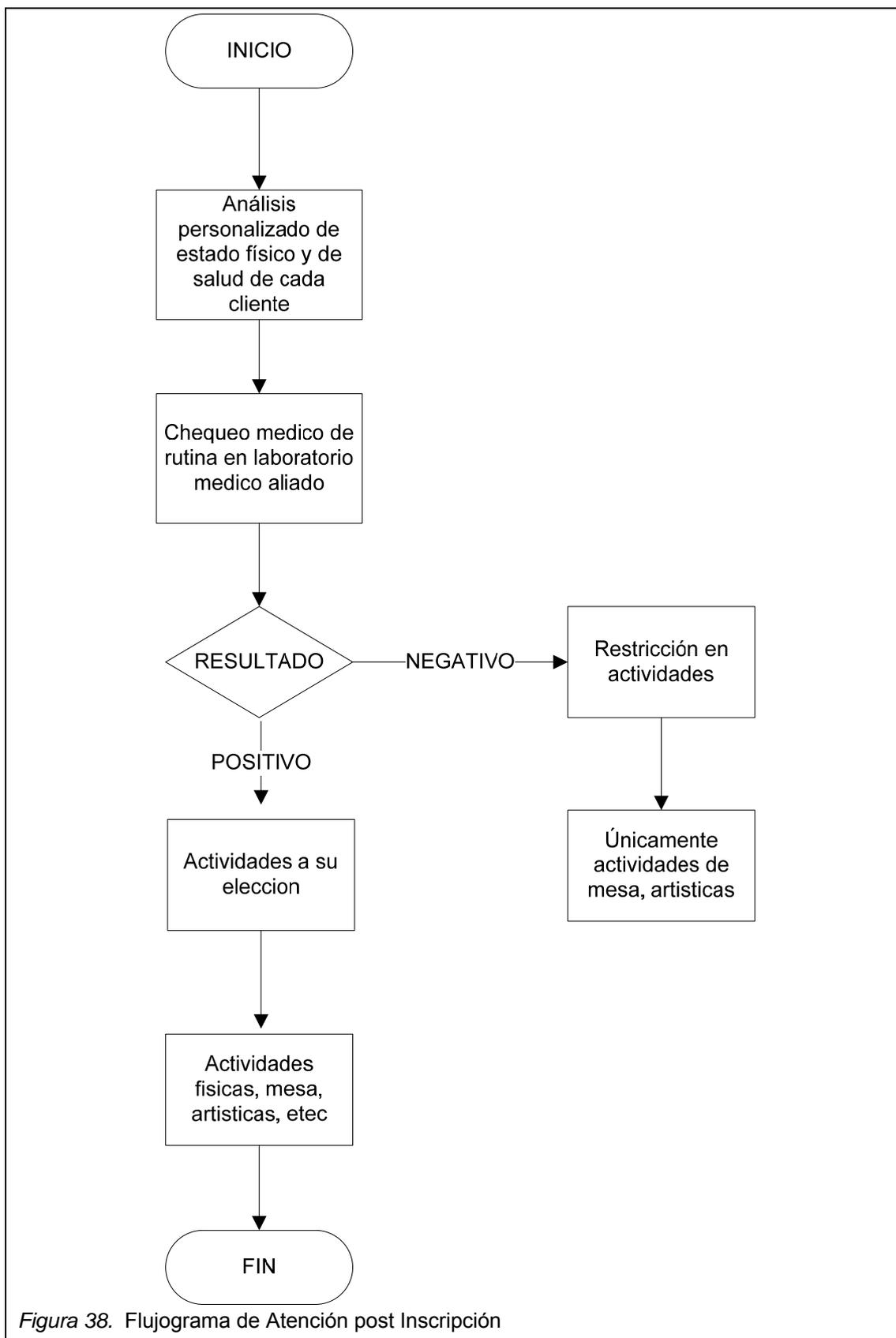


Figura 38. Flujograma de Atención post Inscripción

6.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Para este Centro se requieren los siguientes enseres:

PARA ADMINISTRACIÓN

- 3 computadora
- Mueble Recepción
- 2 Escritorios
- 2 sillas para escritorios de Administración
- 2 Salas de espera
- Impresora
- 3 Teléfonos
- Artículos de enfermería

PARA LAS ACTIVIDADES

- Colchonetas
- Equipo de sonido Instalación de audio en todos los salones
- Implementos para bailoterapia y Aeróbicos
- Sillas
- Mesas
- 2 pantallas led
- materiales para manualidades
- toallas
- dispensadores de agua
- espejos
- 2 mesas de billar
- Tableros de Ajedrez
- Juegos de cartas
- 1 Bingo

Recorrido puerta a puerta

- Se contratará un transporte que retire y deje en sus casas a los clientes(A los que requieran)

Para este servicio es básico tener alianzas con diferentes establecimientos para satisfacer todas las necesidades del segmento como son:

- Convenio con laboratorio de Hospital de los valles para exámenes de rutina de nuestros clientes.
- Alianza con Club de Años dorado de Fybeca, para que los clientes puedan acceder a excelentes beneficios.

6.4 INFRAESTRUCTURA

El establecimiento ocupará una extensión de 900 metros cuadrados de terreno, 700 metros cuadrados de construcción, la construcción estará realizada en una sola planta por comodidad y seguridad del target al que está dirigido este proyecto.

Se construirá un solo canchón y por dentro se harán las divisiones con paredes falsas. La infraestructura se dividirá en 4 salones de distintos tamaños para que ahí se puedan realizar las diferentes actividades, contará con una recepción con su sala de espera, habrá dos oficinas administrativas y una sala entre ellas dos, habrá dos baños uno para mujeres y uno para hombres. Contará con dos vestidores de igual manera para hombres y mujeres. Los pasillos serán amplios, cuenta con salidas de emergencia y todo estará en un piso que no es resbaloso y previene caídas. También cuenta con una enfermería por precaución por el segmento tan vulnerable al que está enfocado el negocio. (Observar plano a continuación)

Toda la infraestructura será minimalista con grandes ventanales ya que, pese a que abarata costos, es una construcción elegante y acogedora como este proyecto lo requiere.

Los jardines serán acogedores para dar esa sensación de que están en la naturaleza; es decir, en un lugar de Paz y relax.

Habrà un àrea exterior para fumadores.

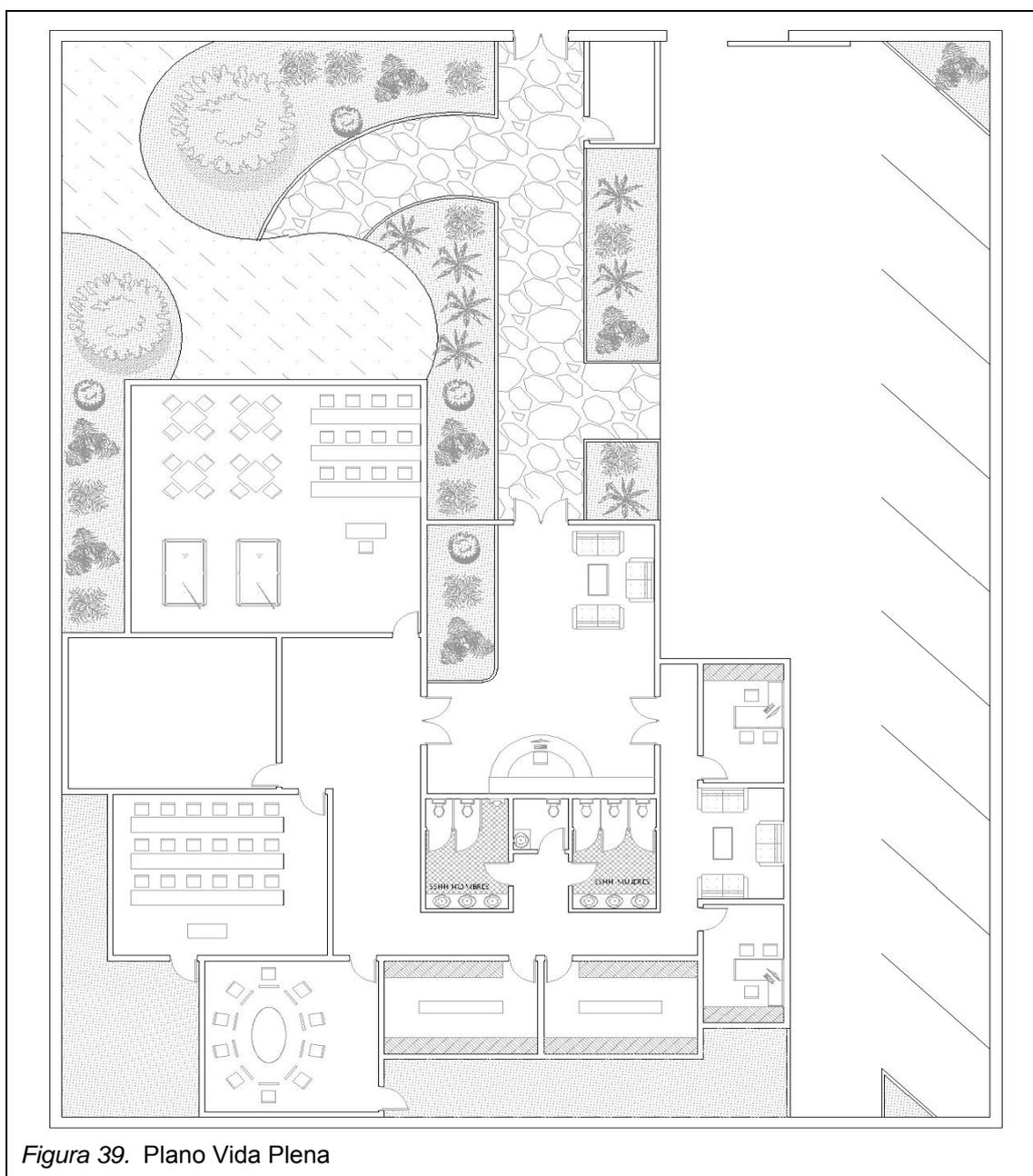
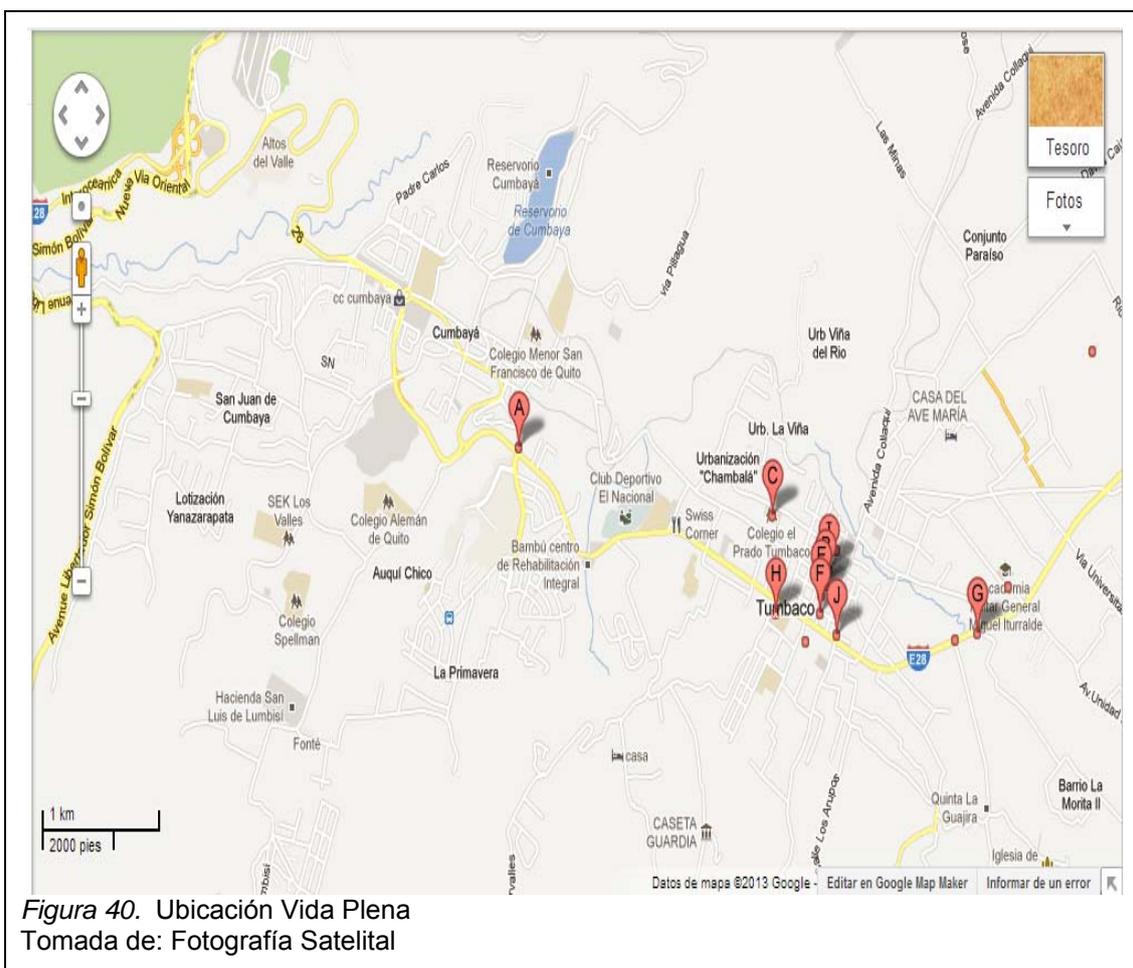


Figura 39. Plano Vida Plena

6.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIOS FÍSICOS

El Centro estará ubicado en Tumbaco (La Morita) calle Boyacá lote 27, se considera esta zona apropiada por el clima y nicho al que están enfocado el servicio

A continuación está gráficamente la ubicación:



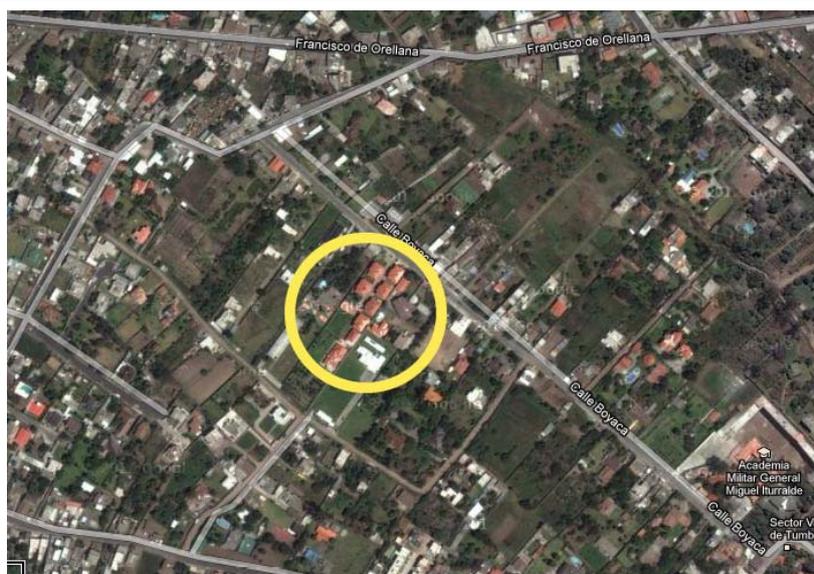


Figura 41. Fotografía Satelital Ubicación Vida Plena
Tomada de: Fotografía Satelital

6.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

Se prevé la construcción de una bodega para los insumos como pueden ser toallas, papel higiénico, jabón etc.

1.1 6.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Según (conquito.org, 2012) Indica que es importante, al momento de crear una empresa, tomar en cuenta los aspectos regulatorios y legales que permitirán que esta funcione de manera permitida y así evitar posibles futuros problemas de funcionamiento.

La empresa va a tener modalidad de compañía limitada para lo cual hay que seguir los siguientes pasos:

1. Buscar requisitos para la constitución de compañía limitada.
2. Escoger el nombre de su empresa.

3. Reservar el nombre de su compañía en la Superintendencia de Compañías.
4. Abrir la cuenta de integración de capital en la institución bancaria de su elección (el monto mínimo para Cía. Ltda. es \$400 y para S.A. es \$800)
5. Elevar a escritura pública la constitución de la compañía (Esto puede ser realizado en cualquier notaría)
6. Presentar en la Superintendencia de Compañías, la papeleta de la cuenta de integración del capital y 3 copias de la escritura pública con oficio del abogado.
7. Retirar resolución aprobatoria u oficio con correcciones a realizar en la Superintendencia de Compañías luego de esperar el tiempo establecido (48 horas)
8. Publicar en un periódico de amplia circulación, los datos indicados por la Superintendencia de Compañías y adquirir 3 ejemplares del mismo.
9. Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil en la misma notaría donde se elevó a escritura pública la constitución de la empresa.
10. Inscribir en el Municipio de Quito las patentes y solicitar certificado de no estar en la Dirección Financiera Tributaria.
11. Establecer quiénes van a ser el Representante Legal y el administrador de la empresa.
12. Inscribir en el Registro Mercantil el nombramiento de Representante Legal y Administrador.

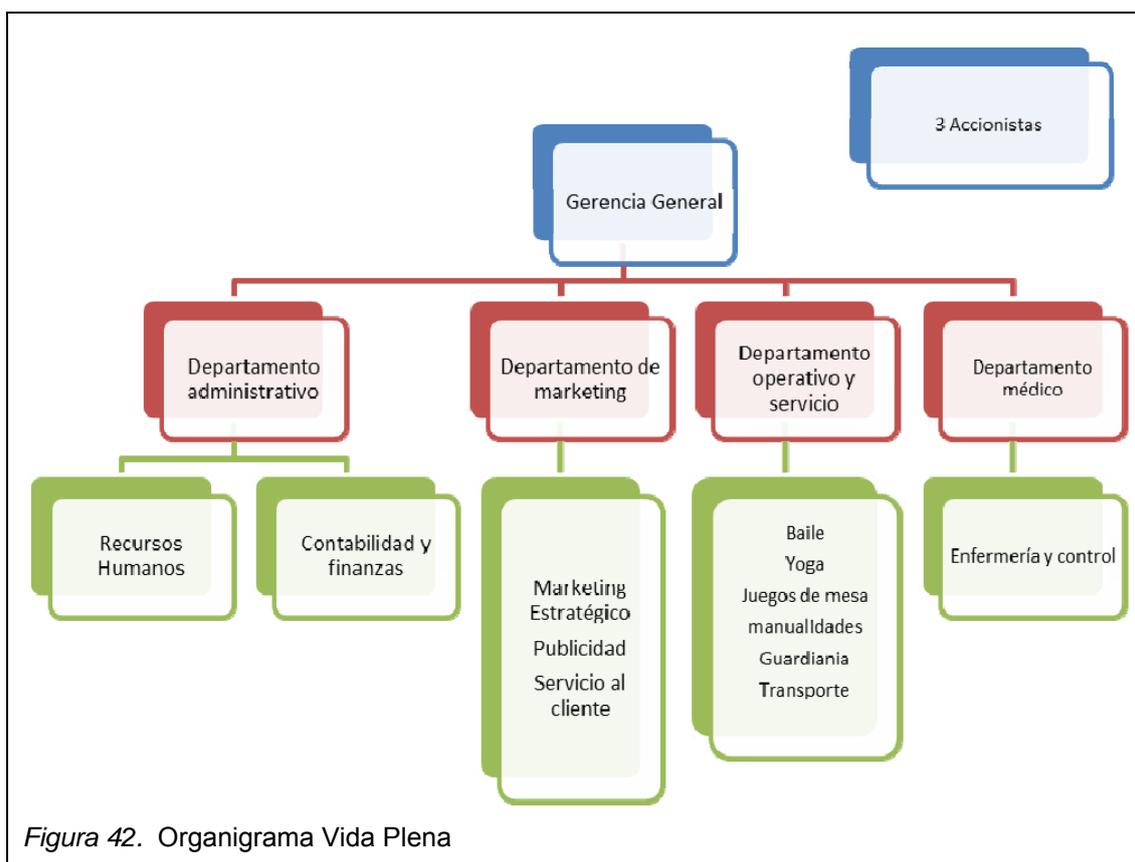
13. Presentar en la Superintendencia de Compañías los documentos: Escritura inscrita en el registro civil, un ejemplar del periódico donde se publicó la creación de la empresa, copia de los nombramientos del representante legal y administrador, copia de la CI de los mismos, formulario de RUC lleno y firmado por el representante; y copia de pago de luz, agua o teléfono.
14. Esperar a que la Superintendencia posterior a la revisión de los documentos le entregue el formulario del RUC, el cumplimiento de obligaciones y existencia legal, datos generales, nómina de accionistas y oficio al banco.
15. Entregar en el SRI toda la documentación anteriormente recibida de la Superintendencia de Compañías, para la obtención del RUC.
16. Acercarse al IESS para registrar la empresa en la historia laboral con copia de RUC, copia de C.I, y papeleta de representante legal, copia de nombramiento del mismo, copia de contratos de trabajo legalizados en ministerio de trabajo y copia de último pago de agua, luz o teléfono.

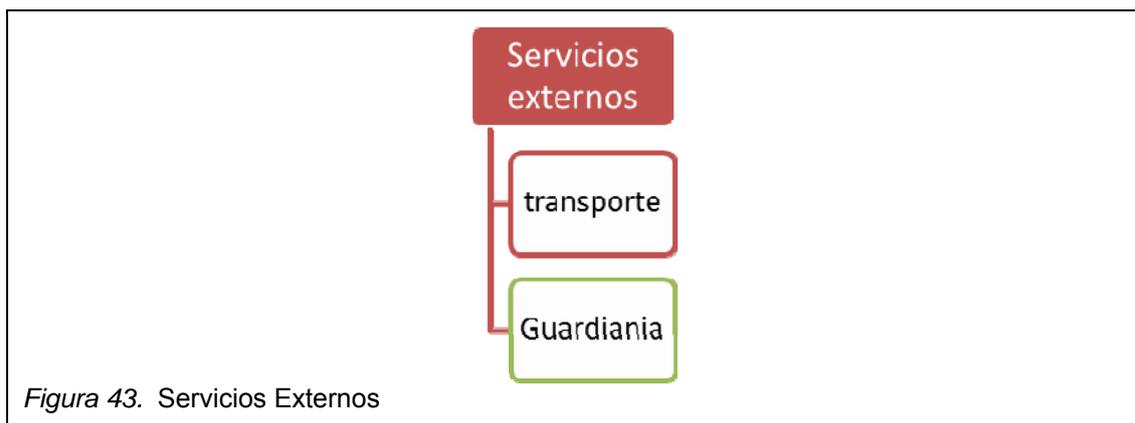
7 CAPITULO VII: EQUIPO GERENCIAL

Para la gestión de la empresa se requiere condiciones especiales del personal que va a administrarla dada la delicadeza y la vulnerabilidad del segmento, razón por la cual más que insistir en un modelo de organización se dará énfasis al trabajo en equipo, destacando, dentro de este, la preparación y calidad de los miembros de la organización.

7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

7.1.1 Organigrama





El organigrama está dividido en áreas, sin embargo en el rol se puede ver reflejado que una misma persona puede manejar varias de las áreas ya que tienen relación.

7.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

7.2.1 Descripción de funciones

Gerente general: esta persona será uno de los accionistas y se encargará de dirigir al personal en general, designar las funciones y alinear a todo el personal a un solo objetivo de servicio, realizar evaluaciones sobre el cumplimiento de las funciones de los distintos departamentos, desarrollar objetivos para el corto y largo plazo, fomentar y mantener buenas relaciones con los clientes, proveedores y empleados para mantener un buen ambiente laboral.

Se encargará de la contratación del personal, siempre manteniendo los estándares de persona que se necesita para el servicio que se quiere ofrecer.

Encargada administrativa, financiera y legal: Esta persona se encargará de facturación a los clientes, de estar pendiente de los cobros mensuales, así como también deberá mantener al día el pago a los proveedores que se los realizará una vez a la semana a una hora que no afecte el servicio al cliente. Deberá manejar el presupuesto de gastos de la empresa, y en general atender las llamadas del día por parte de los clientes o posibles clientes. Este es un rol

fundamental dentro de la empresa, básicamente es la primera cara que encuentra el cliente a su llegada.

Conserje, encargado de la limpieza y mensajero: Esta persona estará encargada de siempre mantener nítida las instalaciones, y de estar pendiente de todo lo que pasa alrededor de ellas. Así como también cumplirá la función de mensajería.

Gerente de Marketing: el gerente será otro de los accionistas este debe entender la estructura del sector industrial en el cual el negocio se está desarrollando, debe identificar los segmentos a los cuales se va dirigir el servicio realizando un plan de marketing anual para la empresa, debe conocer la competencia, debe crear una ventaja competitiva duradera, desarrollar constantemente nuevos servicios para mantener a los clientes contentos, debe detectar amenazas y oportunidades, crear fidelidad de parte de los clientes, posicionar la marca, buscar las necesidades del mercado objetivo para generar rentabilidad a la empresa.

Deberá definir qué es lo que se va a decir en la publicidad y en qué medios estarán. Así como también estudiar constantemente en que parte del funnel está la empresa para definir las acciones pertinentes a cada etapa del negocio.

Departamento de Operaciones y servicio: En este departamento habrá tres personas encargadas y se irá aumentando a medida que crezca el volumen de clientes. 1.- Profesor de bailoterapia y Yoga: Este deberá estar capacitado para dar el tipo de servicio para este segmento tan vulnerable. 2.- Persona encargada de manualidades.- Esta persona dará en horarios determinados clases de manualidades y talleres de lectura 3.- Persona encargada de dirigir actividades varias como juegos de mesa que se desarrollarán dentro de las instalaciones para el desarrollo de las motricidades de nuestros clientes.

Departamento médico: Enfermera, esta persona deberá atender a cada persona que se inscriba al centro definiendo que actividades están acordes

para cada persona y dar restricciones según el estado de salud que los exámenes con el hospital aliado demuestra, se encargará de controlar que cumplan con estas restricciones cada cliente.

Servicios externos: se contratará servicios externos de transporte y guardianía para cerrar un ciclo completo de servicio de la mejor calidad que es a lo que se deberá alinear todo el personal contratado.

7.2.2 Equipo de trabajo

(Anexo 41)

7.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS

La compensación salarial prevista para los empleados se detalla a continuación:

- Gerente General y accionista: recibirá un sueldo mensual fijo de \$1,500.00, beneficios de ley y dividendos como accionista.
- Gerente de Marketing y accionista: como sueldo mensual fijo recibirá \$1,000.00, beneficios de ley y dividendos como accionista.
- Encargada administrativa, financiera: como sueldo mensual fijo recibirá \$ 500, beneficios de ley.
- Profesor de baile y yoga: como sueldo mensual fijo recibirá \$500, beneficios de ley.
- Profesora de manualidades y talleres de lectura: como sueldo mensual fijo recibirá \$500, beneficios de ley.

- Encargada de juegos de mesa y actividades varias: como sueldo mensual fijo recibirá \$450, beneficios de ley.
- Enfermera: como sueldo mensual fijo recibirá \$850, beneficios de ley.
- Conserje: como sueldo mensual fijo recibirá \$350, beneficios de ley.

Es importante recalcar que todos los empleados por ley están afiliados al IESS, por lo que cuentan con todos los beneficios de ley: vacaciones, décimo tercero, décimo cuarto, utilidades etc.

Los sueldos fijados serán revisados y analizados cada año y se realizará un incremento del mismo dependiendo del desempeño de cada empleado de la organización y de cómo gracias a los esfuerzos de cada persona se incrementan y mantienen las inscripciones. Se debe entender que la empresa es nueva, que los primeros años las ganancias son pocas, por lo que los salarios tanto de los empleados como de los propietarios no pueden ser excesivos ni más de lo que la empresa puede pagar.

7.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Las personas que aspiren a laborar en la empresa deben cumplir los siguientes requisitos:

- Presentar su hoja de vida con datos de: estudios, calificación profesional, experiencia laboral, pasantías, otros cursos o actividades e idiomas.
- Récord policial.
- Fotografía actualizada.
- Entrevista.
- Pruebas de conocimiento, capacidad y personalidad

Los aspirantes al cargo tendrán un contrato de prueba por noventa días. En el caso de que hayan realizado correctamente su trabajo, se procederá a que

firmen un contrato en relación de dependencia, en el que se especifican claramente los derechos y obligaciones que deben respetar ambas partes.

Antes de contratar a cualquier persona aspirante a los distintos puestos se analizará detalladamente:

- Cada hoja de vida, constatando sus referencias personales y laborales, y analizando el perfil adecuado de cada una de ellas para que todo el personal de la empresa este alineado y encaminado hacia un mismo fin.

Mínimo, antes de la contratación, se deberá comparar por lo menos entre unas cuatro hojas de vida, después se procederá con la selección del mejor postulante.

Las entrevistas estarán a cargo del gerente general en conjunto con la gerente de marketing, quienes tendrán en sus manos la responsabilidad de elegir las personas más adecuadas para cada una de las vacantes. El aspirante debe estar alineado a la cultura de excelencia en el servicio que se busca.

Conforme la empresa vaya obteniendo liquidez y se palpe un crecimiento notorio se buscará ofrecer a cada uno de los empleados más beneficios. Esto evitará que haya tanta rotación de personal y tener un cliente interno feliz y satisfecho.

Las capacitaciones orientadas a un excelente servicio serán constantes, para no perder el hilo de lo que se necesita de cada integrante de la organización

7.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

Los accionistas tendrán derecho de participar en todas las decisiones que se tomen dentro de la empresa, participan de las ganancias de la empresa, y están en todo el derecho de en cualquier momento examinar los libros contables de la organización.

Para las decisiones que se tomen en la asamblea de accionistas que se realicen, se necesita de la aprobación del 50% más uno de ellos, de no ser así no se puede aprobar ninguna resolución.

Los accionistas tienen como responsabilidad el apoyo al desarrollo perfecto de la empresa, así como en conjunto con todos los colaboradores hacer cumplir los objetivos que son planteados cada cierto tiempo.

Si alguno de los accionistas desea salir de la organización, debe informar de su decisión con un tiempo prudente a los demás accionistas. Por otro lado si una persona desea ser accionista de la empresa, necesita la aprobación del 51% de los miembros de la asamblea de accionistas.

7.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

Al formar una nueva organización, nadie tiene todos los conocimientos de todos los ámbitos que conforman el negocio, por lo que resulta indispensable el apoyo de personas externas que se especialicen en estas áreas.

Para este proyecto el primer servicio externo que se va a necesitar será el de un doctor en el Hospital de los Valles el cuál se encargará de dar los diagnósticos de cada cliente que quiera ingresar al centro de entretenimiento.

También se necesitará de un asesor contable el cual brinde apoyo al área financiera y se encargue de temas tributarios y legales y se les pagará por honorarios.

Se debe contratar servicio de transporte para los clientes así como también se contratará servicio de seguridad.

8 CAPITULO VIII: CRONOGRAMA GENERAL

En este capítulo estarán descritas las actividades que son necesarias para que el negocio entre en funcionamiento, así como también los riesgos e imprevistos que se pueden presentar y un plan de contingencia para poder salir de dichos problemas.

8.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Para que la empresa empiece su funcionamiento, primeramente debe concluir esta tesis para lo cual se describirán los pasos a seguir y en qué período de tiempo se desarrollaran.

Una vez concluida esta etapa se iniciará con la etapa de implementación para lo cual también se describirá posteriormente las actividades necesarias para esto.

Para el funcionamiento del establecimiento se necesita sacar los permisos correspondientes para este tipo de negocio, a la par con el trámite de los permisos se pues construir las instalaciones.

Al tener ya la construcción completa y los permisos listos se iniciará el proceso de contratación del personal adecuado para el correcto funcionamiento del mismo y se realizará en evento de inauguración.

8.2 DIAGRAMA DE GANTT

Para que se haga realidad este proyecto se ha formulado dos cronogramas para ponerlo en marcha.

El primero es el cronograma hasta culminación total de la tesis, este cronograma se encuentra dividido por semanas.

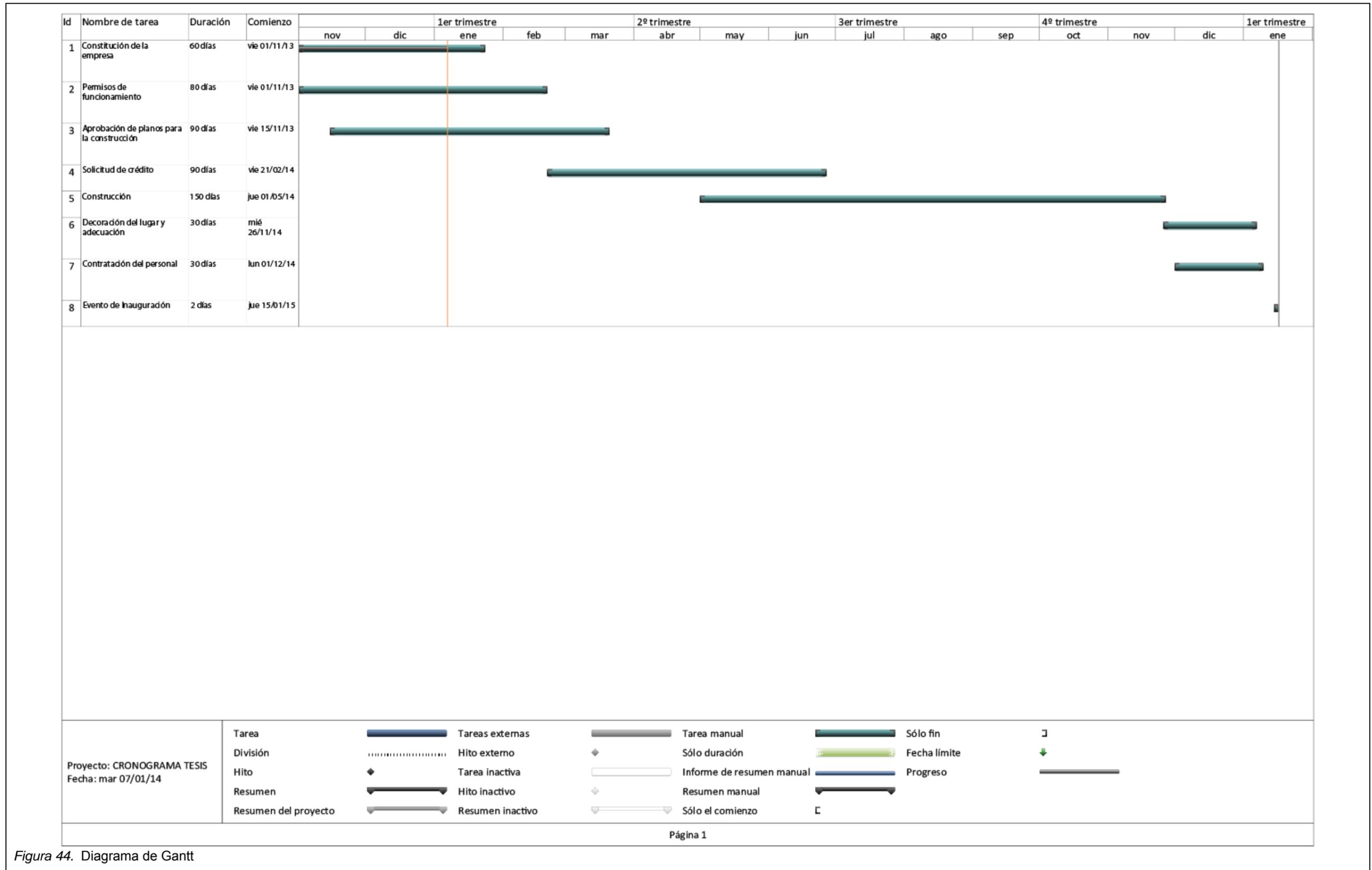


Figura 44. Diagrama de Gantt

9 CAPITULO IX: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En este capítulo se hablará acerca de los supuestos sobre los que se ha construido el plan, así como de los riesgos y problemas principales que pueden surgir en las diferentes áreas del plan de negocios.

9.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

- Se cree que el servicio será aceptado por el segmento al que se dirige.
- El servicio está dirigido a personas de nivel socioeconómico medio, medio alto y alto, que tienen la capacidad de pagar el precio propuesto.
- Los medios de comunicación escogidos son los adecuados para promocionar el centro.
- Las proyecciones de ingresos se realizaron a cinco años en escenario normal, optimista y pesimista.
- En la tabla de amortización de préstamo se utilizó una tasa de interés del 10.9%, que es la tasa referencial para Pymes según la CFN.
- Se ha previsto una valoración del proyecto con fondos propios, bajo 3 escenarios y con financiamiento también con igual número de escenarios.
- El método utilizado es de VAN ajustado por el inversionista, esto quiere decir separar la valoración de los fondos puestos por los accionistas y el beneficio que se podría obtener mediante el crédito.
- La fuente única de ingresos esperada para el proyecto durante el plazo previsto en la proyección son las ventas directas.

- El mercado objetivo son los adultos mayores de Cumbayá y Tumbaco que son 4749 personas, se quiere captar alrededor del 10%.

9.2 RIESGO E IMPREVISTO

A continuación se detallan los riesgos que se pueden suscitar y que podrían afectar el normal desarrollo del proyecto:

- Cambios en el sistema tributario.
- Costo de financiamiento ya que pueden cambiar las tasas de interés en el tiempo.
- Crear la constitución de la empresa, es otra actividad que puede tomar más tiempo de lo planificado, debido a que los diversos trámites que se necesita se los debe realizar en diferentes lugares, y el tiempo que lleva cada uno va a depender de la entidad que maneje el trámite.
- Otro riesgo es la falta de demanda que se puede presentar al iniciar el proyecto para lo cual se incentivara al mercado meta con promociones.

10 CAPITULO X: PLAN FINANCIERO

El plan financiero tiene como fundamento toda la investigación, objetivos, estrategias y tácticas planteadas a lo largo del desarrollo del proyecto. La valoración será lineal, es decir *ceteris paribus* para todas las variables que tienen carácter monetario, el horizonte de valoración se lo ha fijado en 5 años como un tiempo adecuado para establecer si hay o no rentabilidad de la inversión.

Se ha previsto una valoración del proyecto con fondos propios, bajo 3 escenarios y con financiamiento también con igual número de escenarios, el objetivo de esto es determinar la conveniencia de financiar mediante crédito; en este caso el método utilizado es de VAN ajustado por el inversionista, esto quiere decir separar la valoración de los fondos puestos por los accionistas y el beneficio que se podría obtener mediante el crédito.

Se han abarcado dos grandes fases, la primera de valoración, para lo cual se han preparado presupuestos de inversión en activos tangibles e intangibles, así como también capital de trabajo para la operación, se tiene los respectivos ingresos para los diferentes escenarios; para los egresos se ha separado en costos y en gastos incluyendo en los primeros todo lo que está relacionado con los niveles de servicios sean estos costos variables o fijos, aparte se tiene lo que corresponde a gastos, estos son, aquellos rubros que son indispensables para el funcionamiento pero que no guardan relación con la producción.

10.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial asciende a 372,325 dólares esta cifra está dividida en activos tangibles y en activos intangibles. (Anexos 1, 2, 3 Y 4)

No se ha previsto efectuar inversiones de otro tipo durante el lapso de evaluación.

10.2 FUENTES DE INGRESOS

Existe una fuente única de ingresos esperada para el proyecto durante el plazo previsto en la proyección. Esta es las ventas directas, debido a que no existe ninguna inversión en activos financieros ni se está considerando realizar negocios secundarios que se desprendan del rol principal, son los ingresos provenientes de las ventas la única fuente de recursos considerada. (Anexo 5, 6 Y 7)

10.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES

10.3.1 Costos fijos

Los costos fijos son aquellos que no fluctúan en función al nivel de ventas o de operación del proyecto. Se considera costos fijos a los gastos generales. (Anexo 8)

10.3.2 Costos variables y semivARIABLES

Son costos cuyo valor varía en función al nivel de ventas y de operación existente. (Anexo 9, 10 y 11)

10.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

El margen bruto se calcula luego de descontar el costo de venta del total d ventas. Mientras que para el margen operativo se consideran también otros costos y gastos que no son aplicados directamente al producto vendido. (Anexo 12)

10.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Para la proyección del Estado de Resultados se tomó los escenarios proyectados como optimista, normal y pesimista y se realizó una ponderación

de los mismos asignando una probabilidad de ocurrencia del 50% al escenario normal y de 25% tanto a los escenarios optimista y pesimista. Aquí se puede ver como se espera que el proyecto mantenga un crecimiento durante los 5 periodos considerados para este análisis y como él no necesitar financiamiento adicional al contemplado inicialmente permite que a medida que se amortiza el préstamo la utilidad se potencie. De igual manera se realizó un análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados proyectado con la finalidad de entender el comportamiento de sus cuentas tanto en composición como en evolución. (Anexos 13, 14 Y 15)

10.6 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Se parte de un escenario ponderado utilizando, como es obvio, la misma estructura del Estado de Resultados. En el Balance General se puede ver la estructura del activo con relación a los pasivos y patrimonio. Se nota claramente como a medida que el crédito inicial es amortizado y la empresa empieza a generar beneficios propios la estructura va evolucionando existiendo cada vez más un financiamiento a través de patrimonio y no de pasivos. De igual manera se proyectaron los análisis horizontal y vertical del Balance General (Anexos 16, 17 y 18).

10.7 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

Flujos de caja: Se preparó en primer lugar un flujo de caja de valoración independientemente del origen de fondos donde se puede observar (anexo 19) un VAN muy significativo y una tasa interna de retorno muy atractiva que se debe a que el proyecto está dirigido a un nicho alto de mercado con un servicio diferenciado, con costos de operación bastante bajos. Para valorar el escenario optimista se prevé un crecimiento anual en la cantidad de personas que hagan uso de los servicios equivalente a un 10% y para el pesimista una reducción del 9%. Posteriormente al igual que con el Estado de Resultados y el Balance General se procedió a ponderar estas proyecciones y a realizar los respectivos análisis. (Anexos 20)

10.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

La fórmula es $U = pq - vq - F$ despejando la fórmula se tiene que las ventas mínimas en el primer año son 55 segundo año son 55 tercer año son 55 cuarto año son 54 y quinto año son 54. Se puede ver que según las ventas proyectadas que se mostraron anteriormente, todos los escenarios sobrepasan el punto de equilibrio. (Anexo 21)

10.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

Es de vital importancia mantener un control sobre los costos de las materia primas, ya que estos pueden afectar directamente al margen de contribución de los productos. Los detalles de costos y la estructura de los mismos se muestran en los anexos (22, 23, 24 y 25)

10.9.1 Análisis de riesgo y sensibilidad

Análisis de riesgo: Para el análisis de riesgo se utilizó formulas estadísticas como la varianza, desviación estándar y coeficiente de variación (ver anexo 26) se ha tomado los 3 van de los 3 escenarios desapalancado asignándole una probabilidad de ocurrencia del 70% para el de valoración, 20% para el optimista y 10% para el pesimista, obviamente, el mayor porcentaje se le asignará al de valoración porque es el que se ajusta más a los datos de investigación de mercado, plan de marketing y operativo de acuerdo a la capacidad de atención. Como resultado se obtiene un coeficiente de variación del 10% lo que quiere decir que en la distribución de probabilidades el 90% estarán dentro de los parámetros fijados en los 3 escenarios.

Para el análisis de sensibilidad se ve en cuanto se pueden afectar tanto las ventas como el precio de venta para obtener un valor actual del proyecto de cero. (Anexo 27 y 28)

10.9.2 Escenarios

Se realiza un análisis de 6 escenarios. En donde se contemplan el escenario optimista, el normal y el pesimista para la situación tanto apalancada como desapalancada, se puede notar como el apalancar el proyecto con un préstamo permite que la empresa trabaje con mayor libertad sin comprometer sus flujos. (En los anexos del 29 al 37)

10.9.3 Índices financieros

Se calcularon los principales indicadores de liquidez, rentabilidad y endeudamiento para los periodos que se realiza la proyección donde se puede ver que en términos de liquidez al no existir cuentas por cobrar y que todos los pagos se realizan de contado no existe una exposición o riesgo en este sentido, se obtiene una rentabilidad atractiva y razonable del negocio y los niveles de endeudamiento van bajando a medida que el crédito se va amortizando. (Anexo 38)

10.10 VALORACIÓN

El escenario de valoración es el escenario base sobre el cual se trabajó para realizar las proyecciones. A continuación se muestran su estructura de costos y de ingresos en el anexo 39 y 40.

11 CAPITULO XI: PROPUESTA DE NEGOCIO

11.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

El financiamiento deseado es la obtención de un crédito de tasa 10.9% a un plazo de 5 años. El cual permita potenciar el crecimiento de la empresa. La estructura de amortización del crédito se puede ver en el anexo 41.

11.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

Se busca trabajar con un 40% de capital propio y un 60% de deuda a través del crédito antes mencionado. Esta estructura se la puede ver en el anexo 42.

11.3 CAPITALIZACIÓN

No se contempla una capitalización de los beneficios obtenidos en el plazo de la proyección. Así como tampoco se contempla el pago de dividendos en este periodo.

11.4 USO DE FONDOS

El uso de los fondos obtenidos en el giro del negocio así como de la inversión inicial se dará para la reinversión en el proyecto mismo durante el plazo proyectado.

11.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

El retorno sobre la inversión es de 22.5% en promedio para el plazo de cinco periodos contemplados en esta proyección. Siendo 24.3% el valor más alto de retorno y 20.3% el más bajo.

12 CAPITULO XII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 CONCLUSIONES

- Este plan de negocios, después de un arduo estudio tanto de la industria y del mercado objetivo se considera una oportunidad ya que todo negocio que este enfocado en este segmento olvidado tiene apertura y apoyo inclusive del gobierno.
- Por parte del mercado objetivo en la investigación fue muy halagado el proyecto ya que los adultos mayores necesitan más atención y compañía. Necesitan mantenerse en movimiento ya que esto les dará más años con vitalidad y salud. Todos los datos que se obtuvieron de la investigación son favorables para la creación de este nuevo e innovador negocio.
- El plan de marketing que se elaboró está acorde con las necesidades y del grupo objetivo, está enfocado en llegar a sus emociones y al impulso por ir a conocer el centro con sus amigos y familiares de edades similares que gusten de distraerse y conocer nuevas personas. El centro se posicionará como la primera opción de diversión para el adulto mayor.
- El diseño del centro de entretenimiento VIDA PLENA, está diseñado para la comodidad y acorde a los requerimientos para el segmento vulnerable al que se dirige el proyecto. Así como también el lugar dónde se lo construirá, ya que el clima es el perfecto para su funcionamiento.
- Para el funcionamiento del centro no es necesario demasiado personal, al contrario con pocas personas pero con una atención controlada y de excelencia se lograrán mejores resultados, ya que se contratarán personas con experiencia, que tengan una manera de tratar excelente y que el cliente sienta la personalización en el servicio.

- Siempre es necesario tener planes de contingencia para cualquier imprevisto que se pueda suscitar en el desarrollo del proyecto.
- Para concluir el estudio, el plan financiero arrojo cifras muy favorables para el negocio y se proyecta que tanto la recuperación de la inversión como también empezar a ver ganancias, si el negocio va de acuerdo a lo esperado después de los estudios pertinentes, son a corto y mediano plazo.
- Es muy viable realizar este proyecto y se espera un excelente crecimiento, tanto en rentabilidad como en la vida personal de los que integren este centro.

12.2 RECOMENDACIONES

- La investigación de nuevas tendencias y de la competencia es básica en este tipo de negocios para que no se vuelva monótono y se dé el crecimiento esperado con los años.
- Mantener siempre satisfechos a los clientes, ya que estos son los que mueven el negocio y llevarán a el más clientes potenciales
- Seguir los cronogramas y establecer metas siempre a corto, mediano y largo plazo, para medir los retornos y esfuerzos.

REFERENCIAS

- Aguirre, A. (23/09/2005). *Leyes para la tercera edad*. Quito: El Universo.
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural*. Recuperado el 4 de octubre de 2012 de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro032012.pdf>
- Buena Esperanza. *Logo*. Recuperado de <http://www.buenaesperanza.com.ec>
- Cepal. (2012). *Envejecimiento y desarrollo*. Recuperado de http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.eclac.org%2Fcelade%2Fenvejecimiento%2F&ei=zC4WUpLjA8SQ2gX0-YHYAQ&usg=AFQjCNH3Y1_mOT5t4--yOQwMeFyj9-xykQ&sig2=wjMTL2d3yULlqYRljUb2w&bvm=bv.51156542,d.b2l
- Conquito.org. (2012). *Aspectos regulatorios y legales*. <http://www.conquito.org.ec>
- Diario El Hoy. (2012). *Ecuador un país emprendedor*. Recuperado el 5 de noviembre de 2012 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-un-paisemprendedor-565419.html>
- Diario El Tiempo. (2012). *Estadísticas del gobierno: adultos mayores*. Recuperado el 15 de noviembre de 2012 de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/74301-en-el-ecuador-hay-1a-229-089-adultos-mayores-sega-n-el-inec>
- Diario EL Universo. (2007). Recuperado de <http://www.eluniverso.com/2011>
- Ferrel, C. & Hartline, M. (2006). *Estrategia de Marketing*. Cengage, Learning Editores.
- Gershunye, J. & Miles, I. (1983). Recuperado el 11 de diciembre 2013 de http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F1317365.pdf&ei=OCcWUu_GK4Hm2gWB_oCIDg&usg=AFQjCNHSS4ebCWJnV_8Hrzzicrkg6WanVQ&sig2=j5gv8O4f95MjIRInEqzneQ&bvm=bv.51156542,d.eWU
- Hernández, J. (2011). *Cinco Fuerzas de Porter, Modelo Competitivo*. Recuperado el 20 de noviembre 2012 de <http://www.gestiopolis.com/economia-2/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter.htm>.
- ICI Merchandising. (2013). *Etapas del ciclo de vida del servicio*. Recuperado el 6 de Marzo de 2013 de <http://icimerchandising.blogspot.com>

- INEC. (2011). <http://www.inec.gob.ec/estadisticas>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. 6ta. Edición. México: Editorial Pearson-Prentice Hall.
- Lambin, J., Gallucci, C. & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Ley de compañías. *Artículos 94, 102, 103, 104, 115*. Recuperado de <http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=c4ca4238a0b923820dcc509a6f75849b&modal=0&ubc=Inicio>
- Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). (2012). *Agenda de las personas adultas mayores*. Recuperado 13 de septiembre del 2012 de <http://www.inclusion.gob.ec/adultos-mayores-socializan-su-agenda-en-pichincha>
- Municipio Tumbaco y Cumbayá. (2012). *Datos estadísticos de la población*.
- National Accounts main Aggregates Databases. Recuperado de <http://unstats.un.org/unsd/snaama/Introduction.asp>
- Organización Mundial de la Salud. (OMS). (2012). *Informe Salud en las Américas*. Recuperado el 30 de noviembre 2012 de <http://www.who.int/whr/previous/es/index.html>
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. PIRÁMIDE. Recuperado de <http://www.gobookee.net/estrategia-competitiva-michael-porter/>
- Sandhusen, R. (s.f.). *Mercadotecnia*. Compañía Editorial Continental.
- Urbanismo. (2013). http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/ordenanzas%20a%c3%91os%20anteriores/ord-3457%20-%20normas%20de%20arquitectura%20y%20urbanismo.pdf

ANEXOS

Anexo 1

PRESUPUESTO DE INVERSION INICIAL

ACTIVOS TANGIBLES

| TIPO DE BIEN | | | | | DEPRECIACION | | | | | | |
|--------------|--------------|----------|-------------|---------|--------------|----------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| ITEM | CONCEPTO | CANTIDAD | COSTO UNIT. | VALOR | Nº AÑOS | V/ AÑO 1 | V/AÑO 2 | V/AÑO 3 | V/AÑO 4 | V/AÑO 5 | V/DESECHO |
| 1 | Terreno | 1 | 130.000 | 130.000 | | | | | | | 130.000 |
| 2 | Edificio | 1 | 60.000 | 60.000 | 15 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 40.000 |
| 3 | Parqueaderos | 1 | 5.000 | 5.000 | 10 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 2.500 |
| 4 | jardines | 1 | 5.000 | 5.000 | 10 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 2.500 |
| 5 | Acabados | 1 | 30.000 | 30.000 | 10 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 15.000 |
| | TOTAL | | | 230.000 | | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 170.000 |

Anexo 2

| MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA | | | | | DEPRECIACION | | | | | | |
|------------------------------|-------------------------|----------|-------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------|
| ITEM | CONCEPTO | CANTIDAD | COSTO UNIT. | VALOR | Nº AÑOS | V/ AÑO 1 | V/AÑO 2 | V/AÑO 3 | V/AÑO 4 | V/AÑO 5 | V/DESECHO |
| 1 | Computador | 3 | 600 | 1.800 | 3 | 600 | 600 | 600 | - | - | - |
| 2 | Escritorio | 2 | 300 | 600 | 5 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | - |
| 3 | Mueble de recepciòn | 1 | 500 | 500 | 5 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | - |
| 4 | Sillones para recepciòn | 3 | 400 | 1.200 | 5 | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 | - |
| 5 | Sillas para escritorios | 3 | 100 | 300 | 5 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | - |
| 6 | Equipo de mùsica | 1 | 400 | 400 | 5 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | - |
| 7 | Televisores 40 pulgadas | 2 | 999 | 1.998 | 3 | 666 | 666 | 666 | - | - | - |
| 8 | Impresora | 1 | 500 | 500 | 3 | 167 | 167 | 167 | - | - | - |
| 9 | Sala para gerencia | 2 | 500 | 1.000 | 5 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | - |
| 10 | mesas de centro | 3 | 200 | 600 | 5 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | - |
| 11 | Dispensadores de agua | 3 | 300 | 900 | 5 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | - |
| 12 | Mesas para juegos | 10 | 90 | 900 | 5 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | - |
| 13 | Mesas para manualidades | 10 | 100 | 1.000 | 5 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | - |
| 14 | mesa de billar | 2 | 2.000 | 4.000 | 5 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 | - |
| 15 | sillas para actividades | 80 | 30 | 2.400 | 5 | 480 | 480 | 480 | 480 | 480 | - |
| | TOTAL | | | 18.098 | | 4.193 | 4.193 | 4.193 | 2.760 | 2.760 | - |

Anexo 3

| ACTIVOS INTANGIBLES | | | | |
|----------------------------|-------|---------|-------|-----------|
| CONCEPTO | VALOR | Nº AÑOS | V/AÑO | V/DESECHO |
| PREOPERATIVOS | | | | |
| Constitución de la empresa | 1.200 | 5 | 240 | - |
| Programas de informática | 4.000 | 5 | 800 | - |
| TOTAL | 5.200 | | 1.040 | - |

Anexo 4

| CAPITAL DE TRABAJO | | | | | |
|--------------------|----------------------------|----------|-------------|---------|------------|
| ITEM | CONCEPTO | CANTIDAD | COSTO UNIT. | TOTAL | C. TRABAJO |
| | Materia prima: | | | | |
| 1 | Material para manualidades | | | 1.200 | 1.200 |
| 2 | Colchonetas | 30 | 20 | 600 | 600 |
| 3 | Toallas | 30 | 4 | 120 | 30 |
| 6 | Juegos de cartas | 20 | 3,0 | 60 | 15 |
| 7 | Bingo | 1 | 1300 | 1.300 | 1.300 |
| 8 | Ajedrès | 10 | 40 | 400 | 400 |
| 9 | Remuneraciones | 115.482 | | 115.482 | 115.482 |
| | TOTAL | | | 119.162 | 119.027 |

Anexo 5

| INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA DE VALORACION | | | | | | |
|---|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| ITEM | CONCEPTO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| 1 | Cantidad (matrícula) | 150 | 159 | 169 | 179 | 189 |
| | Precio | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| P. 1 | Subtotal | 15.000 | 15.900 | 16.854 | 17.865 | 18.937 |
| 2 | Cantidad (pago anual) | 65 | 69 | 73 | 77 | 82 |
| | Precio | 2.400 | 2.400 | 2.400 | 2.400 | 2.400 |
| P. 2 | Subtotal | 156.000 | 165.360 | 175.282 | 185.798 | 196.946 |
| 3 | Cantidad (Pago semestral) | 30 | 32 | 34 | 36 | 38 |
| | Precio | 1.320 | 1.320 | 1.320 | 1.320 | 1.320 |
| P. 3 | Subtotal | 39.600 | 41.976 | 44.495 | 47.164 | 49.994 |
| 4 | Cantidad (Pago mensual) promedio 4 veces al año | 55 | 58 | 62 | 66 | 69 |
| | Precio | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| P. 4 | Subtotal | 55.000 | 58.300 | 61.798 | 65.506 | 69.436 |
| 5 | Cantidad (Transporte) | 135 | 143 | 152 | 161 | 170 |
| | Precio | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| P. 5 | Subtotal | 5.400 | 5.724 | 6.067 | 6.431 | 6.817 |
| | TOTAL | 271.000 | 287.260 | 304.496 | 322.765 | 342.131 |

Anexo 6

| INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA OPTIMISTA | | | | | | |
|---|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| ITEM | CONCEPTO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| 1 | Cantidad (matrícula) | 165 | 182 | 200 | 220 | 242 |
| | Precio | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| P. 1 | Subtotal | 16.500 | 18.150 | 19.965 | 21.962 | 24.158 |
| 2 | Cantidad (pago anual) | 72 | 79 | 87 | 95 | 105 |
| | Precio | 2.400 | 2.400 | 2.400 | 2.400 | 2.400 |
| P. 2 | Subtotal | 171.600 | 188.760 | 207.636 | 228.400 | 251.240 |
| 3 | Cantidad (Pago semestral) | 33 | 36 | 40 | 44 | 48 |
| | Precio | 1.320 | 1.320 | 1.320 | 1.320 | 1.320 |
| P. 3 | Subtotal | 43.560 | 47.916 | 52.708 | 57.978 | 63.776 |
| 4 | Cantidad (Pago mensual) promedio 4 veces al año | 61 | 67 | 73 | 81 | 89 |
| | Precio | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| P. 4 | Subtotal | 60.500 | 66.550 | 73.205 | 80.526 | 88.578 |
| 5 | Cantidad (Transporte) | 149 | 163 | 180 | 198 | 217 |
| | Precio | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| P. 5 | Subtotal | 5.940 | 6.534 | 7.187 | 7.906 | 8.697 |
| | TOTAL | 298.100 | 327.910 | 360.701 | 396.771 | 436.448 |

Anexo 7

| INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA PESIMISTA | | | | | | |
|---|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| ITEM | CONCEPTO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| 1 | Cantidad (matricula) | 135 | 143 | 152 | 161 | 170 |
| | Precio | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| P. 1 | Subtotal | 13.500 | 14.310 | 15.169 | 16.079 | 17.043 |
| 2 | Cantidad (pago anual) | 59 | 62 | 66 | 70 | 74 |
| | Precio | 2.400 | 2.400 | 2.400 | 2.400 | 2.400 |
| P. 2 | Subtotal | 140.400 | 148.824 | 157.753 | 167.219 | 177.252 |
| 3 | Cantidad (Pago semestral) | 27 | 29 | 30 | 32 | 34 |
| | Precio | 1.320 | 1.320 | 1.320 | 1.320 | 1.320 |
| P. 3 | Subtotal | 35.640 | 37.778 | 40.045 | 42.448 | 44.995 |
| 4 | Cantidad (Pago mensual) promedio 4 veces al año | 50 | 52 | 56 | 59 | 62 |
| | Precio | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| P. 4 | Subtotal | 49.500 | 52.470 | 55.618 | 58.955 | 62.493 |
| 5 | Cantidad (Transporte) | 122 | 129 | 137 | 145 | 153 |
| | Precio | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| P. 5 | Subtotal | 4.860 | 5.152 | 5.461 | 5.788 | 6.136 |
| | TOTAL | 243.900 | 258.534 | 274.046 | 290.489 | 307.918 |

Anexo 8

| GASTOS GENERALES ANUALES | | | | | | |
|--------------------------|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| ITEM | CONCEPTO | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| 1 | Sueldos | 83.579 | 83.579 | 83.579 | 83.579 | 83.579 |
| 2 | Capacitación | 5.000 | 5.300 | 5.618 | 5.955 | 6.312 |
| 4 | Teléfono, luz, agua | 1.800 | 1.908 | 2.022 | 2.144 | 2.272 |
| 5 | Útiles de oficina | 700 | 742 | 787 | 834 | 884 |
| 7 | Patente municipal, aporte Super. Cías. | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| | TOTAL | 92.079 | 92.529 | 93.006 | 93.512 | 94.047 |

Anexo 9

COSTOS ANUALES - VALORACION

| ITEM | CONCEPTO | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | | AÑO 4 | | AÑO 5 | |
|------|-------------------------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|
| | | CANTIDAD | VALOR |
| 1 | Juegos de cartas | 100 | 300 | 106 | 318 | 112 | 337 | 119 | 357 | 126 | 379 |
| 2 | Toallas | 400 | 1.200 | 424 | 1.272 | 449 | 1.348 | 476 | 1.429 | 505 | 1.515 |
| 3 | materiales manualidades | 30 | 450 | 32 | 477 | 34 | 506 | 36 | 536 | 38 | 568 |
| 4 | colchonetas | | | 20 | 400 | | | 20 | 400 | | |
| 5 | Miscelaneos | 20 | 40 | 21 | 42 | 22 | 45 | 24 | 48 | 25 | 50 |
| | SUBTOTAL M.P. | 550 | 1.990 | 603 | 2.509 | 618 | 2.236 | 675 | 2.770 | 694 | 2.512 |
| 1 | Salarios | | 31.903 | | 31.903 | | 31.903 | | 31.903 | | 31.903 |
| | SUBTOTAL M.O.D. | | 31.903 | | 31.903 | | 31.903 | | 31.903 | | 31.903 |
| 1 | Energía y Agua | | 2.240 | | 2.374 | | 2.517 | | 2.668 | | 2.828 |
| 2 | Mantenimiento | | 1.200 | | 1.272 | | 1.348 | | 1.429 | | 1.515 |
| 3 | Teléfono | | 720 | | 763 | | 809 | | 858 | | 909 |
| 4 | Publicidad | | 25.000 | | 26.500 | | 28.090 | | 29.775 | | 31.562 |
| 5 | Transporte | | 3.240 | | 3.434 | | 3.640 | | 3.859 | | 4.090 |
| | SUBTOTAL OTROS | | 29.160 | | 30.910 | | 32.764 | | 34.730 | | 36.814 |
| | TOTAL | | 63.053 | | 65.322 | | 66.903 | | 69.403 | | 71.229 |

Anexo 10

COSTOS ANUALES - ESCENARIO OPTIMISTA

| ITEM | CONCEPTO | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | | AÑO 4 | | AÑO 5 | |
|------|-----------------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|
| | | CANTIDAD | VALOR |
| 1 | Producto 1 | 165 | 330 | 182 | 350 | 200 | 371 | 220 | 393 | 242 | 417 |
| 2 | Producto 2 | 72 | 1.320 | 79 | 1.399 | 87 | 1.483 | 95 | 1.572 | 105 | 1.666 |
| 3 | Producto 3 | 33 | 495 | 36 | 525 | 40 | 556 | 44 | 590 | 48 | 625 |
| 4 | Producto 4 | 61 | - | 67 | 440 | 73 | - | 81 | 440 | 85 | - |
| 5 | Producto 5 | 149 | 44 | 163 | 47 | 180 | 49 | 198 | 52 | 217 | 56 |
| | SUBTOTAL M.P. | 479 | 2.189 | 526 | 2.760 | 579 | 2.460 | 637 | 3.047 | 697 | 2.764 |
| 1 | Salarios | | 31.903 | | 31.903 | | 31.903 | | 31.903 | | 31.903 |
| | SUBTOTAL M.O.D. | | 31.903 | | 31.903 | | 31.903 | | 31.903 | | 31.903 |
| 1 | Energía y Agua | | 1.848 | | 2.033 | | 2.236 | | 2.460 | | 2.706 |
| 2 | Mantenimiento | | 1.320 | | 1.452 | | 1.597 | | 1.757 | | 1.933 |
| 3 | Teléfono | 12 | 792 | | 871 | | 958 | | 1.054 | | 1.160 |
| 4 | Publicidad | 360 | 27.500 | | 30.250 | | 33.275 | | 36.603 | | 40.263 |
| 5 | Transporte | | 3.564 | | 3.920 | | 4.312 | | 4.744 | | 5.218 |
| | SUBTOTAL OTROS | | 31.460 | | 38.526 | | 42.379 | | 46.617 | | 51.279 |
| | TOTAL | | 65.552 | | 73.190 | | 76.742 | | 81.567 | | 85.945 |

Anexo 11

COSTOS ANUALES - ESCENARIO PESIMISTA

| ITEM | CONCEPTO | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | | AÑO 4 | | AÑO 5 | |
|------|-----------------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|
| | | CANTIDAD | VALOR |
| 1 | Producto 1 | 135 | 270 | 143 | 286 | 152 | 303 | 161 | 322 | 170 | 341 |
| 2 | Producto 2 | 59 | 1.080 | 62 | 1.145 | 66 | 1.213 | 70 | 1.286 | 74 | 1.363 |
| 3 | Producto 3 | 27 | 405 | 29 | 429 | 30 | 455 | 32 | 482 | 34 | 511 |
| 4 | Producto 4 | 50 | - | 52 | 360 | 56 | - | 59 | 360 | 62 | - |
| 5 | Producto 5 | 122 | 36 | 129 | 38 | 137 | 40 | 145 | 43 | 153 | 45 |
| | SUBTOTAL M.P. | 392 | 1.791 | 415 | 2.258 | 440 | 2.012 | 466 | 2.493 | 494 | 2.261 |
| 1 | Salarios | | 31.903 | | 31.903 | | 31.903 | | 31.903 | | 31.903 |
| | SUBTOTAL M.O.D. | | 31.903 | | 31.903 | | 31.903 | | 31.903 | | 31.903 |
| 1 | Energía y Agua | | 1.512 | | 2.137 | | 2.265 | | 2.265 | | 2.545 |
| 2 | Mantenimiento | | 1.080 | | 1.145 | | 1.213 | | 1.286 | | 1.363 |
| 3 | Teléfono | 12 | 648 | | 687 | | 728 | | 772 | | 818 |
| 4 | Publicidad | 360 | 22.500 | | 23.850 | | 25.281 | | 26.798 | | 28.406 |
| 5 | Transporte | | 2.916 | | 3.091 | | 3.276 | | 3.473 | | 3.681 |
| | SUBTOTAL OTROS | | 25.740 | | 30.910 | | 32.764 | | 34.594 | | 36.814 |
| | TOTAL | | 59.434 | | 65.071 | | 66.680 | | 68.990 | | 70.978 |

Anexo 12

| Margen Bruto y Operativo Escenario Ponderado | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| CONCEPTO | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Margen Bruto | \$ 269.010,00 | \$ 287.731,60 | \$ 308.698,60 | \$ 330.427,52 | \$ 354.644,88 |
| Margen Operativo | \$ 75.437,08 | \$ 95.651,27 | \$ 118.488,27 | \$ 143.837,39 | \$ 170.493,78 |

Anexo 13

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

| | PROYECCIONES | | | | |
|-------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | Año1 | Año2 | Año3 | Año4 | Año5 |
| INGRESOS | | | | | |
| Ventas | \$ 271.000,00 | \$ 290.241,00 | \$ 310.934,56 | \$ 333.197,64 | \$ 357.157,21 |
| TOTAL INGRESOS | \$ 271.000,00 | \$ 290.241,00 | \$ 310.934,56 | \$ 333.197,64 | \$ 357.157,21 |
| COSTOS Y GASTOS | | | | | |
| Costos | | | | | |
| Inventario final de MP | \$ 1.990,00 | \$ 2.509,40 | \$ 2.235,96 | \$ 2.770,12 | \$ 2.512,33 |
| Gastos | | | | | |
| Salarios | \$ 31.903,00 | \$ 31.903,00 | \$ 31.903,00 | \$ 31.903,00 | \$ 31.903,00 |
| Mantenimientos | \$ 1.200,00 | \$ 1.285,20 | \$ 1.376,83 | \$ 1.475,41 | \$ 1.581,51 |
| Publicidad | \$ 25.000,00 | \$ 26.775,00 | \$ 28.684,00 | \$ 30.737,79 | \$ 32.948,08 |
| Transporte | \$ 3.240,00 | \$ 3.470,04 | \$ 3.717,45 | \$ 3.983,62 | \$ 4.270,07 |
| Intereses bancarios | \$ 24.238,35 | \$ 20.334,76 | \$ 16.007,63 | \$ 11.211,01 | \$ 5.893,96 |
| Telefono | \$ 720,00 | \$ 771,12 | \$ 826,10 | \$ 885,25 | \$ 948,90 |
| Energía y Agua | \$ 1.960,00 | \$ 2.229,64 | \$ 2.383,75 | \$ 2.515,15 | \$ 2.726,68 |
| Gastos Generales | \$ 92.078,90 | \$ 92.078,90 | \$ 92.078,90 | \$ 92.078,90 | \$ 92.078,90 |
| Depreciacion | \$ 12.192,67 | \$ 12.192,67 | \$ 12.192,67 | \$ 10.760,00 | \$ 10.760,00 |
| Amortizaciones | \$ 1.040,00 | \$ 1.040,00 | \$ 1.040,00 | \$ 1.040,00 | \$ 1.040,00 |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS | \$ 195.562,92 | \$ 194.589,73 | \$ 192.446,29 | \$ 189.360,26 | \$ 186.663,43 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | \$ 75.437,08 | \$ 95.651,27 | \$ 118.488,27 | \$ 143.837,39 | \$ 170.493,78 |
| | | | | | |
| (-) Participacion Trabajadores(15%) | \$ 11.315,56 | \$ 14.347,69 | \$ 17.773,24 | \$ 21.575,61 | \$ 25.574,07 |
| UTILIDAD GRAVABLE | \$ 64.121,52 | \$ 81.303,58 | \$ 100.715,03 | \$ 122.261,78 | \$ 144.919,72 |
| Impuesto a la Renta (25%) | \$ 16.030,38 | \$ 20.325,90 | \$ 25.178,76 | \$ 30.565,44 | \$ 36.229,93 |
| | \$ - | | | | |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | \$ 48.091,14 | \$ 60.977,69 | \$ 75.536,27 | \$ 91.696,33 | \$ 108.689,79 |

Anexo 14

ANALISIS HORIZONTAL

| INGRESOS | Año1-Año2 | % | Año2-Año3 | % | Año3-Año4 | % | Año4-Año5 | % |
|-------------------------------|---------------------|------------|---------------------|------------|---------------------|------------|---------------------|------------|
| Ventas | \$ 19.241,00 | 7% | \$ 20.693,56 | 7% | \$ 22.263,08 | 7% | \$ 23.959,57 | 7% |
| TOTAL INGRESOS | \$ 19.241,00 | 7% | \$ 20.693,56 | 7% | \$ 22.263,08 | 7% | \$ 23.959,57 | 7% |
| COSTOS Y GASTOS | | | | | | | | |
| Costos | | | | | | | | |
| Inventario final de MP | \$ 519,40 | 26% | \$ (273,44) | -11% | \$ 534,16 | 24% | \$ (257,79) | -9% |
| Gastos | | | | | | | | |
| Salarios | \$ - | 0% | \$ - | 0% | \$ - | 0% | \$ - | 0% |
| Mantenimientos | \$ 85,20 | 7% | \$ 91,63 | 7% | \$ 98,58 | 7% | \$ 106,09 | 7% |
| Publicidad | \$ 1.775,00 | 7% | \$ 1.909,00 | 7% | \$ 2.053,79 | 7% | \$ 2.210,29 | 7% |
| Transporte | \$ 230,04 | 7% | \$ 247,41 | 7% | \$ 266,17 | 7% | \$ 286,45 | 7% |
| Intereses bancarios | \$ (3.903,59) | -16% | \$ (4.327,13) | -21% | \$ (4.796,62) | | \$ (5.317,06) | -47% |
| Telefono | \$ 51,12 | 7% | \$ 54,98 | 7% | \$ 59,15 | | \$ 63,66 | |
| Energía y Agua | \$ 269,64 | 14% | \$ 154,11 | | \$ 131,41 | 6% | \$ 211,52 | 8% |
| Gastos Generales | | | | | | | | |
| Depreciacion | \$ - | 0% | \$ - | 0% | \$ (1.432,67) | -12% | \$ - | 0% |
| Amortizaciones | \$ - | 0% | \$ - | 0% | \$ - | 0% | \$ - | 0% |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS | | | | | \$ (3.086,03) | -2% | \$ (2.696,83) | -1% |
| | | | | | \$ - | | \$ - | |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | \$ 20.214,19 | 27% | \$ 22.837,00 | 24% | \$ 25.349,11 | 21% | \$ 26.656,40 | 19% |

| | | | | |
|------------------------------------|---------------------|------------|---------------------|------------|
| (-)Participacion Trabajadores(15%) | \$ 3.032,13 | 27% | \$ 3.425,55 | 24% |
| UTILIDAD GRAVABLE | \$ 17.182,06 | 27% | \$ 19.411,45 | 24% |
| Impuesto a la Renta (25%) | \$ 4.295,52 | 27% | \$ 4.852,86 | 24% |
| | \$ - | | | |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | \$ 12.886,55 | 27% | \$ 14.558,59 | 24% |

Anexo 15

ANALISIS VERTICAL

| INGRESOS | Año1 | Año2 | Año3 | Año4 | Año5 |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ventas | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| TOTAL INGRESOS | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| COSTOS Y GASTOS | | | | | |
| Costos | | | | | |
| Inventario final de MP | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% |
| Gastos | | | | 0% | 0% |
| Salarios | 12% | 11% | 10% | 10% | 9% |
| Mantenimientos | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Publicidad | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% |
| Transporte | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% |
| Intereses bancarios | 9% | 7% | 5% | 3% | 2% |
| Telefono | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Energía y Agua | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% |
| Gastos Generales | | | | | |
| Depreciacion | 4% | 4% | 4% | 3% | 3% |
| Amortizaciones | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS | | | | 57% | 52% |
| | | | | 0% | 0% |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 28% | 33% | 38% | 43% | 48% |

| | | | |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|
| (-) Participacion Trabajadores(15%) | 4% | 5% | 6% |
| UTILIDAD GRAVABLE | 24% | 28% | 32% |
| Impuesto a la Renta (25%) | 6% | 7% | 8% |
| | 0% | | |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 18% | 21% | 24% |

Anexo 16

| BALANCE GENERAL | PROYECCIONES | | | | |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Año1 | Año2 | Año3 | Año4 | Año5 |
| ACTIVO | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | |
| Caja/Bancos | \$ 271.000,00 | \$ 290.241,00 | \$ 310.934,56 | \$ 333.197,64 | \$ 357.157,21 |
| Inventario Materia Prima | \$ 1.990,00 | \$ 4.499,40 | \$ 6.735,36 | \$ 9.505,49 | \$ 12.017,81 |
| Otros Activos Corrientes | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 3.545,45 | \$ 23.545,89 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | \$ 272.990,00 | \$ 294.740,40 | \$ 317.669,92 | \$ 346.248,58 | \$ 392.720,92 |
| ACTIVOS FIJOS | | | | | |
| Inmuebles | \$ 190.000,00 | \$ 186.000,00 | \$ 182.000,00 | \$ 178.000,00 | \$ 174.000,00 |
| Maquinaria y equipos | \$ 18.098,00 | \$ 13.905,33 | \$ 9.712,67 | \$ 5.520,00 | \$ 2.760,00 |
| Otros Activos Fijos | \$ 43.000,00 | \$ 39.000,00 | \$ 35.000,00 | \$ 31.000,00 | \$ 27.000,00 |
| DEPRECIACION | \$ (12.192,67) | \$ (12.192,67) | \$ (12.192,67) | \$ (10.760,00) | \$ (10.760,00) |
| Otros Activos Fijos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 1.924,37 | \$ 25.992,34 |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | \$ 238.905,33 | \$ 226.712,67 | \$ 214.520,00 | \$ 205.684,37 | \$ 218.992,34 |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 511.895,33 | \$ 521.453,07 | \$ 532.189,92 | \$ 551.932,95 | \$ 611.713,26 |

Continuación Anexo 16

| PASIVO | | | | | | | | |
|---|-----------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|
| PASIVO CORRIENTE | | | | | | | | |
| Porción corriente deuda financiera LP | \$ | 60.216,13 | \$ | 60.216,13 | \$ | 60.216,13 | \$ | 60.216,13 |
| Otros Pasivos Corrientes | \$ | 37.500,23 | \$ | 45.099,77 | \$ | 23.256,51 | \$ | 11.563,25 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | \$ | 97.716,36 | \$ | 105.315,90 | \$ | 83.472,64 | \$ | 71.779,38 |
| PASIVO A LARGO PLAZO | | | | | | | | |
| Obligaciones con insituciones financieras L | \$ | 187.417,16 | \$ | 147.535,79 | \$ | 103.327,29 | \$ | 54.322,17 |
| Otros Pasivos de Largo Plazo | \$ | 29.140,71 | \$ | 10.002,59 | \$ | 11.254,93 | \$ | - |
| TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO | \$ | 216.557,87 | \$ | 157.538,38 | \$ | 114.582,22 | \$ | 54.322,17 |
| TOTAL PASIVO | \$ | 314.274,23 | \$ | 262.854,28 | \$ | 198.054,87 | \$ | 126.101,56 |
| PATRIMONIO NETO | | | | | | | | |
| Capital suscrito | \$ | 600,00 | \$ | 600,00 | \$ | 600,00 | \$ | 600,00 |
| Capitalizacion | \$ | 148.929,96 | \$ | 148.929,96 | \$ | 148.929,96 | \$ | 148.929,96 |
| Utilidad acumulada | \$ | - | \$ | 48.091,14 | \$ | 109.068,83 | \$ | 184.605,10 |
| Utilidad del ejercicio | \$ | 48.091,14 | \$ | 60.977,69 | \$ | 75.536,27 | \$ | 91.696,33 |
| TOTAL PATRIMONIO | \$ | 197.621,10 | \$ | 258.598,79 | \$ | 334.135,06 | \$ | 425.831,39 |
| | | | | | | | | } |
| TOTAL PASVO Y PATRIMONIO | \$ | 511.895,33 | \$ | 521.453,07 | \$ | 532.189,92 | \$ | 551.932,95 |
| | | | | | | | | \$ |
| | | | | | | | | 611.713,26 |

Anexo 17

Análisis Horizontal

| ACTIVO | Año1-Año2 | % | Año2-Año3 | % | Año3-Año4 | % | Año4-Año5 | % |
|--|----------------|------|----------------|------|----------------|-------|----------------|-------|
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | | | | |
| Caja/Bancos | \$ 19.241,00 | 7% | \$ 20.693,56 | 7% | \$ 22.263,08 | 7% | \$ 23.959,57 | 7% |
| Inventario Materia Prima | \$ 2.509,40 | 126% | \$ 2.235,96 | 50% | \$ 2.770,12 | 29% | \$ 2.512,33 | 21% |
| Otros Activos Corrientes | \$ - | | \$ - | | \$ 3.545,45 | 100% | \$ 20.000,44 | 85% |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | \$ 21.750,40 | 8% | \$ 22.929,52 | 8% | \$ 28.578,66 | 8% | \$ 46.472,34 | 12% |
| | | | | | \$ - | | \$ - | |
| | | | | | \$ - | | \$ - | |
| ACTIVOS FIJOS | | | | | | | | |
| Inmuebles | \$ (4.000,00) | -2% | \$ (4.000,00) | -2% | \$ (4.000,00) | -2% | \$ (4.000,00) | -2% |
| Maquinaria y equipos | \$ (4.192,67) | -23% | \$ (4.192,67) | -30% | \$ (4.192,67) | -76% | \$ (2.760,00) | -100% |
| Otros Activos Fijos | \$ (4.000,00) | -9% | \$ (4.000,00) | -10% | \$ (4.000,00) | -13% | \$ (4.000,00) | -15% |
| DEPRECIACION | \$ - | 0% | \$ - | 0% | \$ 1.432,67 | -13% | \$ - | 0% |
| Otros Activos Fijos | | | | | | | | |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | \$ (12.192,67) | -5% | \$ (12.192,67) | -5% | \$ (8.835,63) | -4% | \$ 13.307,97 | 6% |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 9.557,73 | 2% | \$ 10.736,86 | 2% | \$ 19.743,03 | 4% | \$ 59.780,31 | 10% |
| PASIVO | | | | | \$ - | | \$ - | |
| PASIVO CORRIENTE | | | | | \$ - | | \$ - | |
| Porción corriente deuda financiera LP | \$ - | | \$ - | | \$ - | 0% | \$ - | 0% |
| Otros Pasivos Corrientes | | | | | | | | |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | \$ 7.599,54 | 8% | \$ (21.843,26) | -21% | \$ (11.693,26) | -16% | \$ 5.412,70 | 7% |
| | | | | | \$ - | | \$ - | |
| | | | | | \$ - | | \$ - | |
| PASIVO A LARGO PLAZO | | | | | | | | |
| Obligaciones con insituciones financieras LP | \$ (39.881,37) | -21% | \$ (44.208,50) | -30% | \$ (49.005,12) | -90% | \$ (54.322,17) | |
| Otros Pasivos de Largo Plazo | | | | | | | | |
| TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO | \$ (59.019,49) | -27% | \$ (42.956,16) | -27% | \$ (60.260,05) | -111% | \$ (54.322,17) | |
| TOTAL PASIVO | \$ (51.419,95) | -16% | \$ (64.799,42) | -25% | \$ (71.953,31) | -57% | \$ (48.909,48) | |
| PATRIMONIO NETO | \$ - | | \$ - | | \$ - | | \$ - | |
| Capital suscrito | \$ - | 0% | \$ - | 0% | \$ - | 0% | \$ - | 0% |
| Capitalizacion | \$ - | 0% | \$ - | 0% | \$ - | 0% | \$ - | 0% |
| Utilidad acumulada | \$ 48.091,14 | | \$ 60.977,69 | 127% | \$ 75.536,27 | 41% | \$ 91.696,33 | 33% |
| Utilidad del ejercicio | \$ 12.886,55 | 27% | \$ 14.558,59 | 24% | \$ 16.160,06 | 18% | \$ 16.993,45 | 16% |
| TOTAL PATRIMONIO | \$ 60.977,69 | 31% | \$ 75.536,27 | 29% | \$ 91.696,33 | 22% | \$ 108.689,79 | 20% |
| TOTAL PASVO Y PATRIMONIO | \$ 9.557,73 | 2% | \$ 10.736,86 | 2% | \$ 19.743,03 | 4% | \$ 59.780,31 | 10% |

Anexo 18

Análisis vertical

| ACTIVO | Año1 | Año2 | Año3 | Año4 | Año5 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | |
| Caja/Bancos | 52,94% | 55,66% | 58,43% | 60,37% | 58,39% |
| Inventario Materia Prima | 0,39% | 0,86% | 1,27% | 1,72% | 1,96% |
| Otros Activos Corrientes | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,64% | 3,85% |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 53,33% | 56,52% | 59,69% | 62,73% | 64,20% |
| ACTIVOS FIJOS | | | | | |
| Inmuebles | 37,12% | 35,67% | 34,20% | 32,25% | 28,44% |
| Maquinaria y equipos | 3,54% | 2,67% | 1,83% | 1,00% | 0,45% |
| Otros Activos Fijos | 8,40% | 7,48% | 6,58% | 5,62% | 4,41% |
| DEPRECIACION | -2,38% | -2,34% | -2,29% | -1,95% | -1,76% |
| Otros Activos Fijos | | | | | |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | 46,67% | 43,48% | 40,31% | 37,27% | 35,80% |
| TOTAL ACTIVOS | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| PASIVO | | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | | | |
| Porción corriente deuda financiera LP | 11,76% | 11,55% | 11,31% | 10,91% | 9,84% |
| Otros Pasivos Corrientes | | | | | |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 19,09% | 20,20% | 15,68% | 13,01% | 12,62% |
| PASIVO A LARGO PLAZO | | | | | |
| Obligaciones con insituciones financieras LP | 36,61% | 28,29% | 19,42% | 9,84% | 0,00% |
| Otros Pasivos de Largo Plazo | | | | | |
| TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO | 42,31% | 30,21% | 21,53% | 9,84% | 0,00% |
| TOTAL PASIVO | 61,39% | 50,41% | 37,22% | 22,85% | 12,62% |
| PATRIMONIO NETO | | | | | |
| Capital suscrito | 0,12% | 0,12% | 0,11% | 0,11% | 0,10% |
| Capitalizacion | 29,09% | 28,56% | 27,98% | 26,98% | 24,35% |
| Utilidad acumulada | 0,00% | 9,22% | 20,49% | 33,45% | 45,17% |
| Utilidad del ejercicio | 9,39% | 11,69% | 14,19% | 16,61% | 17,77% |
| TOTAL PATRIMONIO | 38,61% | 49,59% | 62,78% | 77,15% | 87,38% |
| TOTAL PASVO Y PATRIMONIO | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

Anexo 19

| RESUMEN | DESAPALCANDO | | APALANCADO | |
|-----------|--------------|-----|------------|-----|
| | VAN | TIR | VAN | TIR |
| NORMAL | 79.999 | 22% | 108.650 | 35% |
| OPTIMISTA | 166.322 | 30% | 194.973 | 49% |
| PESIMISTA | 27.376 | 17% | 56.027 | 39% |

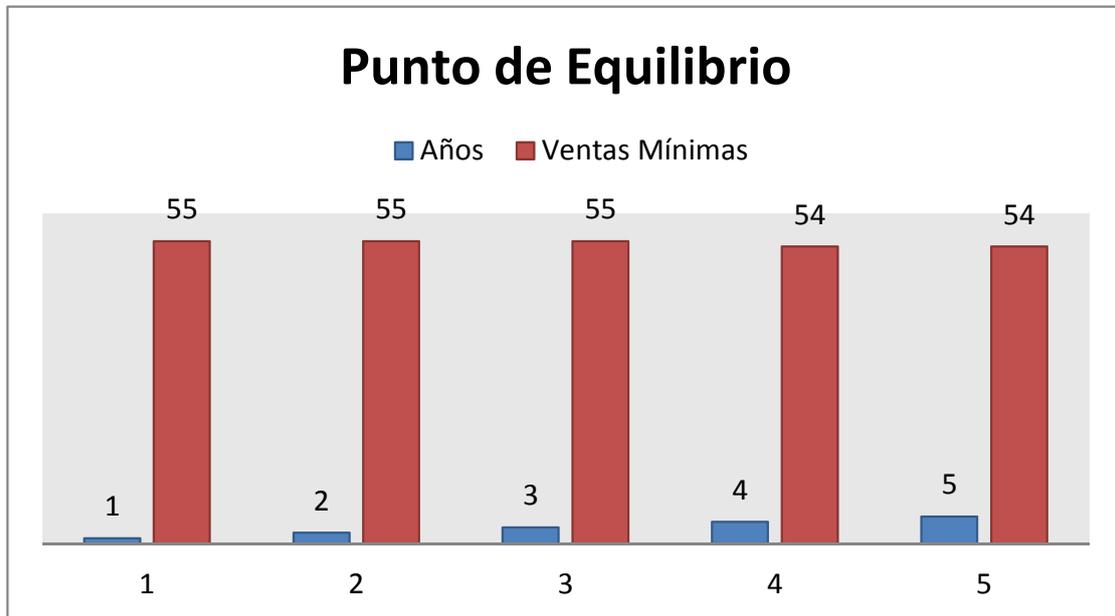
Anexo 20

PROYECCIONES

| FLUJO DE CAJA | AÑO0 | Año1 | Año2 | Año3 | Año4 | Año5 |
|---|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Utilidad del ejercicio | | \$ 48.091,14 | \$ 60.977,69 | \$ 75.536,27 | \$ 91.696,33 | \$ 108.689,79 |
| DEPRECIACION | | \$ 12.192,67 | \$ 12.192,67 | \$ 12.192,67 | \$ 10.760,00 | \$ 10.760,00 |
| EFFECTIVO | \$ - | \$ 60.283,81 | \$ 73.170,35 | \$ 87.728,94 | \$ 102.456,33 | \$ 119.449,79 |
| AC. OPERACIONALES | | | | | | |
| A | | | | | | |
| P | | | | | | |
| TOTAL AC. OPERACIÓN | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| AC. INVERSION | | | | | | |
| A | | | | | | |
| Amortizaciones | \$ - | \$ 1.040,00 | \$ 1.040,00 | \$ 1.040,00 | \$ 1.040,00 | \$ 1.040,00 |
| Capital de Trabajo | \$ (119.026,90) | | | | | |
| K | | | | | | |
| Valor de desecho | | | | | | \$ 289.026,90 |
| TOTAL AC. INVERSION | \$ (119.026,90) | \$ 1.040,00 | \$ 1.040,00 | \$ 1.040,00 | \$ 1.040,00 | \$ 290.066,90 |
| AC. FINANCIAMIENTO | | | | | | |
| P | | | | | | |
| Porción corriente Obligaciones Financieras LP | \$ - | \$ (35.977,78) | \$ (39.881,37) | \$ (44.208,50) | \$ (49.005,12) | \$ (54.322,17) |
| Obligaciones con insituciones financieras LP | \$ 223.394,94 | | | | | |
| K | | | | | | |
| Capitalizacion | \$ (253.298,00) | | | | | |
| TOTAL AC. FINANCIAMIENTO | \$ (29.903,06) | \$ (35.977,78) | \$ (39.881,37) | \$ (44.208,50) | \$ (49.005,12) | \$ (54.322,17) |
| DIVIDENDO | | | | | | |
| FLUJO NETO CONTABLE | \$ (148.929,96) | \$ 25.346,03 | \$ 34.328,98 | \$ 44.560,44 | \$ 54.491,21 | \$ 355.194,51 |

Anexo 21

| PUNTO DE EQUILIBRIO | | | | | |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 1ro. | 2do. | 3ro. | 4to. | 5to. |
| $U = pq - vq - F$ | | | | | |
| $q = F/p - v$ | | | | | |
| P= | 1816 | 1816 | 1816 | 1816 | 1816 |
| v= | 138,70 | 130,27 | 130,63 | 120,76 | 115,60 |
| F= | 92.079 | 92.079 | 92.079 | 92.079 | 92.079 |
| q= | 55 | 55 | 55 | 54 | 54 |
| Ventas mínir | 55 | 55 | 55 | 54 | 54 |



Anexo 22

| COSTO MATERIA PRIMA | | | | AÑO 1 | | | AÑO 2 | | AÑO 3 | | AÑO 4 | | AÑO 5 | |
|---------------------|-----------------------|--------|-----|----------|------------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|--------|
| ITEM | CONCEPTO | UNIDAD | % | CANTIDAD | COSTO UNIT | VALOR | CANTIDAD | VALOR | CANTIDAD | VALOR | CANTIDAD | VALOR | CANTIDAD | VALOR |
| 1 | Juegos de ca varios | | | 100 | 3 | 300 | 106 | 318 | 112 | 337 | 119 | 357 | 126 | 379 |
| 2 | Toallas c/u | | | 400 | 3 | 1.200 | 424 | 1.272 | 449 | 1.348 | 476 | 1.429 | 505 | 1.515 |
| 3 | materiales n paquetes | | | 420 | 15 | 6.300 | 445 | 6.678 | 472 | 7.079 | 500 | 7.503 | 530 | 7.954 |
| 4 | colchonetas c/u | | | | 20 | - | 20 | 400 | | - | 20 | 400 | | 800 |
| 5 | Miscelaneos varios | | | 20 | 2 | 40 | 21 | 42 | 22 | 45 | 24 | 48 | 25 | 50 |
| | | | 0,0 | 100 | 30 | 7.840 | 1.016 | 8.710 | 1.056 | 8.809 | 1.140 | 9.738 | 1.187 | 10.698 |

Anexo 23

NOMINA PERSONAL DE PLANTA

| ITEM | CONCEPTO | SALARIO MES | CANTIDAD | ANUAL | 13er. | 14to. | IESS | F.R. | 1er. | 2do. | 3ro | 4to. | 5to. |
|------|---|--------------|----------|---------------|--------------|------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1 | Profesor de baile, aeróbicos y yoga | 700 | 1 | 8.400 | 700 | 329 | 1.021 | 700 | 11.150 | 11.150 | 11.150 | 11.150 | 11.150 |
| 2 | Profesora de manualidades y talleres de lectura | 700 | 1 | 8.400 | 700 | 329 | 1.021 | 700 | 11.150 | 11.150 | 11.150 | 11.150 | 11.150 |
| 2 | Encargada de Juegos d | 600 | 1 | 7.200 | 600 | 329 | 875 | 600 | 9.604 | 9.604 | 9.604 | 9.604 | 9.604 |
| | TOTAL | 2.000 | 3 | 24.000 | 2.000 | 987 | 2.916 | 2.000 | 31.903 | 31.903 | 31.903 | 31.903 | 31.903 |

Anexo 24

NOMINA PERSONAL DE PLANTA

| ITEM | CONCEPTO | SALARIO MES | CANTIDAD | ANUAL | 13er. | 14to. | IESS | F.R. | 1er. | 2do. | 3ro | 4to. | 5to. |
|------|---|--------------|----------|---------------|--------------|------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1 | Profesor de baile, aeróbicos y yoga | 700 | 1 | 8.400 | 700 | 329 | 1.021 | 700 | 11.150 | 11.150 | 11.150 | 11.150 | 11.150 |
| 2 | Profesora de manualidades y talleres de lectura | 700 | 1 | 8.400 | 700 | 329 | 1.021 | 700 | 11.150 | 11.150 | 11.150 | 11.150 | 11.150 |
| 2 | Encargada de Juegos d | 600 | 1 | 7.200 | 600 | 329 | 875 | 600 | 9.604 | 9.604 | 9.604 | 9.604 | 9.604 |
| | TOTAL | 2.000 | 3 | 24.000 | 2.000 | 987 | 2.916 | 2.000 | 31.903 | 31.903 | 31.903 | 31.903 | 31.903 |

Anexo 25

| ESTRUCTURA DE COSTOS | | | | | | | | |
|----------------------|-----|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|
| | q | CF | CV | CT | CFMe | CVMe | CTMe | CTMg |
| 1 | - | 92.079 | - | 92.079 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 550 | 92.079 | 63.053 | 155.132 | 167,42 | 114,64 | 282,06 | 63.053 |
| 3 | 603 | 92.079 | 65.322 | 157.401 | 152,70 | 108,33 | 261,03 | 2.269 |
| 4 | 618 | 92.079 | 66.903 | 158.982 | 149,00 | 108,26 | 257,26 | 1.581 |
| 5 | 675 | 92.079 | 69.403 | 161.482 | 136,40 | 102,81 | 239,21 | 2.500 |
| 6 | 694 | 92.079 | 71.229 | 163.308 | 132,61 | 102,58 | 235,19 | 1.826 |

Anexo 26

RIESGO CONSIDERANDO TODO EL PROYECTO EN SU CONJUNTO: VARIABLE VAN

RIESGO VAN

| X | Probabilidad | Flujo de caja | | | |
|---|--------------|---------------|--------|-----------------|-------------------------|
| | Px | Ax | Px*Ax | Ax - $\bar{A}x$ | $Ax - \bar{A}x)^2 * Px$ |
| 1 | 0,20 | 166.322 | 33.264 | 74.320 | 1.104.705.970 |
| 2 | 0,70 | 79.999 | 55.999 | (12.002) | 100.838.681 |
| 3 | 0,10 | 27.376 | 2.738 | (64.625) | 417.636.374 |
| | | <u>Ax =</u> | 92.001 | Varianza | 1.623.181.025 |
| | | | | DS | 40.289 |
| | | | | S | 0,44 |

| |
|--------------|
| Valor Z |
| 1,844696289 |
| -0,297907255 |
| -1,604041793 |

Anexo 27

| FLUJO DE CAJA SENSIBILIDAD A LA CANTIDAD | | | | | | |
|--|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| CONCEPTO | Año 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INGRESOS | | | | | | |
| Cantidad | | 128 | 136 | 144 | 153 | 162 |
| Precio | | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Subtotal | | 12.828 | 13.597 | 14.413 | 15.278 | 16.195 |
| Cantidad | | 56 | 59 | 62 | 66 | 70 |
| Precio | | 2.400 | 2.400 | 2.400 | 2.400 | 2.400 |
| Subtotal | | 133.408 | 141.413 | 149.898 | 158.891 | 168.425 |
| Cantidad | | 26 | 27 | 29 | 31 | 32 |
| Precio | | 1.320 | 1.320 | 1.320 | 1.320 | 1.320 |
| Subtotal | | 33.865 | 35.897 | 38.051 | 40.334 | 42.754 |
| Cantidad | | 47 | 50 | 53 | 56 | 59 |
| Precio | | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| Subtotal | | 47.035 | 49.857 | 52.848 | 56.019 | 59.381 |
| Cantidad | | 115 | 122 | 130 | 138 | 146 |
| Precio | | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| Subtotal | | 4.618 | 4.895 | 5.189 | 5.500 | 5.830 |
| TOTAL INGRESOS | | 231.754 | 245.659 | 260.399 | 276.023 | 292.584 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Costos | | 63.053 | 65.322 | 66.903 | 69.403 | 71.229 |
| Gastos generales | | 92.079 | 92.079 | 92.079 | 92.079 | 92.079 |
| Depreciaciones | | 12.193 | 12.193 | 12.193 | 10.760 | 10.760 |
| Amortizaciones | | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 |
| TOTAL EGRESOS | | 168.365 | 170.634 | 172.215 | 173.282 | 175.108 |
| UTILIDAD BRUTA | | 63.390 | 75.026 | 88.184 | 102.741 | 117.476 |
| 15% Trabajadores | | 9.508 | 11.254 | 13.228 | 15.411 | 17.621 |
| UTILIDAD ANTES IMPUESTOS | | 53.881 | 63.772 | 74.957 | 87.330 | 99.855 |
| 25% Impuesto a la renta | | 13.470 | 15.943 | 18.739 | 21.832 | 24.964 |
| UTILIDAD NETA | | 40.411 | 47.829 | 56.217 | 65.497 | 74.891 |
| Inversión | (253.298) | | | | | |
| Capital de trabajo | (119.027) | | | | | |
| Depreciaciones | | 12.193 | 12.193 | 12.193 | 10.760 | 10.760 |
| Amortizaciones | | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 |
| Valor de desecho | | | | | | 289.027 |
| FLUJO NETO DE CAJA | (372.325) | 53.643 | 61.062 | 69.450 | 77.297 | 375.718 |

TD 14,77%
 VAN (\$ 0)
 TIR 14,76%
 SUPUESTOS:

1. Disminución en la cantidad de ventas en un 14% del escenario normal desapalancado

Anexo 28

SENSIBILIDAD AL PRECIO

| FLUJO DE CAJA SENSIBILIZADO CON EL PRECIO | | | | | | |
|---|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| CONCEPTO | Año 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INGRESOS | | | | | | |
| Cantidad | | 150 | 159 | 169 | 179 | 189 |
| Precio | | 86 | 86 | 86 | 86 | 86 |
| Subtotal | | 12.828 | 13.597 | 14.413 | 15.278 | 16.195 |
| Cantidad | | 65 | 69 | 73 | 77 | 82 |
| Precio | | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 | 2.052 |
| Subtotal | | 133.408 | 141.413 | 149.898 | 158.891 | 168.425 |
| Cantidad | | 30 | 32 | 34 | 36 | 38 |
| Precio | | 1.129 | 1.129 | 1.129 | 1.129 | 1.129 |
| Subtotal | | 33.865 | 35.897 | 38.051 | 40.334 | 42.754 |
| Cantidad | | 55 | 58 | 62 | 66 | 69 |
| Precio | | 855 | 855 | 855 | 855 | 855 |
| Subtotal | | 47.035 | 49.857 | 52.848 | 56.019 | 59.381 |
| Cantidad | | 135 | 143 | 152 | 161 | 170 |
| Precio | | 34 | 34 | 34 | 34 | 34 |
| Subtotal | | 4.618 | 4.895 | 5.189 | 5.500 | 5.830 |
| TOTAL INGRESOS | | 231.754 | 245.659 | 260.399 | 276.023 | 292.584 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Costos | | 63.053 | 65.322 | 66.903 | 69.403 | 71.229 |
| Gastos generales | | 92.079 | 92.079 | 92.079 | 92.079 | 92.079 |
| Depreciaciones | | 12.193 | 12.193 | 12.193 | 10.760 | 10.760 |
| Amortizaciones | | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 |
| TOTAL EGRESOS | | 168.365 | 170.634 | 172.215 | 173.282 | 175.108 |
| UTILIDAD BRUTA | | 63.390 | 75.026 | 88.184 | 102.741 | 117.476 |
| 15% Trabajadores | | 9.508 | 11.254 | 13.228 | 15.411 | 17.621 |
| UTILIDAD ANTES IMPUESTOS | | 53.881 | 63.772 | 74.957 | 87.330 | 99.855 |
| 25% Impuesto a la renta | | 13.470 | 15.943 | 18.739 | 21.832 | 24.964 |
| UTILIDAD NETA | | 40.411 | 47.829 | 56.217 | 65.497 | 74.891 |
| Inversión | (253.298) | | | | | |
| Capital de trabajo | (119.027) | | | | | |
| Depreciaciones | | 12.193 | 12.193 | 12.193 | 10.760 | 10.760 |
| Amortizaciones | | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 |
| Valor de desecho | | | | | | 289.027 |
| FLUJO NETO DE CAJA | (372.325) | 53.643 | 61.062 | 69.450 | 77.297 | 375.718 |

| | |
|-----|--------|
| TD | 14,77% |
| VAN | (\$ 0) |
| TIR | 14,76% |

Anexo 29

| FLUJO DE CAJA NORMAL | | | | | | |
|---------------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| CONCEPTO | Año 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INGRESOS | | | | | | |
| Ventas | | 271.000 | 287.260 | 304.496 | 322.765 | 342.131 |
| TOTAL INGRESOS | | 271.000 | 287.260 | 304.496 | 322.765 | 342.131 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Costos | | 63.053 | 65.322 | 66.903 | 69.403 | 71.229 |
| Gastos generales | | 92.079 | 92.529 | 93.006 | 93.512 | 94.047 |
| Depreciaciones | | 12.193 | 12.193 | 12.193 | 10.760 | 10.760 |
| Amortizaciones | | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 |
| TOTAL EGRESOS | | 168.365 | 171.084 | 173.142 | 174.715 | 177.077 |
| UTILIDAD BRUTA | | 102.635 | 116.176 | 131.354 | 148.051 | 165.055 |
| 15% Trabajadores | | 15.395 | 17.426 | 19.703 | 22.208 | 24.758 |
| UTILIDAD ANTES IMPUESTOS | | 87.240 | 98.750 | 111.651 | 125.843 | 140.296 |
| 25% Impuesto a la renta | | 21.810 | 24.687 | 27.913 | 31.461 | 35.074 |
| UTILIDAD NETA | | 65.430 | 74.062 | 83.738 | 94.382 | 105.222 |
| Inversión | (253.298) | | | | | |
| Capital de trabajo | (119.027) | | | | | |
| Depreciaciones | | 12.193 | 12.193 | 12.193 | 10.760 | 10.760 |
| Amortizaciones | | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 |
| Valor de desecho | | | | | | 289.027 |
| FLUJO NETO DE CAJA | (372.325) | 78.663 | 87.295 | 96.971 | 106.182 | 406.049 |

TD 14,77%

VAN \$ 79.999

TIR 22,2%

Ventas 1er. Año lo presupuestado, para los siguientes un crecimiento del 6% en base a un aumento en la cantidad

Costo: según lo presupuestado, única variable cantidad de ventas

Gastos seteris paribus

Demás variables idem

Anexo 30

| FLUJO DE CAJA OPTIMISTA | | | | | | |
|---------------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| CONCEPTO | Año 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INGRESOS | | | | | | |
| Ventas | | 298.100 | 327.910 | 360.701 | 396.771 | 436.448 |
| TOTAL INGRESOS | | 298.100 | 327.910 | 360.701 | 396.771 | 436.448 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Costos | | 65.552 | 73.190 | 76.742 | 81.567 | 85.945 |
| Gastos generales | | 92.079 | 92.079 | 92.079 | 92.079 | 92.079 |
| Depreciaciones | | 12.193 | 12.193 | 12.193 | 10.760 | 10.760 |
| Amortizaciones | | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 |
| TOTAL EGRESOS | | 170.864 | 178.501 | 182.053 | 185.446 | 189.824 |
| UTILIDAD BRUTA | | 127.236 | 149.409 | 178.648 | 211.325 | 246.624 |
| 15% Trabajadores | | 19.085 | 22.411 | 26.797 | 31.699 | 36.994 |
| UTILIDAD ANTES IMPUESTOS | | 108.151 | 126.997 | 151.851 | 179.626 | 209.630 |
| 25% Impuesto a la renta | | 27.038 | 31.749 | 37.963 | 44.907 | 52.408 |
| UTILIDAD NETA | | 81.113 | 95.248 | 113.888 | 134.720 | 157.223 |
| Inversión | (253.298) | | | | | |
| Capital de trabajo | (119.027) | | | | | |
| Depreciaciones | | 12.193 | 12.193 | 12.193 | 10.760 | 10.760 |
| Amortizaciones | | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 |
| Valor de desecho | | | | | | 289.027 |
| FLUJO NETO DE CAJA | (372.325) | 94.346 | 108.481 | 127.121 | 146.520 | 458.050 |

TD 14,77%

VAN \$166.322

TIR 29,7%

SUPUESTOS:

1. Incremento en ventas en 10 puntos frente al escenario normal
2. Incremento en cantidad de materia prima en 10 puntos frente a escenario normal
3. las otras variables ceteris paribus

Anexo 31

| FLUJO DE CAJA PESIMISTA | | | | | | |
|---------------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| CONCEPTO | Año 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INGRESOS | | | | | | |
| Ventas | | 243.900 | 258.534 | 274.046 | 290.489 | 307.918 |
| TOTAL INGRESOS | | 243.900 | 258.534 | 274.046 | 290.489 | 307.918 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Costos | | 59.434 | 65.071 | 66.680 | 68.990 | 70.978 |
| Gastos generales | | 92.079 | 92.079 | 92.079 | 92.079 | 92.079 |
| Depreciaciones | | 12.193 | 12.193 | 12.193 | 10.760 | 10.760 |
| Amortizaciones | | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 |
| TOTAL EGRESOS | | 164.746 | 170.383 | 171.991 | 172.869 | 174.857 |
| UTILIDAD BRUTA | | 79.154 | 88.151 | 102.055 | 117.620 | 133.061 |
| 15% Trabajadores | | 11.873 | 13.223 | 15.308 | 17.643 | 19.959 |
| UTILIDAD ANTES IMPUESTOS | | 67.281 | 74.929 | 86.747 | 99.977 | 113.102 |
| 25% Impuesto a la renta | | 16.820 | 18.732 | 21.687 | 24.994 | 28.276 |
| UTILIDAD NETA | | 50.461 | 56.197 | 65.060 | 74.983 | 84.827 |
| Inversión | (253.298) | | | | | |
| Capital de trabajo | (119.027) | | | | | |
| Depreciaciones | | 12.193 | 12.193 | 12.193 | 10.760 | 10.760 |
| Amortizaciones | | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 |
| Valor de desecho | | | | | | 289.027 |
| FLUJO NETO DE CAJA | (372.325) | 63.694 | 69.429 | 78.293 | 86.783 | 385.653 |

TD 14,77%

VAN \$27.376

TIR 17,3%

SUPUESTOS:

1. Decremento en ventas en 10 puntos frente al escenario normal
2. Decremento en cantidad de materia prima en 10 puntos frente a escenario normal
3. las demás variables ceteris paribus

Anexo 32

| FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO | | | | | | |
|---------------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| CONCEPTO | Año 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INGRESOS | | | | | | |
| Ventas | | 271.000 | 287.260 | 304.496 | 322.765 | 342.131 |
| TOTAL INGRESOS | | 271.000 | 287.260 | 304.496 | 322.765 | 342.131 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Costos | | 63.053 | 65.322 | 66.903 | 69.403 | 71.229 |
| Gastos generales | | 92.079 | 92.079 | 92.079 | 92.079 | 92.079 |
| Intereses | | 24.238 | 20.335 | 16.008 | 11.211 | 5.894 |
| Depreciaciones | | 12.193 | 12.193 | 12.193 | 10.760 | 10.760 |
| Amortizaciones | | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 |
| TOTAL EGRESOS | | 192.603 | 189.928 | 187.182 | 183.453 | 179.962 |
| UTILIDAD BRUTA | | 78.397 | 97.332 | 117.313 | 139.312 | 162.169 |
| 15% Trabajadores | | 11.760 | 14.600 | 17.597 | 20.897 | 24.325 |
| UTILIDAD ANTES IMPUESTOS | | 66.638 | 82.732 | 99.716 | 118.415 | 137.844 |
| 25% Impuesto a la renta | | 16.659 | 20.683 | 24.929 | 29.604 | 34.461 |
| UTILIDAD NETA | | 49.978 | 62.049 | 74.787 | 88.812 | 103.383 |
| Inversión | (253.298) | | | | | |
| Capital de trabajo | (119.027) | | | | | |
| Préstamo | 223.395 | | | | | |
| Pago de la deuda | | (35.978) | (39.881) | (44.208) | (49.005) | (54.322) |
| Depreciaciones | | 12.193 | 12.193 | 12.193 | 10.760 | 10.760 |
| Amortizaciones | | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 |
| Valor de desecho | | | | | | 289.027 |
| FLUJO NETO DE CAJA | (148.930) | 27.233 | 35.400 | 43.811 | 51.606 | 349.888 |

TIR

35,5%

Anexo 33

| FLUJO DE CAJA NORMAL DE LA DEUDA | | | | | | |
|----------------------------------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
| CONCEPTO | Año 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Intereses | | (24.238) | (20.335) | (16.008) | (11.211) | (5.894) |
| 36,25% impuestos | | 8.786 | 7.371 | 5.803 | 4.064 | 2.137 |
| Interés neto | | (15.452) | (12.963) | (10.205) | (7.147) | (3.757) |
| Préstamo | 223.395 | | | | | |
| Pago de la deuda | | (35.978) | (39.881) | (44.208) | (49.005) | (54.322) |
| Flujo neto de la deuda | 223.395 | (51.430) | (52.845) | (54.413) | (56.152) | (58.080) |

TD 0,109

VANd 28.651

VANa= VANp +VANd

VANp= 79.999

VANa= 108.650

Anexo 34

| FLUJO DE CAJA OPTIMISTA APALANCADO | | | | | | |
|------------------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| CONCEPTO | Año 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INGRESOS | | | | | | |
| Ventas | | 298.100 | 327.910 | 360.701 | 396.771 | 436.448 |
| TOTAL INGRESOS | | 298.100 | 327.910 | 360.701 | 396.771 | 436.448 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Costos | | 65.552 | 73.190 | 76.742 | 81.567 | 85.945 |
| Gastos generales | | 92.079 | 92.079 | 92.079 | 92.079 | 92.079 |
| Intereses | | 24.238 | 20.335 | 16.008 | 11.211 | 5.894 |
| Depreciaciones | | 12.193 | 12.193 | 12.193 | 10.760 | 10.760 |
| Amortizaciones | | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 |
| TOTAL EGRESOS | | 195.102 | 198.836 | 198.061 | 196.657 | 195.718 |
| UTILIDAD BRUTA | | 102.998 | 129.074 | 162.640 | 200.114 | 240.730 |
| 15% Trabajadores | | 15.450 | 19.361 | 24.396 | 30.017 | 36.110 |
| UTILIDAD ANTES IMPUESTOS | | 87.548 | 109.713 | 138.244 | 170.097 | 204.621 |
| 25% Impuesto a la renta | | 21.887 | 27.428 | 34.561 | 42.524 | 51.155 |
| UTILIDAD NETA | | 65.661 | 82.285 | 103.683 | 127.573 | 153.465 |
| Inversión | (253.298) | | | | | |
| Capital de trabajo | (119.027) | | | | | |
| Préstamo | 223.395 | | | | | |
| Pago de la deuda | | (35.978) | (39.881) | (44.208) | (49.005) | (54.322) |
| Depreciaciones | | 12.193 | 12.193 | 12.193 | 10.760 | 10.760 |
| Amortizaciones | | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 |
| Valor de desecho | | | | | | 289.027 |
| FLUJO NETO DE CAJA | (148.930) | 42.916 | 55.636 | 72.707 | 90.368 | 399.970 |

TIR

49%

Anexo 35

| FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DE LA DEUDA | | | | | | |
|-------------------------------------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
| CONCEPTO | Año 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Intereses | | (24.238) | (20.335) | (16.008) | (11.211) | (5.894) |
| 36,25% impuestos | | 8.786 | 7.371 | 5.803 | 4.064 | 2.137 |
| Interés neto | | (15.452) | (12.963) | (10.205) | (7.147) | (3.757) |
| Préstamo | 223.395 | | | | | |
| Amortización | | (35.978) | (39.881) | (44.208) | (49.005) | (54.322) |
| Flujo neto de la deuda | 223.395 | (51.430) | (52.845) | (54.413) | (56.152) | (58.080) |

TD 0,109

VANd 28.651

VANa= VANp +VANd

VANp= 166.322

VANa= 194.973

Anexo 36

| FLUJO DE CAJA PESIMISTA APALANCADO | | | | | | |
|--|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| CONCEPTO | Año 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INGRESOS | | | | | | |
| Ventas | | 243.900 | 258.534 | 274.046 | 290.489 | 307.918 |
| TOTAL INGRESOS | | 243.900 | 258.534 | 274.046 | 290.489 | 307.918 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Costos | | 59.434 | 65.071 | 66.680 | 68.990 | 70.978 |
| Gastos generales | | 92.079 | 92.079 | 92.079 | 92.079 | 92.079 |
| Intereses | | (24.238) | (20.335) | (16.008) | (11.211) | (5.894) |
| Depreciaciones | | 12.193 | 12.193 | 12.193 | 10.760 | 10.760 |
| Amortizaciones | | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 |
| TOTAL EGRESOS | | 139.467 | 149.008 | 154.943 | 160.618 | 167.923 |
| UTILIDAD BRUTA | | 104.433 | 109.526 | 119.103 | 129.871 | 139.995 |
| 15% Trabajadores | | 15.665 | 16.429 | 17.865 | 19.481 | 20.999 |
| UTILIDAD ANTES IMPUESTOS | | 88.768 | 93.097 | 101.237 | 110.390 | 118.996 |
| 25% Impuesto a la renta | | 22.192 | 23.274 | 25.309 | 27.598 | 29.749 |
| UTILIDAD NETA | | 66.576 | 69.823 | 75.928 | 82.793 | 89.247 |
| Inversión | (253.298) | | | | | |
| Capital de trabajo | (119.027) | | | | | |
| Préstamo | 223.395 | | | | | |
| Pago de la deuda | | (35.978) | (39.881) | (44.208) | (49.005) | (54.322) |
| Depreciaciones | | 12.193 | 12.193 | 12.193 | 10.760 | 10.760 |
| Amortizaciones | | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 | 1.040 |
| Valor de desecho | | | | | | 289.027 |
| FLUJO NETO DE CAJA | (148.930) | 43.831 | 43.174 | 44.952 | 45.587 | 335.752 |
| TIR 39% | | | | | | |

Anexo 37

| FLUJO DE CAJA PESIMISTA DE LA DEUDA | | | | | | |
|-------------------------------------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
| CONCEPTO | Año 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Intereses | | (24.238) | (20.335) | (16.008) | (11.211) | (5.894) |
| 36,25% impuestos | | 8.786 | 7.371 | 5.803 | 4.064 | 2.137 |
| Interés neto | | (15.452) | (12.963) | (10.205) | (7.147) | (3.757) |
| Préstamo | 223.395 | | | | | |
| Amortización | | (35.978) | (39.881) | (44.208) | (49.005) | (54.322) |
| Flujo neto de la deuda | 223.395 | (51.430) | (52.845) | (54.413) | (56.152) | (58.080) |

TD 0,109

VAN 28.651

VANa= VANp +VANd

VANp= 27.376

VANa= 56.027

Anexo 38

INDICADORES

PROYECCIONES

| LIQUIDEZ | Año1 | Año2 | Año3 | Año4 | Año5 |
|---------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| LIQUIDEZ | 2,72 | 2,85 | 4,13 | 5,75 | 6,52 |
| LIQUIDEZ ACIDA | 2,72 | 2,85 | 4,13 | 5,69 | 6,13 |
| NOF | \$ 232.879,77 | \$ 251.435,32 | \$ 300.924,69 | \$ 346.248,58 | \$ 392.720,92 |
| FM | \$ 175.273,64 | \$ 189.424,50 | \$ 234.197,28 | \$ 274.469,20 | \$ 315.528,84 |
| RENTABILIDAD | | | | | |
| ROE | 24,3% | 23,6% | 22,6% | 21,5% | 20,3% |
| ROA | 9,4% | 11,7% | 14,2% | 16,6% | 17,8% |
| UT/ VENTAS | 17,7% | 21,0% | 24,3% | 27,5% | 30,4% |
| ENDEUDAMIE NTO | | | | | |
| PASIVO/ PATRIMONIO | 1,60 | 1,01 | 0,57 | 0,27 | 0,11 |
| PASIVO/ ACTIVO | 0,62 | 0,50 | 0,36 | 0,21 | 0,10 |

Anexo 39

COSTOS ANUALES - VALORACION

| ITEM | CONCEPTO | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | | AÑO 4 | | AÑO 5 | |
|------|-------------------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|
| | | CANTIDAD | VALOR |
| 1 | Juegos de cartas | 100 | 300 | 106 | 318 | 112 | 337 | 119 | 357 | 126 | 379 |
| 2 | Toallas | 400 | 1.200 | 424 | 1.272 | 449 | 1.348 | 476 | 1.429 | 505 | 1.515 |
| 3 | materiales manual | 30 | 450 | 32 | 477 | 34 | 506 | 36 | 536 | 38 | 568 |
| 4 | colchonetas | | | 20 | 400 | | | 20 | 400 | | |
| 5 | Miscelaneos | 20 | 40 | 21 | 42 | 22 | 45 | 24 | 48 | 25 | 50 |
| | SUBTOTAL M.P. | 550 | 1.990 | 603 | 2.509 | 618 | 2.236 | 675 | 2.770 | 694 | 2.512 |
| 1 | Salarios | | 31.903 | | 31.903 | | 31.903 | | 31.903 | | 31.903 |
| | SUBTOTAL M.O.D. | | 31.903 | | 31.903 | | 31.903 | | 31.903 | | 31.903 |
| 1 | Energía y Agua | | 2.240 | | 2.374 | | 2.517 | | 2.668 | | 2.828 |
| 2 | Mantenimiento | | 1.200 | | 1.272 | | 1.348 | | 1.429 | | 1.515 |
| 3 | Teléfono | | 720 | | 763 | | 809 | | 858 | | 909 |
| 4 | Publicidad | | 25.000 | | 26.500 | | 28.090 | | 29.775 | | 31.562 |
| 5 | Transporte | | 3.240 | | 3.434 | | 3.640 | | 3.859 | | 4.090 |
| | SUBTOTAL OTROS | | 29.160 | | 30.910 | | 32.764 | | 34.730 | | 36.814 |
| | TOTAL | | 63.053 | | 65.322 | | 66.903 | | 69.403 | | 71.229 |

Anexo 40

| INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA DE VALORACION | | | | | | |
|---|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ITEM | CONCEPTO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| 1 | Cantidad (matricul Precio | 150 100 | 159 100 | 169 100 | 179 100 | 189 100 |
| P. 1 | Subtotal | 15.000 | 15.900 | 16.854 | 17.865 | 18.937 |
| 2 | Cantidad (pago an Precio | 65 2.400 | 69 2.400 | 73 2.400 | 77 2.400 | 82 2.400 |
| P. 2 | Subtotal | 156.000 | 165.360 | 175.282 | 185.798 | 196.946 |
| 3 | Cantidad (Pago se Precio | 30 1.320 | 32 1.320 | 34 1.320 | 36 1.320 | 38 1.320 |
| P. 3 | Subtotal | 39.600 | 41.976 | 44.495 | 47.164 | 49.994 |
| 4 | Cantidad (Pago mensual) promedio 4 veces al año Precio | 55 1.000 | 58 1.000 | 62 1.000 | 66 1.000 | 69 1.000 |
| P. 4 | Subtotal | 55.000 | 58.300 | 61.798 | 65.506 | 69.436 |
| 5 | Cantidad (Transpo Precio | 135 40 | 143 40 | 152 40 | 161 40 | 170 40 |
| P. 5 | Subtotal | 5.400 | 5.724 | 6.067 | 6.431 | 6.817 |
| | TOTAL | 271.000 | 287.260 | 304.496 | 322.765 | 342.131 |

Anexo 41

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. GERENTE GENERAL

Datos de identificación

| | | | |
|-----------------------|-----------------|---------|-----------|
| Puesto: | Gerente General | Código: | 1 |
| Nombre de la empresa: | | Área: | Gerencial |
| Puesto supervisor: | Directivo | | |

Misión del puesto

Modelar el ambiente de trabajo, definiendo y comunicando la visión, misión y cultura organizacional de la empresa XX, fijar las grandes estrategias institucionales, dirigir al personal en general, designar las funciones y alinear a todo el personal a un solo objetivo de servicio, realizar evaluaciones sobre el cumplimiento de las funciones de los distintos departamentos, desarrollar objetivos para el corto y largo plazo, fomentar y mantener buenas relaciones con los clientes, proveedores y empleados para mantener un buen ambiente laboral.

Se encargará de la contratación del personal siempre manteniendo los estándares de persona que se necesita para el servicio que se quiere ofrecer.

Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| ID | Actividades esenciales | Clientes | Indicadores de gestión |
|----|--|---|---|
| 1 | Dirigir y realizar propuestas para el plan de acción que se desarrollará a corto, mediano y largo plazo. | Alta Dirección | Crecimiento y eficiencia en la empresa |
| | Analiza y aprueba cualquier tipo de decisión en cuanto a cambios organizacionales | Alta dirección | % de inscripciones |
| | Define el perfil de cada miembro de la organización para que estén acorde a ella | | Porcentaje de cumplimiento de los presupuestos realizados gracias a la satisfacción de los clientes |
| | Define cada actividad que se realizará en el centro y su forma de operar | Gerencia marketing | Posicionamiento |
| | Realiza evaluaciones sobre el cumplimiento de las funciones de los distintos departamentos | Gerencia de recursos humanos | Rendimiento en cada área |
| | Evalúa el rendimiento de los recursos invertidos en el desarrollo de las líneas de productos | Gerencia administrativa y financiera | Índices económicos |
| | Fomentar y mantener buenas relaciones con los clientes | La institución | Retorno de los clientes |
| | Representa judicial y extrajudicialmente a la empresa | Órganos de control | Ausencia de sanciones |
| | Dispone la realización de inversiones sea en compra de activos fijos, aumentos de capital de trabajo o inversiones estratégicas, que no requieren la autorización de la Asamblea General | La institución | % de rentabilidad sobre la inversión |
| | Secretario de la Asamblea General, con voz | Accionistas | Resultados de la gestión |
| | Lleva el registro de acciones y accionistas de la empresa | Accionistas | Resultados de la gestión |
| | Firma los documentos que comprometen a la institución | Varios | Beneficios en favor todos |
| | Suscribir los cheques para cubrir las obligaciones financieras de la empresa, conjuntamente con el Gerente Administrativo y Financiero | Proveedores, empleados y demás acreedores | Buen manejo de los pasivos institucionales |

Matriz de competencias

| ID | Actividades esenciales | Conocimientos académicos | Destrezas generales | Otras competencias |
|----|---|---|---|--|
| | Aprueba estructuras planas y procesos sencillos de operación propuestos por Administración y Finanzas | Administración y gestión | Evaluación de ideas | Atención a detalles. |
| | Fomenta cultura organizacional orientada a la motivación y óptimos resultados de gestión del personal. | Manejo de conflictos Gestión gerencial | Manejo de recursos humanos Trabajo en equipo | Reconocimiento de problemas |
| | Evaluación de resultados de gestión del personal | Negociaciones | Evaluación de ideas | Iniciativa |
| | Apoya la gestión de ventas, niveles de satisfacción de los clientes y conformación de la cartera de clientes. | Planificación Elaboración de estrategias | Pensamiento analítico | Iniciativa |
| | Participa en la preparación de presupuesto y evalúa resultados | Finanzas | Buen manejo matemático y estadístico | Creatividad y destreza analítica |
| | Capacidad de trabajar en equipos interdisciplinarios y de gestión | Gestión gerencial | Facilidad para integrarse | Apertura para aceptar conceptos de los demás |
| | Apoya al personal en el desempeño de sus labores, en coordinación con el jefe del área correspondiente | Gestión gerencial | Buenas relaciones humanas y dotes de liderazgo | Agilidad mental y capacidad de toma de decisiones con poca información |

Educación formal requerida

| Nivel de educación formal | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales |
|--------------------------------|---|---|
| Carrera universitaria completa | 5 años / Ingeniero Comercial o Economista | Gerencia, Comercio internacional, marketing, recursos humanos |

Capacitación adicional requerida

| Cursos / seminarios / pasantías | Especifique el número de horas |
|---------------------------------|--------------------------------|
| Gerencia integral | 30 horas |
| Liderazgo y trabajo en equipo | 20 horas |
| Finanzas para ejecutivos | 20horas |

Conocimientos informativos requeridos

| ID | Descripción | Conocimientos informativos | Requerimientos de selección | Requerimientos de capacitación |
|----|--|---|-----------------------------|--------------------------------|
| | Información institucional de nivel estratégico | Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución | | X |
| | Leyes y regulaciones | Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI | X | X |
| | Naturaleza del área / gerencia | Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área | X | X |
| | Personas y otras áreas | Conocer personas y otras áreas de la institución | | X |
| | Proveedores / contratistas / clientes | Conocimiento de los proveedores / contratistas / mercados | | X |
| | Mercado, competencia | Conocimiento de distribuidores, competidores, compradores de los productos de la empresa | X | |

Conocimientos requeridos

| ID | Destrezas específicas | Detalle | Requerimientos de selección | Requerimientos de capacitación |
|----|--------------------------------|--|-----------------------------|--------------------------------|
| | Manejar programas informáticos | MS Office, ventas, Excel, macros, correo electrónico | X | X |
| | Operar equipos de oficina | Computadores, escáner, infocus, copiadora, fax | X | X |

Destrezas específicas requeridas

| ID | Destrezas / habilidades generales | Definición | Requerimientos de selección | Requerimientos de capacitación |
|----|-----------------------------------|---|-----------------------------|--------------------------------|
| | Evaluación de ideas | Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación | X | X |
| | Manejo de recursos humanos | Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo | | X |
| | Monitoreo y control | Evaluar cuan bien está alguien aprendiendo o cumpliendo su función | X | X |
| | Pensamiento analítico | Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc. | X | |
| | Planificación | Desarrollar estrategias para llevar a cabo planes de desarrollo institucional | X | X |
| | Trabajo en equipo | Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo | X | X |
| | Equidad | Reconocimiento de ideas, logros y aportes del personal a su cargo | | X |

Experiencia laboral requerida

| Dimensiones de experiencia | Detalle |
|------------------------------------|--|
| 1. Tiempo de experiencia | 2 años |
| 2. Especificidad de la experiencia | Haber participado en el desarrollo de una empresa exitosa con parámetros tangibles |

2. ENCARGADA ADMINISTRATIVA

Datos de identificación

| | | | |
|-----------------------|--------------------------|---------|-----------|
| Puesto: | Encargada administrativa | Código: | 1 |
| Nombre de la empresa: | | Área: | Operativa |
| Puesto supervisor: | Administrativa | | |

Misión del puesto

Realizar con eficiencia la facturación a los clientes, que los cobros mensuales se los realice a tiempo, así como también mantener al día el pago a los proveedores, manejar el presupuesto de gastos de la empresa, y en general atender las llamadas del día día por parte de los clientes o posibles clientes. Este es un rol fundamental dentro de la empresa, básicamente es la primera cara que encuentra el cliente a su llegada.

Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| ID | Actividades esenciales | Clientes | Indicadores de gestión |
|----|---|----------------------------|---|
| 1 | Facturar a los clientes | Cliente final | Las facturas deben coincidir con el número de inscripciones |
| | Cobrar las facturas | Cliente final | Que el valor en cartera sea el mismo plasmado en las facturas |
| | Pagar a proveedores | Proveedores | Estar al día en pagos a proveedores |
| | Pagar a los empleados | Cliente interno | Satisfacción del personal por recibir los pagos a tiempo |
| | Manejar Presupuesto de gastos de la empresa | Institución | Control de gastos, que no excedan el límite mensual previsto |
| | Atender las llamadas | Cliente final, proveedores | Satisfacción de los clientes por el servicio percibido y recibido |
| | Manejo de suministros | proveedores | Optimización de recursos |
| | Recibir a los clientes | Cliente final | Satisfacción de los clientes por el servicio percibido y recibido |
| | Manejo de base de datos | institución | Base de datos actualizada |

Matriz de competencias

| ID | Actividades esenciales | Conocimientos académicos | Destrezas generales | Otras competencias |
|----|--------------------------|---|---------------------------------------|----------------------------------|
| | Persona carismática | Servicio al cliente | Tener buena relación con las personas | Atención a detalles. |
| | Trabajo bajo presión | Manejo de conflictos Gestión gerencial | | Reconocimiento de problemas |
| | Negociar con proveedores | Negociaciones | Evaluación de ideas | Iniciativa |
| | Manejo de presupuestos | Finanzas | Buen manejo matemático y estadístico | Creatividad y destreza analítica |

Educación formal requerida

| Nivel de educación formal | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales |
|---|---|---|
| Carrera universitaria completa o cursando | 2 años mínimo cursando una carrera administrativa | Atención al cliente, finanzas, recursos humanos |

Capacitación adicional requerida

| Cursos / seminarios / pasantías | Especifique el número de horas |
|---------------------------------|--------------------------------|
| n/a | |
| | |
| | |

Conocimientos informativos requeridos

| ID | Descripción | Conocimientos informativos | Requerimientos de selección | Requerimientos de capacitación |
|----|--|---|-----------------------------|--------------------------------|
| | Información institucional de nivel estratégico | Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución | | X |
| | Leyes y regulaciones | Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI | X | X |
| | Naturaleza del área / gerencia | Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área | X | X |
| | Personas y otras áreas | Conocer personas y otras áreas de la institución | | X |
| | Proveedores / contratistas / clientes | Conocimiento de los proveedores / contratistas / mercados | | X |

| | | | | |
|--|----------------------|--|---|--|
| | Mercado, competencia | Conocimiento de distribuidores, competidores, compradores de los productos de la empresa | X | |
|--|----------------------|--|---|--|

Conocimientos requeridos

| ID | Destrezas específicas | Detalle | Requerimientos de selección | Requerimientos de capacitación |
|----|--------------------------------|--|-----------------------------|--------------------------------|
| | Manejar programas informáticos | MS Office, ventas, Excel, macros, correo electrónico | X | X |
| | Operar equipos de oficina | Computadores, escáner, infocus, copiadora, fax | X | X |

Destrezas específicas requeridas

| ID | Destrezas / habilidades generales | Definición | Requerimientos de selección | Requerimientos de capacitación |
|----|-----------------------------------|---|-----------------------------|--------------------------------|
| | Manejo de recursos humanos | Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo | X | X |
| | Planificación | Desarrollar estrategias para llevar a cabo planes de desarrollo institucional | X | X |
| | Trabajo en equipo | Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo | X | X |

Experiencia laboral requerida

| Dimensiones de experiencia | Detalle |
|-----------------------------------|--|
| Tiempo de experiencia | 2 años |
| Especificidad de la experiencia | Haber tenido experiencia con servicio al cliente, facturación, pago proveedores, maneje excelente word, Excel. |

3. CONSERJE, ENCARGADO DE LA LIMPIEZA Y MENSAJERO

Datos de identificación

| | | | |
|-----------------------|-----------|---------|-----------|
| Puesto: | Conserje | Código: | 1 |
| Nombre de la empresa: | | Área: | Operativa |
| Puesto | operativo | | |

Misión del puesto

Mantener nítidas las instalaciones, estar pendiente de todo lo que pasa alrededor de ellas, así como también tener una persona siempre para cualquier necesidad de envío de paquetes, facturas, depósitos etc.

Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| ID | Actividades esenciales | Clientes | Indicadores de gestión |
|-----------|---|-----------------|--|
| 1 | Limpiar las instalaciones | institución | El orden y limpieza que perciban directivos y clientes |
| | Llevar las encomiendas a distintos destinos | Proveedores | Firmas de recepción |
| | Recibir en la puerta a los clientes | Cliente final | Percepción de servicio por parte de los clientes |

Matriz de competencias

| ID | Actividades esenciales | Conocimientos académicos | Destrezas generales | Otras competencias |
|----|---------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--|
| | Persona altamente organizada y pulcra | n/a | Mantener en orden las cosas | Iniciativas en cuanto a orden y organización |
| | Trabajo bajo presión | n/a | agilidad | Proactividad |

Educación formal requerida

| Nivel de educación formal | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales |
|---------------------------|---|---|
| Secundaria | bachiller | n/a |

Capacitación adicional requerida

| Cursos / seminarios / pasantías | Especifique el número de horas |
|---------------------------------|--------------------------------|
| n/a | |

Conocimientos informativos requeridos

| ID | Descripción | Conocimientos informativos | Requerimientos de selección | Requerimientos de capacitación |
|----|-------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| | n/a | | | |

Conocimientos requeridos

| ID | Destrezas específicas | Detalle | Requerimientos de selección | Requerimientos de capacitación |
|----|----------------------------|--|-----------------------------|--------------------------------|
| | Operar equipos de limpieza | Aspiradoras, limpia vidríos, purificadores | X | X |

Destrezas específicas requeridas

| ID | Destrezas / habilidades generales | Definición | Requerimientos de selección | Requerimientos de capacitación |
|----|-----------------------------------|------------|-----------------------------|--------------------------------|
| | Organizado | | x | |
| | | | | |

Experiencia laboral requerida

| Dimensiones de experiencia | Detalle |
|------------------------------------|--|
| 1. Tiempo de experiencia | 2 años |
| 2. Especificidad de la experiencia | Haber trabajado en esta área por lo menos 1 año, y que tenga buenas referencias personales y profesionales |

4. GERENTE DE MARKETING

Datos de identificación

| | | | |
|-----------------------|----------------------|---------|-----------|
| Puesto: | Gerente de Marketing | Código: | 1 |
| Nombre de la empresa: | | Área: | Marketing |
| Puesto supervisor: | Directivo | | |

Misión del puesto

Entender la estructura del sector industrial en el cual el negocio se está desarrollando, identificar los segmentos a los cuales se va dirigir el servicio realizando un plan de marketing anual para la empresa, conocer la competencia creando una ventaja competitiva duradera, desarrollar constantemente nuevos servicios para mantener a los clientes contentos, detectar amenazas y oportunidades, crear fidelidad de parte de los clientes, posicionar la marca, buscar las necesidades del mercado objetivo para generar rentabilidad a la empresa. Definir la comunicación adecuada para este tipo de negocio

Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| ID | Actividades esenciales | Clientes | Indicadores de gestión |
|----|---|-----------------------|--|
| | Entender la estructura de la industria | Gerencia marketing | Que la empresa siga lineamientos de la industria |
| | Conocer a la perfección el segmento al que nos dirigimos | Gerencia marketing | Estrategias adecuadas para atraer el segmento y que estas se reflejen en los números |
| | Realizar un plan de marketing anual | Gerencia marketing | Revisión anual de resultados |
| | Estudiar la competencia | Gerencia marketing | Generar ventajas competitivas |
| | Innovar servicios | Institución | % de nuevos clientes por generar nuevos servicios que satisfagan nuevas necesidades |
| | Crear fidelidad por parte de los clientes | Cliente Final | Retorno de los clientes |
| | Posicionar la marca | Gerencia de Marketing | Posicionamiento obtenido |
| | Generar rentabilidad a la empresa por medio de estrategias y decisiones de comunicación | Institución | Reflejado en el PYG de la empresa |
| | Definir qué tipo de comunicación vamos a utilizar según dónde estemos en el faro | Gerencia General | Roi en los medios |

Matriz de competencias

| ID | Actividades esenciales | Conocimientos académicos | Destrezas generales | Otras competencias |
|----|---|---|---|--|
| | Generar estrategias sostenibles | Marketing estratégico | Facilidad para saber la estrategia adecuada | Sentido común |
| | Determinar comunicación adecuada para el centro | Publicidad | Saber indicar a agencia lo que se necesita en los artes | Relación con los medios |
| | Reportes mensuales de retornos | Marketing Financiero | Habilidad con interpretación de los números arrojados en los informes financieros | Facilidad con cifras, destreza y analítica |
| | Apoya la gestión de ventas, niveles de satisfacción de los clientes y conformación de la cartera de clientes. | Planificación Elaboración de estrategias | Pensamiento analítico | Iniciativa |
| | Capacidad de trabajar en equipos interdisciplinarios y de gestión | Gestión gerencial | Facilidad para integrarse | Apertura para aceptar conceptos de los demás |
| | Apoya al personal en el desempeño de sus labores, en coordinación con el jefe del área correspondiente | Gestión gerencial | Buenas relaciones humanas y dotes de liderazgo | Agilidad mental y capacidad de toma de decisiones con poca información |

Educación formal requerida

| Nivel de educación formal | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales |
|--------------------------------|---|---|
| Carrera universitaria completa | 5 años / Ingeniera en Marketing | Gerencia, marketing, finanzas, publicidad |

Capacitación adicional requerida

| Cursos / seminarios / pasantías | Especifique el número de horas |
|--|---------------------------------------|
| Gerencia marketing | 30 horas |
| Cursos de medios y publicidad | 30 horas |
| Liderazgo y trabajo en equipo | 20 horas |
| Finanzas para ejecutivos | 20horas |

Conocimientos informativos requeridos

| ID | Descripción | Conocimientos informativos | Requerimientos de selección | Requerimientos de capacitación |
|-----------|--|---|------------------------------------|---------------------------------------|
| | Información institucional de nivel estratégico | Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución | | X |
| | Leyes y regulaciones | Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI | X | X |
| | Naturaleza del área / gerencia | Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área | X | X |
| | Personas y otras áreas | Conocer personas y otras áreas de la institución | | X |
| | Proveedores / contratistas / clientes | Conocimiento de los proveedores / contratistas / mercados | | X |
| | Mercado, competencia | Conocimiento de distribuidores, competidores, compradores de los productos de la empresa | X | |

Conocimientos requeridos

| ID | Destrezas específicas | Detalle | Requerimientos de selección | Requerimientos de capacitación |
|----|--------------------------------|--|-----------------------------|--------------------------------|
| | Manejar programas informáticos | MS Office, ventas, Excel, macros, correo electrónico | X | |
| | Operar equipos de oficina | Computadores, escáner, infocus, copiadora, fax | X | |

Destrezas específicas requeridas

| ID | Destrezas / habilidades generales | Definición | Requerimientos de selección | Requerimientos de capacitación |
|----|-----------------------------------|---|-----------------------------|--------------------------------|
| | Evaluación de ideas | Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación | X | X |
| | Pensamiento analítico | Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc. | X | |
| | Planificación | Desarrollar estrategias para llevar a cabo planes de desarrollo institucional | X | X |
| | Trabajo en equipo | Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo | X | X |
| | Equidad | Reconocimiento de ideas, logros y aportes del personal a su cargo | | X |

Experiencia laboral requerida

| Dimensiones de experiencia | Detalle |
|---------------------------------|---|
| Tiempo de experiencia | 2 años |
| Especificidad de la experiencia | Haber desarrollado estrategias adecuadas que se puedan demostrar con el crecimiento de la empresa en la que desempeño sus labores |

5. PROFESORA DE YOGA Y BAILOTERAPIA

Datos de identificación

| | | | |
|-----------------------|----------------------------------|---------|-------------------------|
| Puesto: | Profesora de Yoga y Bailoterapia | Código: | 1 |
| Nombre de la empresa: | | Área: | Operativa y de servicio |
| Puesto | operativo | | |

Misión del puesto

Brindar un servicio personalizado para el segmento tan vulnerable al que se dirige la empresa, ofrecer clases que ayuden a desarrollar sus motricidades, manteniendo su vida activa y con la satisfacción que produce mantenerse en actividad

Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| ID | Actividades esenciales | Clientes | Indicadores de gestión |
|----|----------------------------|---------------|--|
| 1 | Dar clases de Baile | Cliente final | Satisfacción del cliente final, mantener o mejorar el estado de salud con el que empezó el cliente |
| | Dar clases de Yoga | Cliente final | Lograr adultos mayores relajados y con una sonrisa siempre, que este sea su escape a la rutina |
| | Ser amable con los cliente | Cliente final | Percepción de servicio por parte de los clientes |

Matriz de competencias

| ID | Actividades esenciales | Conocimientos académicos | Destrezas generales | Otras competencias |
|----|---|---------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| | Dar clases con movimientos adecuados para la tercera edad | Especialización en yoga y baile | Mantener un buen físico | Conocimientos básicos de fisioterapia |
| | Trabajo bajo presión | n/a | Agilidad | Proactividad |

Educación formal requerida

| Nivel de educación formal | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales |
|---------------------------|---|---|
| Especializada | 3 años de experiencia | Yoga Bailoterapia |

Capacitación adicional requerida

| Cursos / seminarios / pasantías | Especifique el número de horas |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| Curso de distintas danzas o artes | 30 horas |
| Curso de fisioterapia | 30 horas |

Conocimientos informativos requeridos

| ID | Descripción | Conocimientos informativos | Requerimientos de selección | Requerimientos de capacitación |
|----|-------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| | n/a | | | |

Conocimientos requeridos

| ID | Destrezas específicas | Detalle | Requerimientos de selección | Requerimientos de capacitación |
|----|--------------------------|--|-----------------------------|--------------------------------|
| | Operar equipos de música | Conocimiento de uso de tecnología para reproducir música | X | |

Destrezas específicas requeridas

| ID | Destrezas / habilidades generales | Definición | Requerimientos de selección | Requerimientos de capacitación |
|----|-----------------------------------|------------|-----------------------------|--------------------------------|
| | Elasticidad | | x | |
| | Movimientos específicos | | x | |
| | Cuidados específicos | | x | |

Experiencia laboral requerida

| Dimensiones de experiencia | Detalle |
|---------------------------------|---|
| Tiempo de experiencia | 3 años |
| Especificidad de la experiencia | Haber trabajado en gimnasios o en servicios personalizados de este tipo |

6. PROFESORA DE MANUALIDADES Y TALLERES DE LECTURA

Datos de identificación

| | | | |
|-----------------------|--|---------|-------------------------|
| Puesto: | Profesora manualidades y talleres de lectura | Código: | 1 |
| Nombre de la empresa: | | Área: | Operativa y de servicio |
| Puesto | operativo | | |

Misión del puesto

Desarrollar las motricidades y habilidades de los adultos mayores por medio de talleres de manualidades y afianzar conocimientos generales o de temas específicos a manera de debates por medio de los talleres de lectura

Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| ID | Actividades esenciales | Clientes | Indicadores de gestión |
|----|-----------------------------|---------------|--|
| 1 | Dar clases de Manualidades | Cliente final | Satisfacción del cliente final, que cada día los clientes sepan algo nuevo |
| | Dirigir talleres de lectura | Cliente final | Que la memoria de los clientes siga trabajando a través de los años. |
| | Ser amable con los cliente | Cliente final | Percepción de servicio por parte de los clientes |

Matriz de competencias

| ID | Actividades esenciales | Conocimientos académicos | Destrezas generales | Otras competencias |
|----|---|--------------------------|---------------------|-----------------------|
| | Dar clases de manualidades con materiales suaves y artes innovadores que sorprendan y gusten al segmento específico | Arte- Manualidades | Creativa | De imaginación amplia |
| | Dirigir talleres de lectura | Conocimientos en general | Culta | Capacidad de análisis |
| | Trabajo bajo presión | n/a | agilidad | proactividad |

Educación formal requerida

| Nivel de educación formal | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales |
|---------------------------|---|---|
| Especializada | 5 años de experiencia | Artes-manualidades |

Capacitación adicional requerida

| Cursos / seminarios / pasantías | Especifique el número de horas |
|--|--------------------------------|
| Curso de manualidades en la actualidad | 30 horas |
| Curso de cómo mantener debates | 30 horas |
| Cursos en general | 60 horas |

Conocimientos informativos requeridos

| ID | Descripción | Conocimientos informativos | Requerimientos de selección | Requerimientos de capacitación |
|----|-------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| | n/a | | | |

Conocimientos requeridos

| ID | Destrezas específicas | Detalle | Requerimientos de selección | Requerimientos de capacitación |
|----|------------------------------|---|-----------------------------|--------------------------------|
| | Operar infocus y computadora | Conocimiento de uso de tecnología para los talleres | X | |

Destrezas específicas requeridas

| ID | Destrezas / habilidades generales | Definición | Requerimientos de selección | Requerimientos de capacitación |
|----|-----------------------------------|------------|-----------------------------|--------------------------------|
| | Creatividad | | x | |
| | Dirección de debates | | x | |
| | Habilidad con las manos | | x | |

Experiencia laboral requerida

| Dimensiones de experiencia | Detalle |
|---------------------------------|---|
| Tiempo de experiencia | 5 años |
| Especificidad de la experiencia | Haber impartido clases de manualidades, tener excelentes referencias personales y profesionales |

7. ENCARGADA DE DIRIGIR JUEGOS DE MESA

Datos de identificación

| | | | |
|-----------------------|-------------------------------------|---------|-------------------------|
| Puesto: | Encargada de dirigir juegos de mesa | Código: | 1 |
| Nombre de la empresa: | | Área: | Operativa y de servicio |
| Puesto | operativo | | |

Misión del puesto

Dirigir los distintos juegos de mesa, para mantener un orden y que todo se lo haga organizadamente

Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| ID | Actividades esenciales | Clientes | Indicadores de gestión |
|----|-----------------------------|---------------|---|
| 1 | Dirigir los juegos de mesa | Cliente final | Percepción de calidad de servicio y organización que tenga el cliente |
| | Ser amable con los clientes | Cliente final | Percepción de servicio por parte de los clientes |

Matriz de competencias

| ID | Actividades esenciales | Conocimientos académicos | Destrezas generales | Otras competencias |
|----|----------------------------|--------------------------|---------------------|---------------------------------|
| | Dirigir los juegos de mesa | n/a | Organizado | Poder de persuasión y liderazgo |
| | Trabajo bajo presión | n/a | agilidad | proactividad |

Educación formal requerida

| Nivel de educación formal | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales |
|---------------------------|---|---|
| Carrera universitaria | 1 año de experiencia | Liderazgo |

Capacitación adicional requerida

| Cursos / seminarios / pasantías | Especifique el número de horas |
|---------------------------------|--------------------------------|
| Talleres de liderazgo | 60 horas |

Conocimientos informativos requeridos

| ID | Descripción | Conocimientos informativos | Requerimientos de selección | Requerimientos de capacitación |
|----|-------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| | n/a | | | |

Conocimientos requeridos

| ID | Destrezas específicas | Detalle | Requerimientos de selección | Requerimientos de capacitación |
|----|----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| | Poder manejar grupos de personas | Que logre mantener un orden | X | |

Destrezas específicas requeridas

| ID | Destrezas / habilidades generales | Definición | Requerimientos de selección | Requerimientos de capacitación |
|----|-----------------------------------|------------|-----------------------------|--------------------------------|
| | Proactividad | | x | |
| | Liderazgo | | x | |

Experiencia laboral requerida

| Dimensiones de experiencia | Detalle |
|---------------------------------|--|
| Tiempo de experiencia | 1 año |
| Especificidad de la experiencia | Haber dirigido a grupos de personas en la universidad, colegio, haber formado parte de grupos de liderazgo |

8. ENFERMERA

Datos de identificación

| | | | |
|-----------------------|-----------|---------|-------------------------|
| Puesto: | Enfermera | Código: | 1 |
| Nombre de la empresa: | | Área: | Operativa y de servicio |
| Puesto | operativo | | |

Misión del puesto

Estar pendiente de cada uno de nuestros clientes controlando su salud, ya que al ser un segmento tan vulnerable necesitan especial cuidado en caso de que se presente alguna situación adversa

Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| ID | Actividades esenciales | Clientes | Indicadores de gestión |
|----|--|---------------|---|
| 1 | Chequear constantemente presión a los clientes | Cliente final | Que los clientes tengan un buen estado de salud y realicen las actividades con normalidad |
| | Estar atenta a cualquier síntoma que vayan a presentar los clientes | Cliente final | Clientes seguros en cuanto a su salud |
| | Dar primeros auxilios en el caso de que se presente algún problema con algún cliente | Cliente final | Soluciones inmediatas a emergencias |
| | Ser amable con los clientes | Cliente final | Percepción de servicio por parte de los clientes |

Matriz de competencias

| ID | Actividades esenciales | Conocimientos académicos | Destrezas generales | Otras competencias |
|----|--|---|------------------------|--|
| | Chequear y estar atento de la salud de los pacientes | Enfermería | Responsable | Proactiva |
| | Brindar primeros auxilios en caso de emergencia | Conocimientos en general de primeros auxilios | Ágil | Conocimientos adicionales de cuidados emergentes |
| | Trabajo bajo presión | Tener los conocimientos de enfermería súper presentes para actuar con rapidez | Inteligencia emocional | |

Educación formal requerida

| Nivel de educación formal | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales |
|---------------------------|---|---|
| Superior | 5 años de experiencia | Enfermería, carrera finalizada |

Capacitación adicional requerida

| Cursos / seminarios / pasantías | Especifique el número de horas |
|---------------------------------|--------------------------------|
| Cursos de primeros auxilios | 30 horas |
| Curso de acciones inmediatas | 30 horas |

Conocimientos informativos requeridos

| ID | Descripción | Conocimientos informativos | Requerimientos de selección | Requerimientos de capacitación |
|----|--|----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| | Saber utilizar los implementos de enfermería | | X | |

Conocimientos requeridos

| ID | Destrezas específicas | Detalle | Requerimientos de selección | Requerimientos de capacitación |
|----|--|---------|-----------------------------|--------------------------------|
| | Operar los tomadores de pulso e implementos necesarios para las revisiones | | X | |

Destrezas específicas requeridas

| ID | Destrezas / habilidades generales | Definición | Requerimientos de selección | Requerimientos de capacitación |
|----|-----------------------------------|------------|-----------------------------|--------------------------------|
| | Creatividad | | X | |
| | Dirección de debates | | X | |
| | Habilidad con las manos | | X | |

Experiencia laboral requerida

| Dimensiones de experiencia | Detalle |
|---------------------------------|---|
| Tiempo de experiencia | 5 años |
| Especificidad de la experiencia | Haber sido enfermera de alguna entidad importante con excelentes referencias. |