



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO INTEGRAL  
COGNITIVO, DEPORTIVO Y ACTITUDINAL PARA EL ADULTO MAYOR  
UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO



AUTOR

FIDEL IBAIK NARVÁEZ SÁENZ

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO INTEGRAL  
COGNITIVO, DEPORTIVO Y ACTITUDINAL PARA EL ADULTO MAYOR  
UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos para optar  
por el título de Ingeniería Comercial con Mención en Administración de  
Empresas.

PROFESOR GUÍA:

MBA MSA Juan Carlos Ruiz

AUTOR:

Fidel Ibaik Narváez Sáenz

AÑO

2017

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

---

MBA MSA Juan Carlos Ruiz

Ci: 1714190756

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro(amos) haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Marcelo Fernando Terán Terán

Ci: 1706593231

## 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.”

---

Fidel Ibaik Narváez Sáenz

Ci: 1712157898

## AGRADECIMIENTOS

En esta etapa de mi vida, deseo agradecer a Dios, a mis padres Hugo y Raquel, por ser un pilar fundamental en mi educación y formación diaria. Para mis abuelos paternos y maternos que, aunque ya no estén conmigo sé que desde algún lugar están muy orgullosos de mí.

Un especial agradecimiento a mis hermanos por ser un apoyo incondicional y estar conmigo en los momentos difíciles.

Mis más sinceros agradecimientos y sentimientos de estima al profesor Carlos Ordoñez

## DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi  
querida familia

## RESUMEN

El presente trabajo trata sobre la viabilidad de implementar en la Ciudad de Quito, específicamente en el Valle de los Chillos, un plan de negocios para la creación de un centro integral cognitivo, deportivo y actitudinal para el adulto mayor.

Los elementos externos se evaluaron mediante un análisis PEST y las cinco fuerzas de Porter. La aceptación del mercado se realizó mediante la investigación cualitativa fue realizada mediante 2 entrevistas a expertos, 3 entrevistas a familiares que tienen al cuidado de adultos mayores y un grupo de enfoque con participantes relacionados al tema de estudio. Dentro del análisis cuantitativo, se efectuaron 50 encuestas a hombres y mujeres con las edades comprendidas entre los 65 a los 75 años de edad. Los resultados indicaron que 80% de los entrevistados están de acuerdo que se implemente este centro, también manifestaron que es único en el mercado, y que los servicios que éste brindará ayudarán en gran forma al cuidado del adulto mayor, inclusive previniendo el envejecimiento prematuro. Posteriormente se realizó el análisis estratégico con propuestas que corresponden al marketing MIX en lo que se refiere a producto, precio, plaza y promoción. En cuanto al servicio, este se enfocará en que los adultos mayores gocen de un bienestar significativo y que tengan una vida más activa con la ayuda de las diferentes actividades lúdicas, ejercicios físicos, artes plásticas, ejercicios para la memoria y recreación en general que el centro va a ofrecer. Se va a ofrecer dos paquetes de servicio que son el Paquete Gold que tiene un costo de \$616,00 USD y que dura 22 días laborables y el Paquete Premium que tiene un costo de \$352,00 USD y que dura 10 días laborables.

Como última conclusión según la valoración financiera de la TIR del proyecto es del 47,38 % que es superior a la tasa de descuento, y por otra parte el valor actual neto es de \$304.087,16 USD, el índice de retorno es de 4,57; el periodo de recuperación financiera es de 2 años y 45 días. Con la ayuda de todos estos indicadores se pudo demostrar la viabilidad del proyecto.

## **ABSTRACT**

The purpose of this business project is create an Integral Cognitive, Sporting and Attitudinal Center for elderly persons in Quito, specifically placed in Valle de los Chillos.

External elements were evaluated through PEST analysis and Porter's five forces. Acceptance of the market was performed through qualitative research such as 2 expert's interviews, 3 relative's interviews whose take care of elderly persons and a focus group composed of members related to the topic of this study. In respect of quantitative analysis, 50 surveys were carried out for men and women aged between 65 and 75 years old. The research indicates the following results, the first results is that the 80 percent of the interviewees agree that this center could be implemented, second finding is that the interviewees stated that this Centre is unique in the market and believed that this services could improve greatly occupational healthcare for elderly persons, especially in preventing premature aging. Afterwards, strategic analysis was carried out with proposals of MIX marketing in relation to product, price, place and promotion. The service will provide personalized attention to elderly persons and delivers an atmosphere of comfort and well-being and an active space with different activities, such as physical exercises, plastic arts, memory exercises and entertainment. The Center will offer two types of package service the first one is the Golden Package, at cost of \$ 616 and for a period of 20 weekdays and the second one the Premium Package at cost of \$ 352 and for a period of 10 weekdays.

Briefly, the following indicators have demonstrated the viability of this business project: According to TIR financial valuation of the project is 47,38 % which is higher than the discount rate. Besides the present net value is \$304.087,16 USD, the return rate is 4,57; the financial recovery period is 2 years and 45 days. With the help of all these indicators, the feasibility of the project could be demonstrated.

## Índice

<b>1.INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
Objetivo General del Trabajo .....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo.....	2
<b>2. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno Externo .....	3
2.1.2 Análisis de la Industria .....	8
2.1.4 Conclusiones .....	12
<b>3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b> .....	14
3.1 Investigación cuantitativa y cualitativa.....	16
3.1.1. Investigación Cualitativa .....	16
3.1.2. Investigación Cuantitativa .....	20
<b>4 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO</b> .....	23
4.1 Descripción de la oportunidad del negocio.....	23
<b>5. PLAN DE MARKETING</b> .....	24
5.1. Estrategia General de Marketing.....	24
5.1.1 Mercado Objetivo.....	25
5.1.2 Propuesta de valor:.....	27
5.2. Mix de Marketing.....	28
5.2.1 Producto .....	28
5.2.2 Precio.....	31
5.2.3 Plaza.....	34
5.2.4 Promoción.....	35
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	41
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	41
6.2. Plan de Operaciones.....	43
6.2.1. Equipos Y Maquinaria requerida:.....	43
6.2.2. Flujograma del proceso .....	44
6.2.3 Estructura organizacional funcional .....	46

6.2.4 Descripción de puestos.....	47
6.3 Estructura Legal de la empresa.....	50
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>51</b>
7.1 Inversión Inicial.....	52
7.2 Fuentes de ingresos y principales costos y gastos .....	52
7.2.1 Proyección de ventas e ingresos .....	52
7.2.2 Estructura de costos y gastos .....	53
7.3 Estado de Resultados Integral.....	54
7.4 Estado de situación .....	55
7.5 Estado de Flujos de Efectivo.....	56
7.6 Valoración del proyecto .....	57
7.7 Indicadores .....	59
<b>8. Conclusiones.....</b>	<b>61</b>
<b>REFERENCIAS:.....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>65</b>

# 1.INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación del trabajo

Debido a que actualmente en la ciudad de Quito existen asilos de cuidado al adulto mayor, pero que no brindan un servicio con características integrales deportivas, cognitivas y actitudinales, el siguiente plan de negocios va enfocado a ayudar a las personas de la tercera edad, a prevenir su prematuro envejecimiento y la forma de realizarlo es con las terapias que se van a implementar en el centro que con este presente trabajo se tiene previsto emprenderlo. Por otra parte, la justificación de este trabajo es que el adulto mayor ecuatoriano disponga de un espacio en el que pueda tener actividades tanto cognitivas, actitudinales y deportivas, guiadas por profesionales de primera línea. Las personas de la tercera edad representan el principal enfoque para el Centro Integral, ya que el propósito primordial es ayudarlos a vivir sanamente con una dieta equilibrada, con terapia adecuada y con ejercicio adecuado para su edad. Si así se efectúa, el objetivo será alcanzado.

El Centro Integral se va a enfocar a que los adultos mayores tengan sesiones de espacios lúdicos como dibujo, canto, manualidades y así que el centro no solo se dedique y se enfoque a la parte física sino también a la parte recreativa. La prioridad de Centro Integral es ayudar al adulto mayor en su vida cotidiana y por ello, se ha pensado establecerlo en la ciudad de Quito y sus alrededores. Esencialmente, sería más práctico hacerlo en un lugar un poco alejado del estrés de la ciudad para conseguir los objetivos y brindar un servicio garantizado a los clientes.

## Objetivo General del Trabajo

Analizar la factibilidad de la importancia y aceptación en el mercado objetivo de la creación de un Centro Integral enfocado en el cuidado del adulto mayor para potencializar sus capacidades actitudinales, conductuales y deportivas en la ciudad de Quito, implementando diferentes etapas del plan de negocios

### 1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo

- Realizar el análisis de entornos, mediante el Análisis PEST y en Análisis de la Industria (PORTER) para comprender las variables que afectan a la industria.
- Realizar el Análisis del Cliente, mediante el desarrollo de una Investigación cualitativa y cuantitativa para entender los gustos y preferencias del mercado objetivo.
- Determinar la oportunidad de negocio para el Centro Integral basado en el análisis interno, externo y del cliente para tomar una decisión de viabilidad y ejecución del plan de negocio.
- Desarrollar el plan de marketing mediante la estrategia general de marketing, el mercado objetivo, la propuesta de valor, y la mezcla de marketing para modelar el servicio y poder determinar los costos de implementación del mismo
- Diseñar la propuesta de filosofía y estructura organizacional mediante la misión, visión, y objetivos de la organización así también evaluando el plan de operaciones y la estructura organizacional para definir el modelo interno de trabajo, determinar la capacidad, los procesos y la forma de trabajar en equipo de los involucrados.
- Realizar la evaluación financiera del proyecto para determinar la viabilidad entendiendo la tasa de rentabilidad y el valor actual del mercado en consideración de todas las directrices propuestas en el proyecto

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

De conformidad con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIUU 4), la Industria del presente plan de negocios se encuentra clasificada en el código Q8730.02, el cual detalla lo siguiente: “Actividades de atención en hogares de ancianos con atención mínima de enfermería, actividades de atención en casas de reposo sin atención de enfermería y actividades de atención en comunidades de jubilados con atención permanente”. De acuerdo al portal de información de la Superintendencia de Compañías, las empresas que actualmente se dedican al cuidado del adulto mayor son El Instituto Vida, Años Dorados y Ciudad de la Alegría.

En base a la observación y conversación con expertos se ha determinado preliminarmente que los competidores son pocos, lo que determina que no sea una industria alta o totalmente fragmentada, además, revisando información estadística de la Superintendencia de Compañías en la clasificación de código CIUU para esta industria no arroja resultados específicos de este negocio. A estas entidades se les puede considerar como ancianatos, centros de atención y cuidado del adulto mayor, o más comúnmente llamados asilos de ancianos.

### 2.1 Análisis del entorno externo

#### 2.1.1 Entorno Externo

Las variables que comprenden el análisis externo y que permiten determinar la situación de una industria está determinada por el factor político, económico, social, tecnológico, legal (PESTEL), que según el autor Fred David son necesarias para comprender la situación actual de una empresa que quiere ingresar en una determinada industria.

#### **Político:**

El Organismo que coordina las actividades de desarrollo social en el país, señala que las políticas y servicios para adultos mayores y personas con discapacidad son un eje fundamental para que el Estado visibilice la realidad

de las personas con discapacidad e implementar políticas, proyectos y acciones para mejorar su calidad de vida. El trabajo desarrollado por la Misión Manuela Espejo, la cobertura del Bono Joaquín Gallegos Lara y la pensión asistencial para las personas con discapacidad, son instrumentos de inclusión desarrollados por el Gobierno Nacional a favor de este colectivo. Cabe recalcar así mismo que el nuevo gobierno precedido por el Licenciado Lenin Moreno aumenta la inclusión a este grupo vulnerable de personas por efecto de sus propias discapacidades físicas. Lo antes mencionado se considera una oportunidad debido a que existe la normativa, la iniciativa de parte del gobierno, y los programas sociales que incentivan el cuidado del adulto mayor

El entorno político-legal del Ecuador ha beneficiado en lo que respecta a la salud de los adultos mayores con la generación de leyes que promueven una posición favorable a este segmento de la población, que es vulnerable y sensible y por este motivo los adultos mayores podrían caer en la marginación. Como lo indica la constitución del Ecuador en el artículo 37 “Art. 37.- El Estado garantizará a las personas adultas mayores los siguientes derechos: La atención gratuita y especializada de salud, así como el acceso gratuito a medicinas. El trabajo remunerado, en función de sus capacidades, para lo cual tomará en cuenta sus limitaciones. La jubilación universal. Rebajas en los servicios públicos y en servicios privados de transporte y espectáculos. Exenciones en el régimen tributario. Exoneración del pago por costos notariales y registrales, de acuerdo con la ley. El acceso a una vivienda que asegure una vida digna, con respeto a su opinión y consentimiento” (Asamblea Nacional República del Ecuador, 2009). Esto se considera una oportunidad debido al incentivo de este segmento de la población en lo que respecta a salud.

Con esta Ley impuesta por el Gobierno se puede observar que el adulto mayor es tomado en cuenta en la sociedad ecuatoriana y existe un claro desarrollo para que este segmento de la población pueda vivir adecuadamente en su entorno, ya sea familiar, social y recreativo en todo sentido. Por otro lado, las personas de la tercera edad tienen los suficientes derechos y recursos legales

para ser atendidos con prioridad en instituciones públicas y privadas como en bancos, y negocios de abastecimiento que privilegian al adulto mayor. Es así, que el Centro Integral va a tener clientes de la tercera edad que se amparan a las legislaciones y leyes ecuatorianas en todo sentido, siendo esto también una oportunidad a aprovechar del entorno para empresas dedicadas a este segmento.

### **Económico:**

El presupuesto para el ámbito gerontológico según el informe del presupuesto general del Estado del año 2016 fue de aproximadamente \$14,432,444.23 USD por lo cual se puede denotar que el Gobierno Ecuatoriano se preocupa que la población de adultos mayores goce de servicios adecuados para la salud.

En el Aspecto económico cabe señalar que el PIB en el año 2014 fue de \$ 102.292 MM USD y en el año 2015 fue de \$100.177 MM USD (Banco Mundial) a pesar de este decrecimiento para el año 2016 se recuperó la economía y existió un crecimiento del 1%, pero con los costos de reconstrucción tras el terremoto estimados en 3.344 millones de dólares se proyecta que habrá un impacto negativo de 0,7% en el PIB en el mismo año, lo que se considera una amenaza pues no se inyectaran suficientes recursos en el sistema económico del país que promueven el comercio y el uso de servicios. (Banco Central del Ecuador).

Respecto al año 2016 el sueldo básico para el año 2017 es de 375 dólares este crecimiento se revisa todos los años, lo que es un indicador que a pesar de la desaceleración económico que se dió en periodos anteriores, existe un interés en inyectar flujo de efectivo al aparato productivo para incrementar el consumo de productos y servicios. (Ministerio del Trabajo). Que exista cada vez incrementos salariales hace que las personas cuenten con algo más de recursos que pueden ser invertidos en servicios lo que se considera una oportunidad del entorno que se debe aprovechar.

Existe en el sistema financiero ecuatoriano la disponibilidad de crédito con tasas de interés competitivas para microempresas productivas que van en el

rango de 11,7% a 11,8% para el acceso a créditos de producción y servicios. En el caso de un Centro Integral de Cuidados al Adulto Mayor se podría acceder a beneficios de este tipo, inclusive desde el organismo de control, lo que se considera de una oportunidad a aprovechar del entorno. (MIESS).

### **Social:**

Los indicadores sociales representan valores de suma importancia a la hora de evaluar el entorno adecuado para el área de la Salud, dado a que muestran la proyección de hacia dónde va el Ecuador en este sentido, y esto es una oportunidad para el estudio propuesto.

Por ejemplo, el número de defunciones a nivel nacional en el año 2013 fue de 63.104 muertes y al año siguiente en el 2014 bajaron las mismas existiendo 62.981 muertes (INEC), es bajo esta consideración que las personas en el Ecuador tienen mejores condiciones de vida y por ende viven más, lo que demuestra una oportunidad Refiérase al Anexo No.1

La industria del cuidado del adulto mayor se enfoca en personas que han cumplido más de 65 años de edad, que según los datos reflejados por el censo del INEC realizado en 2010 y con proyecciones actualizadas al 2015, existen aproximadamente 940.905 adultos mayores en todo el Ecuador y que representan el 6,5% de toda la población ecuatoriana, que en definitiva determina una amenaza puesto que se trata de un segmento considerablemente pequeño. Se estima que la tasa de crecimiento de este segmento es de aproximadamente 4% según los datos de 2015 a 2016.

Tradicionalmente la familia quiteña tiene la característica de tener una fuerte unión familiar, es decir, que si destina recursos para servicios de cuidado para adultos mayores; actualmente la tendencia de un mejor cuidado, respeto, inclusión al adulto mayor hace que este tipo de servicios sea más demandado y que este tipo de personas sean tomadas en cuenta inclusive en el ámbito productivo nacional, siendo esto una oportunidad del entorno (MIESS)

Desde otro punto de vista, este tipo de servicios podría ser atendido por enfermeras o personas particulares que dedican su tiempo al cuidado de adultos mayores a domicilio u otros sitios no especializados; si bien no se

constituye en una amenaza directa se debe tomar en cuenta al momento de estimar un tamaño de mercado, entender sus atributos y características de funcionamiento.

### **Tecnológico:**

El análisis está enfocado en la factibilidad de contar o no con los recursos adecuados para poner en marcha una empresa que este enfocada en esta industria. Por un lado, está el tema de las telecomunicaciones que hoy en día son muy necesarios para el normal funcionamiento de una empresa dedicada a vender un servicio, además, están los sitios web y manejo de redes sociales que básicamente están disponibles a lo largo y ancho de toda la provincia donde se propone realizar el estudio. Según cifras del INEC, la tasa de penetración de internet en hogares en el área urbana del Distrito Metropolitano de Quito bordea el 60%, y en oficinas es aproximadamente el 90%, lo que demuestra una oportunidad en esta variable para el proyecto.

Por otro lado, una empresa en esta industria demandará una cantidad considerable de equipamiento de servicio físico especializado en el adulto mayor, según cifras de la Superintendencia de Compañías existen en el país 284 empresas dedicadas a fabricar este tipo de máquinas con el código C2511.0, lo que denota la viabilidad y oportunidad tecnológica en este aspecto. Adicionalmente se requiere equipo tecnológico básico, como termómetros, medidores de presión, balanza, medidor de masa corporal y botiquín de primeros auxilios para la medición de signos vitales cuya oferta es amplia en el país tanto de productos nacionales como importados, esto implica que existe la disponibilidad de los mismos y no ponen en riesgo el normal desenvolvimiento de una empresa dedicada a este tipo de servicios. Este centro, además, contará con la atención de personas especializadas técnicamente en áreas muy importantes del accionar de un Centro de Atención al adulto mayor como son deportólogos, nutricionistas, los profesionales existen en el país y están dispuestos a ofrecer sus servicios en base a la oferta y demanda del sector, siendo estos recursos disponibles una clara oportunidad que se debe aprovechar para el proyecto

## 2.1.2 Análisis de la Industria

Para analizar la industria del presente plan de negocios es fundamental tomar en cuenta las cinco fuerzas de competencia que de acuerdo al autor Michael Porter; estas son: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder negociador de los clientes, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales, a continuación, se detallan cada una de estas:



Figura No 1: Las 5 fuerzas de Michael Porter  
Tomado de: Kotler, P., & Armstrong, G. (2013).  
*Fundamentos de Marketing*. Mexico DF:  
Pearson Educación

### Barreras de Entrada: Incidencia Media

Como primera barrera de entrada en la industria del cuidado del adulto mayor se tiene que la inversión inicial y de capital trabajo para arrancar con las actividades, conseguir profesionales, instalaciones, es bastante fuerte debido a todas las regulaciones, adecuaciones y preparación previa al momento de emprender actividades en este negocio. Es así que mientras mayor sea el monto de la inversión inicial es menos probable que entren nuevos competidores dentro de la Industria. Por otro lado, si bien existen entidades que ofrecen créditos para la producción de pequeñas y medianas empresas, el acceso a estos capitales se dificulta debido a la naturaleza del servicio, lo que se constituye en otra barrera difícil de superar para nuevos competidores. En lo que respecta a economías de escala es posible conseguir la mayor producción posible en base a la capacidad instalada, esto es posible si se lleva a una ocupación de por lo menos 90% lo que originaría bajos costos. En la industria

no se ha distinguido en instituciones dedicadas al cuidado integral, que es la diferenciación propuesta para un nuevo competidor que ingrese al mercado, es decir es posible definir la estrategia de diferenciación a mediano plazo. En relación a las marcas existentes solo se puede distinguir a los asilos de ancianos más conocidos del Valle de Los Chillos que si cuentan con experiencia pero que no se diferencian en la ejecución de los tres elementos distintivos como son las actividades actitudinales, deportivas y cognitivas; cabe señalar que al momento de salir de la industria no se requerirá inversiones adicionales pues se contará con los activos ya existentes.

Este análisis se puede visualizar en la matriz de PORTER Anexo 5

### **Amenaza de servicios sustitutos: Incidencia media**

El Instituto de Seguridad Social por sus siglas (IESS) tiene programas adecuados para el cuidado del adulto mayor en varias instalaciones y de esta forma acapara todo el mercado para este nicho de población en lo que respecta a instituciones públicas y la industria se encontraría saturada a este nivel donde el cuidado y las terapias son gratuitas para los usuarios. Actualmente existen servicios sustitutos como ancianatos y clínicas las cuales son en su mayoría privadas y depende de los clientes potenciales adquirir el servicio que más convengan para cubrir sus necesidades De conformidad con la Norma Técnica de la Población Adulta Mayor, dentro de la industria del cuidado del adulto mayor se encuentran los siguientes sustitutos del servicio, los Centros gerontológicos residenciales, los Centros gerontológicos de atención diurna, espacios alternativos de revitalización, recreación, socialización y encuentro y de atención domiciliaria. Adicionalmente existe la atención domiciliaria, (Mayor, 2014) que se puede constatar que efectivamente existen sustitutos a este tipo de servicio, sin embargo, al ser este servicio integral que incluye atención médica y multidisciplinaria se podría decir que la sustitución se puede dar por componentes que reemplazarían a todo el servicio integral propuesto, lo que de alguna manera beneficia a una empresa que incursione a este tipo de industria.

Ha sido posible distinguir que no se puede realizar un intercambio de costos debido a la poca existencia de competidores, lo que si podemos distinguir claramente es que existe una percepción de alta calidad esperada al cuidado del adulto mayor se refiere.

Este análisis se puede visualizar en la matriz de PORTER Anexo 5

#### **Capacidad de negociación de los compradores: Incidencia media**

Según el análisis realizado en el entorno externo, son pocos los centros especializados en el cuidado integral del adulto mayor, se puede citar los casos de Instituto Vida, Ciudad de la Alegría y Años Dorados, lo que demuestra que no existe una amplia oferta para personas interesadas en contratar estos servicios. Por otra parte, si se conoce de la existencia de enfermeras y personas particulares a dar este tipo de servicios, pero que no reúnen las condiciones técnicas ni certificaciones específicas para el efecto, lo que constituye una amenaza potencial. Finalmente, al tener una oferta limitada y existir una población con mayor esperanza de vida y con alto crecimiento de porcentaje de adultos mayores que requieran este tipo de servicios se constituye en una amenaza media debido a que el cliente exige calidad definida por las variables de servicio, tiempo, buen precio y servicios adicionales; adicionalmente el intercambio de costos entre clientes no existe pues la venta se hace una a la vez por cada nuevo paciente que ingrese.

Este análisis se puede visualizar en la matriz de PORTER Anexo 5

#### **Capacidad de negociación de los proveedores: incidencia baja**

El poder de negociación de los proveedores es bajo, por lo cual, en este sentido genera una amenaza relativamente baja. El porcentaje de médicos según especialidad a nivel nacional en el 2010 fue de un 24% para médicos generales (INEC), sin embargo, el porcentaje disminuye a la mitad cuando se trata de especialistas geriátricos que vienen a convertirse en profesiones clave para este tipo de servicio de la industria del cuidado del adulto mayor. Por otra

parte, existen en el Ecuador según el INEC en el año 2010 aproximadamente 1.237 psicólogos y 16.931 enfermeras lo cual satisficiera la demanda en la Industria de servicios médicos a nivel país. Adicionalmente existe la disponibilidad de los insumos médicos, utensilios, equipos de medición de presión, de masa corporal, balanzas, termómetros, etc. para la atención del adulto mayor, estos equipos están disponibles en el país y existe una amplia variedad de oferentes de los cuales se puede seleccionar el mejor al más bajo costo. Es necesario también contar con proveedores de alimentos, como complemento de las actividades de un centro de este tipo, habiendo en el país proveedores de servicios de catering de alimentos para adultos mayores especializados que se pueden contratar de manera relativamente sencilla. Los profesionales antes mencionados tienen un nivel de ingreso alto si consideramos el rango de precios promedio de la industria de la salud, donde los sueldos bordean los \$2.500 USD en el sector público

Este análisis se puede visualizar en la matriz de PORTER Anexo 5

#### **Rivalidad entre competidores: incidencia baja**

Al existir pocos oferentes del servicio como se analizó en capítulos anteriores, se tiene como resultado una industria que no está altamente fragmentada lo que significa que se tienen que ir especializando en nichos específicos de mercado, no atendidos por la competencia. Lo antes mencionado implica una oportunidad en la industria pues existe la posibilidad de especializarse aplicando desarrollo de segmentos e innovando en la creación de servicios; en tal virtud, la rivalidad puede verse afectada y siempre estará vigente la empresa que aplique estrategias de diferenciación en el largo plazo.

En base al análisis que se realizó se determina que el poder de negociación de los clientes es medio, mientras que el poder de negociación de los proveedores es bajo, por otro lado, se determina que existen pocos sustitutos, así como una baja rivalidad y barreras que frenan el ingreso de nuevos competidores; como conclusión se determina que el grado de atractividad para una empresa que quiere incursionar en esta industria es altamente atractiva. Al analizar esta

industria, un competidor debe conocer que al tratarse de un servicio los costos fijos siempre serán altos y que dependen del ingreso de cada uno de los pacientes mes a mes; por otro lado, el tratar de incrementar capacidad también va acompañado de un incremento en inversión lo cual lo hace poco atractiva.

Este análisis se puede visualizar en la matriz de PORTER Anexo 52.1.3 Matriz EFE

La matriz de Evaluación de Factores Externos, ayuda a que los gerentes evalúen o analicen la información externa como económica, política – legal, social – cultural entre otras. (Fred, 2013, pág. 80).

Al analizar la ponderación de las variables tanto de amenazas como de oportunidades, Anexo 2, se puede notar en primera instancia que existen más oportunidades que amenazas en el entorno. Posteriormente al realizar la calificación en base diez, refiérase al Anexo 2 se obtiene que la nota es 2,14 lo que significa una ubicación por debajo de la nota media, y que según la teoría de Fred David sugiere poner énfasis en estrategias tipo ofensivas que permitan aprovechar las oportunidades del entorno, haciendo coherente de esta manera la calificación entre variables y ponderación. (David, 2014)

#### 2.1.4 Conclusiones

##### PEST

- La política de estado mantiene regulaciones e incentivos para actividades a favor de grupos poco visibilizados y vulnerables como son los adultos mayores, lo cual beneficia a la inversión de nuevas instituciones destinadas a atender a estos segmentos en el mercado estudiado.
- En cuanto al aspecto económico se evidencia asignaciones presupuestarias desde el Estado importantes para servicios de cuidado y salud del adulto mayor, se aprecia, además, una leve recuperación del producto interno bruto y el permanente incremento del ingreso básico a

nivel nacional lo que beneficia a que potenciales usuarios destinen más recursos a este tipo de servicios en el mediano plazo.

- En el aspecto social los indicadores arrojados por el INEC demuestran una tendencia decreciente de la tasa de mortalidad en el país, además, de un porcentaje importante de adultos mayores que tienen más de 65 años de edad; esto beneficia a tener un mercado en permanente crecimiento que sumado a la tradición quiteña de una fuerte unión familiar hace que la industria tenga buenas perspectivas de crecimiento.
- En lo tecnológico claramente se aprecia de que la oferta de profesionales con conocimiento científico relacionado al cuidado de adultos mayores es importante en el país; así también los insumos médicos básicos y las maquinarias para terapia de segmento de estudio, por otro lado, la creciente tasa de conectividad a internet y a redes sociales permiten aprovechar esta herramienta para incentivar la comunicación tecnológica.

### PORTER

- En el análisis competitivo se evidencia que existen barreras importantes para el ingreso de nuevos competidores en esta industria como, por ejemplo: la inversión y fuentes de financiamiento.
- Los proveedores para esta industria están relacionados con insumos médicos, técnicos, alimenticios, etc. cuya oferta es amplia y variada en el segmento de estudio, por lo tanto, su poder de negociación no es elevado.
- A pesar de la existencia de organismos públicos, de salud que atienden requerimientos específicos de cuidado y tratamiento al adulto mayor, existe la posibilidad de que nuevos competidores debido a que los participantes actuales son pocos y que no han logrado cubrir todas las necesidades de la industria; adicionalmente al ser un segmento en constante crecimiento y especializado hace que los potenciales competidores puedan influir sobre las decisiones del mercado lo que determina que la incidencia sea media.

- Los sustitutos para una empresa que incursiona en esta industria básicamente están dados por instituciones públicas, privadas y personas particulares que han venido atendiendo de manera poco técnica a los requerimientos cada vez crecientes del adulto mayor, por lo tanto, existen pocos sustitutos reales para un cuidado integral de adultos mayores, lo que determina una incidencia media en su análisis.
- La industria es poco fragmentada debido a la poca participación de competidores esto determina un amplio segmento para que puedan incluirse nuevos actores por lo tanto se determina una incidencia baja.
- Al realizar el análisis de la matriz de la industria ver anexo 5 se puede distinguir una nota de 3.7/5 que demuestra un grado de atraktividad de la industria medio-alto, lo que permite avanzar con otras etapas del análisis.

### 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

“La investigación de mercado relaciona una organización con su mercado mediante la recopilación de información basada en las aportaciones de los clientes para tomar decisiones confiables y costeables”. (HAIR, BUSH, & ORTINAU,2009)

#### **Determinación del problema**

Conocer si la población de adultos mayores de Quito de un estrato económico medio-alto, estarían dispuestos a contratar los servicios integrales de cuidado al adulto mayor expuesto en la presente propuesta.

#### **Objetivo general de la investigación de mercados:**

Conocer los elementos claves, diferenciadores, deseados por el mercado objetivo usando como herramienta las técnicas de investigación de mercado, aplicadas al segmento de estudio definido en un plazo de un mes para encontrar hallazgos que permitan definir una estrategia y modelo a seguir

### **Objetivos específicos de la investigación de mercados:**

- Conocer los atributos claves del negocio que son apreciados por el cliente, para determinar una estrategia de producto.
- Conocer los drives de compra que influyen en la toma de decisiones del cliente para determinar la estrategia de canales
- Cuantificar la demanda del servicio y conocer rangos de precios y frecuencias de uso, para determinar el costo y la estrategia de precio.
- Conocer a los potenciales competidores que actualmente brindan servicios relacionados a la empresa para determinar el mercado en general.
- Conocer las formas más adecuadas para canalizar la comunicación y promociones de los servicios que se pretende ofrecer para llegar al cliente con promociones y mensajes del servicio.

### **Segmentación**

La segmentación es la subdivisión de un mercado en diferentes subconjuntos de clientes de acuerdo a sus características, necesidades y hábitos de compra. (Fred, 2013).

Las variables consideradas son:

Variable geográfica: Distrito Metropolitana de Quito

Variable demográfica 1: Edades entre 65 y 75 años adultos mayores

Variable demográfica 2: Nivel Socioeconómico A B y C+

Género: Indistinto

Por lo tanto, una vez revisadas las variables, se obtuvo un total de 26.454 adultos mayores entre hombres y mujeres del Distrito Metropolitano de Quito de entre 65 a 75 años de edad y que los mismos se encuentran en una clase social A, B y C+, y que serán considerados para el siguiente estudio de mercados.

## 3.1 Investigación cuantitativa y cualitativa

### 3.1.1. Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa “(...) es el conjunto de todas las cosas que se hacen para seguir la pista de los mercados y encontrar los rasgos que distinguen a las personas y a las cosas mediante sus propiedades y atributos, sean éstas y estos naturales o adquiridos”. (Baéz & Pérez, 2009). Para la investigación cualitativa se realizó dos entrevistas a expertos y tres entrevistas a familiares de adultos mayores.

**Entrevista 1:** Psicólogo clínico, Álvaro Carrión tiene un consultorio privado en la Ciudad de Quito específicamente en el sector de la Carolina al norte de la capital. Tiene experiencia en lo que respecta a terapias de psicología y psicoanálisis.

#### Principales Hallazgos de la entrevista

- El Dr. Carrión piensa que brindar este servicio para el adulto mayor es de vital importancia ya que le ayuda a tener un espacio para que pueda desarrollarse de mejor manera y que pueda aplazar el envejecimiento prematuro.
- Recalca que existen diversos temas para la creación de este centro. En lo que respecta a la parte social señala que es importante que el adulto mayor socialice y que de esta manera encaje de mejor manera en la sociedad.
- Según la opinión del Dr. Carrión el centro ayudaría con grandes beneficios a pacientes que tengan enfermedades degenerativas como el alzhéimer.
- Señala así mismo, que el precio a cobrarse por los servicios del centro integral dependería de la cantidad de profesionales que en el mismo

trabajen y los costos fijos que se tendría que cancelar para el correcto funcionamiento del Centro.

- Por otro lado, piensa que el cliente meta para la utilización del servicio del centro tendría que ser de un nivel socioeconómico medio alto.
- En toda la entrevista el Dr. Carrión menciona mucho la importancia de lo cognitivo y cómo este ayudaría a las personas de la tercera edad a que no tengan una prematura pérdida de memoria.
- Así también piensa que el negocio va a tener una buena acogida porque es un proyecto innovador.
- El Dr. Carrión argumenta que la creación de este tipo de centro beneficiará emocional, física y cognitivamente a las personas de la tercera edad.

**Entrevista 2:** Gloria Torres, fisioterapista que labora en la ciudad de Quito, concretamente en el Instituto Vida, donde realiza terapias físicas a personas de la tercera edad.

### **Principales Hallazgos**

- Para la deportóloga Gloria Torres este tipo de centro va a ayudar en gran manera a que el adulto mayor no se aíse.
- Señala que actualmente existen dos potenciales competidores, el primero se llama Ciudad de la Alegría que se encuentra en el Valle de Los Chillos. El mismo posee villas, tiene grandes áreas verdes. El segundo competidor potencial que tendría el centro se llama Años Dorados y el mismo se encuentra en la Gaspar de Villarreal y Eloy Alfaro, pero lastimosamente este no tiene muchas áreas verdes y las instalaciones son pequeñas.
- La Sra. Torres argumenta que en el centro se deberían realizar varios ejercicios para prevenir la pérdida de la masa muscular.
- Tiene el criterio que la edad de los pacientes que ocupen los servicios del centro integral serían personas de la tercera edad entre 60 y 65 años

porque según señala, pasada esta edad los adultos mayores necesitan cuidados personalizados como servicios de enfermería en general.

- Indica que es importante que el adulto mayor realice ejercicio por lo menos tres veces por semana para que gane fuerza muscular, tenga su corazón en mejores condiciones y que prevenga algún tipo de infarto.

A continuación, se exponen los resultados de investigación adicional que se ha realizado para validar la aceptación y preferencias de este tipo de servicios cuando la decisión de compra la tiene uno de los familiares del adulto mayor, de esta manera se cubren todos los potenciales canales donde podría darse la decisión de contratar el servicio.

Se realizaron tres entrevistas seleccionando específicamente a personas con las características antes mencionadas. Los resultados se pueden observar en el anexo 3

### **Grupo de Enfoque:**

Una sesión de grupo (de enfoque) consiste en una entrevista, de forma no estructurada y natural, que un moderador capacitado realiza a un pequeño grupo de encuestados. El moderador guía la discusión. El principal propósito de las sesiones de grupo consiste en obtener información al escuchar a un grupo de personas del mercado meta apropiada hablar sobre temas de interés para el investigador. El valor de la técnica reside en los hallazgos inesperados que a menudo se obtienen de una discusión grupal que fluye libremente. (Malhotra 2016).

El grupo focal se efectuó a 7 personas adultos mayores jubiladas de diferentes edades con un estrato económico medio- alto, con las edades comprendidas entre los 65 a 75 años. Se realizaron preguntas específicas sobre gustos y preferencias de cómo sería la función ideal del centro y los ancianos dieron opiniones relevantes a poner en práctica para la ejecución de este plan de negocio.

## PRINCIPALES HALLAZGOS

- La opinión de varios integrantes en el focus group es que sería recomendable que haya un médico de planta en el Centro por cualquier vicisitud que se pueda ocasionar. Este es de vital importancia ya que los clientes del centro son personas de la tercera edad y son más propensos a tener cualquier tipo de problema de salud.
- Se pudo concluir en el focus group la importancia de que el adulto mayor socialice con personas de su misma edad y no se quede aislado en su casa.
- Todos los integrantes del focus group se encuentran a gusto con los servicios que ofrecería el centro integral. Según los integrantes otro servicio fundamental que se debería implementar en un futuro es servicio de transporte ya que no todos van a contar con el apoyo diario de sus familiares para que los vayan a dejar en las futuras instalaciones.
- Una piscina, turco y sauna según señaló un integrante sería de gran ayuda para que el adulto mayor se pueda relajar de mejor manera.
- Terapias como manualidades, canto, terapias para la memoria y aeróbicos serían también dinámicas de gran ayuda para los ancianos.
- Un hallazgo importante en el focus group es que todos los integrantes piensan que la creación de este centro tendría gran aceptación en la sociedad ecuatoriana y que pensar en ayudar a este segmento de la población es un emprendimiento muy innovador y efectivo por llamarlo de alguna manera.

Uno de los hallazgos interesantes que se dio en la sesión focal fue que en muchas ocasiones la decisión de acudir a uno de estos centros de cuidado integral es tomada por los familiares o médico de cabecera, para sustentar este hallazgo se realizó la investigación a tres personas que tienen el cuidado de adultos mayores y cuya aceptación del servicio fue evidente, como se puede apreciar en el anexo 3

### 3.1.2. Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa es una metodología de investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico. (Malhotra 2016)

#### **Diseño del Cuestionario**

Se realizó el diseño de cuestionario con preguntas cerradas para mejorar la efectividad de los resultados, se aplicó un cálculo de tamaño de muestra a conveniencia de 50 encuestas que van a hacer aplicadas al segmento de estudio que comprende las siguientes características:

Personas hombres o mujeres comprendidos entre las edades de 65 a 75 años con un nivel socioeconómico medio alto y que sean considerados adultos mayores, que estén dentro del Distrito metropolitano de Quito y sus Valles y a los que se les consultará sobre la decisión de contratación de servicios de cuidado integral.

#### **Trabajo de campo**

Se contactó a los entrevistados para hacer una encuesta presencial siempre y cuando cumplan con todas las variables de clasificación, en lugares de alto tráfico de personas. La técnica de selección es un muestreo a conveniencia en el segmento de estudio. (Malhotra 2016)

#### **Principales hallazgos**

- Los datos obtenidos de una muestra de 50 adultos mayores encuestados en la ciudad de Quito, arrojan como resultado que el 75% son mujeres y 25% son hombres con distintos rangos de edades, que van desde los 60 a 65 años de edad.
- Por otro lado, en lo que refiere a la ubicación 20% de los encuestados piensan que el centro debería estar en el valle de los Chillos, 11% en

Cumbaya, 7% en la Mitad del Mundo y 61% creen que Quito es la mejor opción.

- 60 % de las encuestas responden a que si sería recomendable que los familiares del adulto mayor los vayan a dejar en el centro integral mientras un 40 % está en desacuerdo.
- En otra pregunta planteada en la encuesta es que 74% piensa que el servicio de centro integral le va a ser útil al adulto mayor y un 26% difiere en este sentido.
- 71% de los encuestados respondieron que el adulto mayor debería ir al centro en el día, 11% piensan que la mejor hora para acudir al mismo es en la tarde y solo un 2% piensa que en la noche es la mejor hora para ir al centro.
- 80% de los encuestados tienen una aceptación del servicio a implementarse
- 75% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre 300 a 350 dólares por la mensualidad de los servicios
- 65% de las encuestas reflejan que les gustaría enterarse del centro a través de la radio.

### **Resumen de conclusiones de los dos tipos de investigación realizadas**

#### **Conclusión Investigación Cualitativa que demuestra las preferencias del consumo.**

- Se pudo observar en el focus group y en la entrevista a expertos que los clientes tienen diferentes criterios por las mensualidades a cobrar por el servicio.
- Los profesionales entrevistados piensan que para que el centro sea rentable se debe cobrar un precio alto.
- Concuerdan profesionales e integrantes del focus group que los servicios que el centro brinde va a ayudar al adulto mayor a no aislarse y a desarrollar su parte cognitiva, actitudinal y deportiva.

- Por otro lado, tanto expertos como integrantes señalaron la importancia que tendría que en el centro exista recreaciones como piscina, sauna, etc. donde se pueda realizar terapias acuáticas y que sirva la misma de recreación.
- Según el criterio de la deportóloga los adultos mayores deberían enfocarse en el ejercicio físico ya que ayudaría a su rehabilitación física y emocional. El psicólogo recalcó porque lo óptimo del servicio sería que las terapias del centro se enfoquen en ejercicios lúdicos para ejercitar la memoria por citar un ejemplo.
- Existió un criterio dividido por parte de los expertos con los integrantes del focus group en que piensan que las instalaciones deberían estar en un valle por el clima cálido y, por otro lado, los adultos mayores creen que el lugar ideal debería ser en Quito ya que no se podrían desplazar a un valle y como solución sería muy útil que el centro tenga servicio de transporte.

### **Conclusión Investigación Cuantitativa que demuestra el mercado objetivo y lo cuantifica.**

- El servicio se puede ofrecer indistintamente para el género masculino y femenino, sin embargo, se procuró que la proporción sea en partes iguales para garantizar la aceptación de los dos géneros.
- Se evidencia una aceptación del 80% alto para la propuesta de un cuidado integral del adulto mayor
- Se refuerza la conclusión de que el servicio debe incluir la opción de transporte puerta a puerta para de esta manera optimizar el porcentaje de demanda de mercado. Este porcentaje está bordeando el 50% de solicitudes.
- Un porcentaje importante del 60% coincide en la utilidad de este tipo de servicios donde, además, se propone el acompañamiento de familiares, y que las prácticas sean impartidas por profesionales certificados.
- La banda de precios que se considera óptima debería estar entre los 300 y 500 dólares con una frecuencia de asistencia de entre 3 y 5 días a la

semana. En lo que respecta a la competencia se reafirma lo mencionado por expertos y personas encuestadas que indican que todos los centros encontrados son considerados como asilos.

## 4 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

### 4.1 Descripción de la oportunidad del negocio

El análisis político y los factores que influenciarían el mismo generan una ventaja para el adulto mayor ya que el Gobierno da prioridad a este segmento de la población y ha generado suficientes leyes en pro de los adultos mayores. Un punto importante a recalcar, es que mediante las entrevistas a expertos y las encuestas a potenciales clientes se pudo determinar algunos aspectos claves del negocio como por ejemplo la fisioterapeuta Gloria Torres que indicó que a pesar de sus años de experiencia en el sector solo conoce dos potenciales competidores en la ciudad, pero que no tienen áreas verdes ni un servicio integral como la propuesta del presente estudio.

Hablando de la investigación cuantitativa se hizo la pregunta de conocimiento de centros potenciales dedicados al cuidado integral, y de la misma forma se obtuvo tres instituciones similares, pero con pocas características de servicio integral.

Es verdad que existen centros similares, pero carecen de los servicios integrales. Hay que precisar que hoy en día existe un solo centro que se asemeja a esta propuesta, se trata del Instituto Vida en la ciudad de Quito y que es donde labora uno de los expertos entrevistados y que menciona que ofrece un endocrinólogo, una nutricionista y dos deportólogos, pero carecen de otros servicios como terapias, música, dibujo, manualidades, teatro, etc.

En la investigación cuantitativa y cualitativa se aprecia que las estadísticas de aceptación bordean un 80%, lo que indica que el centro tendrá una buena acogida. Adicionalmente hay que tomar en cuenta que el cliente meta al que va a estar enfocado el proyecto es de un nivel socioeconómico medio-alto, y que según la banda de precios estimada están en capacidad de cubrir el valor

mensual del servicio. Por otra parte, en las investigaciones mencionadas se hace énfasis de la importancia de hacer terapias para la parte cognitiva del adulto mayor, científicamente está demostrado que de esta manera el paciente tarda y prolonga el envejecimiento prematuro ya que esto ayudará a que los clientes tarden y prolonguen el envejecimiento prematuro.

Un tema importante que manifiestan los entrevistados es que los ejercicios son importantes para que el adulto mayor se encuentre equilibrado físicamente, para ello, se solicita el trabajo con profesionales en deportología y con la ayuda de una nutricionista se prevenga enfermedades como la obesidad, y el sedentarismo que son muy comunes en prácticamente todas las sociedades; finalmente, los entrevistados solicitaron tratamientos psíquicos que contribuyan a la salud emocional, con lo antes mencionado se determina que existe una oportunidad en cuanto a los servicios integrales del presente proyecto.

Para la conclusión final, la creación del centro tiene altas posibilidades de ser acogida en la sociedad ecuatoriana, el centro tiene que enfocarse de la mejor manera para brindar calidad y un excelente servicio para todos los futuros clientes, validando así la oportunidad de negocio encontrada.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1. Estrategia General de Marketing**

La estrategia general de marketing a implementarse será la de diferenciación, “Su finalidad es producir bienes y servicios considerados únicos en toda la industria, y dirigirlos a consumidoras que son relativamente insensibles al precio” (Fred, 2013).

Conforme lo señala Lambin, el posicionamiento estratégico significa como la empresa aspira que las mentes de los clientes potenciales la perciban, dada la calidad distintiva del servicio y las posiciones que ocupan los competidores. Aplicando lo que indica el autor, la propuesta de negocio deberá estar enfocada en un posicionamiento basada en necesidades debido a que atenderá los requerimientos específicos de un grupo de mercado y no

competirá por precios ni por reducción de costos permanentes. Las características más notorias en las cuales se sustentará la propuesta de valor tienen que ver con aspectos distintivos para clientes que buscan un espacio integral para prolongar su salud, alta calidad de vida, permitiendo a los familiares del entorno desenvolverse autónomamente sin interferir en las actividades cotidianas.

### 5.1.1 Mercado Objetivo

#### Segmentación de Mercado

Tabla No 2: Variables de segmentación de mercado

Variable	Número
<b>Geográfica:</b> Distrito Metropolitano de Quito y sus valles	2.805.344 habitantes
<b>Demográfica:</b> Edad 65-75 años Nivel Socioeconómico: A, B, C+ (35.9%) Adultos mayores que viven solos (73%) Grado de aceptación del segmento de estudio hacia la propuesta de servicio (80%)	73.689 habitantes 26.454 habitantes 19.311 habitantes 15.449 habitantes
<b>Psicográfica:</b> Ciclo de Vida Familiar  Grupos de Referencia  <b>Conductual:</b> Búsqueda del Beneficio  Tasa de utilización del producto	Familias que buscan cuidar a los adultos mayores y a su hogar.  Todos los miembros que viven bajo un mismo techo y buscan el bienestar común  Compras racionales menos impulsivas  Por lo general usuarios anteriores y frecuentes

Luego de la segmentación de mercado con las variables estudiadas se determina que la demanda potencial es de 15.449 personas que estarían en condición de hacer del servicio, demostrando numéricamente que el proyecto es viable.

### **Segmentación Geográfica**

Para la esta segmentación geográfica, se aplicó la población del Distrito Metropolitano de Quito y sus valles, Provincia de Pichincha, para el año 2017 que corresponde a 2.805.344.

### **Segmentación Demográfica**

Para la segmentación demográfica se utilizó la población de adultos mayores que, de acuerdo con los datos oficiales del INEC, actualmente existen alrededor de 73.689 personas en la ciudad de Quito, entre las edades de 65 a 75 años. Refiérase al anexo 4.

Asimismo, las estadísticas del INEC reflejan el nivel socioeconómico de las personas con las edades anteriormente mencionadas, que se encuentran clasificadas en A, B, C+, lo que representa un 35,9% del total de la población.

### **Segmentación Psicográfica**

Para la segmentación Psicográfica se consideró los datos estadísticos del INEC, que se agrupó en dos segmentos, el primero denominado “satisfechos con la vida que viven solos”, el cual representa el 73% y el segundo categorizado como “satisfechos con la vida que viven acompañados”, reflejando un 83%. De acuerdo con el análisis del INEC, la satisfacción en la vida del adulto mayor ecuatoriano aumenta considerablemente cuando vive acompañado de alguien.

## 5.1.2 Propuesta de valor:

<p><b>Asociaciones clave</b> </p> <p>Catering diferenciador para el consumo de alimentos de nuestros clientes</p> <p>Servicio de transporte puerta a puerta</p> <p>Enfermería y signos vitales guiados por profesionales de la salud</p>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <p>Servicio de transporte. Servicio de Terapias actitudinales, deportivas y cognitivas</p>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p> <p>La propuesta de valor se refiere a ofrecer un servicio integral para el cuidado del adulto mayor específicamente en áreas actitudinales que incluyen terapias ejercicios lúdicos; en áreas deportivas que incluyen rutinas de gimnasio y hidroterapia; y cognitivas que incluyen ejercicios de memoria, rompecabezas; todo esto atendido por profesionales geriátricos </p>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <p>Trato humanitario, actividades adicionales recreativas y servicio puerta a puerta.</p>	<p><b>Segmentos de mercado</b> </p> <p>Adultos mayores que tengan un nivel socioeconómico medio alto, que sus edades estén comprendidas entre los 65 a 79 años de edad y que vivan en el Distrito Metropolitano de Quito y sus alrededores</p>
<p><b>Estructura de costos</b></p> <p>transporte, alimentación, equipos y materiales, menaje, equipos tecnológicos, servicios externos de asesoría, costo financiero</p>	<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <p>Cobro por programas diseñados, programa gold, 20 días al mes estimado en 400 USD. Programa premium por 10 días al mes por 250 USD</p>			

Figura No 2: Propuesta de Valor Tomado de: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (s.f.). Generación de Modelos de Negocio.

La propuesta de valor se refiere a ofrecer un servicio integral para el cuidado del adulto mayor específicamente en áreas actitudinales que incluyen terapias, ejercicios lúdicos; en áreas deportivas que incluyen rutinas de gimnasio y hidroterapia; y cognitivas que incluyen ejercicios de memoria, rompecabezas; todo esto atendido por profesionales geriátricos especialistas en su área.

**Relaciones con clientes:** trato humanitario, actividades adicionales recreativas y servicio puerta a puerta, comunicación permanente en medios digitales y redes sociales.

**Canales:** proveer directamente el servicio mediante el canal productor-consumidor.

**Fuentes de ingresos:** cobro por programas diseñados, el rango de precios sugeridos está entre los \$350 USD y \$600 USD según el análisis de Van Westerndorp que se puede ver en la investigación de mercados. Refiérase al Anexo 9

**Actividades claves:** Servicio de transporte. Servicio de terapias actitudinales, deportivas y cognitivas. Actividades de teatro, musicoterapia, sauna, turco y piscina polar entre otras.

**Asociaciones claves:** enfermería y signos vitales guiadas por profesionales de la salud.

**Recursos claves:** recursos logísticos, recursos materiales, recursos tecnológicos, recursos humanos y financieros.

**Estructuras de costos:** transporte, alimentación, equipos y materiales, menaje, equipos tecnológicos, servicios externos de asesoría, costo financiero.

**Segmento de mercado:** El segmento del mercado objetivo es el siguiente: hombres y mujeres de la ciudad de Quito en una edad comprendida entre los 65 y 75 años, de clase social A, B y C+ y que estén dispuestas a contratar los servicios del centro integral. Lo antes mencionado se sustenta al realizar la siguiente segmentación con sus variables y el número de habitantes encontrado en la fuente oficial del INEC y los resultados de la investigación al segmento del mercado.

La parte fundamental del servicio es la relación cliente- empleado del centro que tiene que ser de la más alta calidad para que el adulto mayor se encuentre a gusto y se sienta como en su propia casa.

Como conclusión, se puede señalar que, el objetivo principal del Centro Integral es ofrecer un servicio diferenciado, con asesoramiento en todo momento, lo que significa no solo realizar las terapias que el centro brinda, sino también ejecutar actividades complementarias para un mejor estilo de vida.

## **5.2. Mix de Marketing**

### 5.2.1 Producto

Lovelock señala que, *“una vez que se ha seleccionado un segmento meta, las empresas necesitan entregar a su mercado el concepto de servicio correcto.”*

Es en este sentido, cabe añadir que, los atributos son aquellas características que tiene el servicio y se clasifican en tres clases: físicos, funcionales y psicológicos. Por una parte, los atributos físicos son aquellos, en los que los adultos mayores perciben la naturaleza del servicio por medio de sus sentidos. En cuanto a los atributos funcionales, el Centro por su carácter especializado,

los adultos mayores tienen la facultad de hacer uso de una amplia gama de opciones, enmarcada dentro de los tres elementos que son deportivo, cognitivo y actitudinal. Finalmente, los atributos psicológicos que dependen como son percibidos por los adultos mayores, es decir, la calidad, marca y nombre del Centro Integral. En el presente proyecto el producto se trata como un servicio debido a la naturaleza del mismo.

### **Tipos de Servicio**

Los servicios que va a brindar la empresa se puede diferenciar en dos tipos:

#### **Programa Gold**

- Servicio que dura veinte días laborables al mes, en el cual existen diferentes actividades cada semana enfocadas en lo deportivo, cognitivo y actitudinal.
- Se ha detallado las actividades para cada semana por horario a realizarse en el Centro, de esta manera se cumple con la función de cuidado integral. La lista y cronograma se pueden ver en el anexo 6.
- Movilización: es parte del servicio integral para garantizar ingreso y salida de los clientes, según los expertos la proporción de clientes que toman este servicio es de 50%.
- Alimentación específica para el adulto mayor.
- Servicio de enfermería y cuidado de signos vitales permanentes.

#### **Programa Premium**

- Servicio que dura diez días al mes, en el cual el cliente tiene la opción de escoger de las 15 actividades que ofrece el centro a su preferencia para realizarlas diariamente, ver anexo 5.

A continuación, se analizará la Mezcla de Marketing, para lo cual se aplicó las 4Ps sugeridas por el autor Philip Kotler. Según el autor se trata del conjunto de herramientas de marketing relacionadas con las características de producto,

precio, plaza y promoción que la empresa emplea para implementar su estrategia de marketing.

## Branding

Quizás la habilidad más distintiva de los mercadólogos profesionales sea su capacidad para construir y administrar las marcas. Una marca es un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que identifican al fabricante o vendedor de un producto o servicio. (Kotler, 2013)

Se evaluarán 3 aspectos en lo que concierne al branding en este modelo de negocio que son: el concepto de la marca, identidad de la marca y posicionamiento.

## Concepto de la marca

Plentyvit es el nombre que fue escogido para registrar la marca en este servicio. La razón de selección de este nombre se debe a que “plenus” significa completo e integral, y “vit” de vita que simboliza a la vida; el resultado de esta descripción sería vida integral, que evidencia la propuesta del valor del servicio.

## Logo



Figura No 3: Logotipo

**Nombre de la empresa:**

Plentyvit

**Slogan de la empresa:**

“Vive en plenitud”

- 001C7D
- 486368
- 70A73A
- FFFFFFFF

**Colores:** blanco, verde, azul y plomo

Para el diseño del logotipo se emplearon cuatro colores: blanco, verde, azul y plomo. El blanco significa simplicidad, pureza y verdad. El verde se asemeja a la libertad, sanación y tranquilidad. El azul se asocia a la frescura, la paciencia y a la paz. Por último, el plomo implica seguridad, madurez y fiabilidad.

El logotipo está compuesto por una representación de un hombre y una mujer adulto mayor que están sostenidos por una mano que refleja que el centro está dirigido a su bienestar y a la buena práctica de vida de los últimos años de vida de este segmento de la población.

## **ACTIVIDADES DEL SERVICIO AL CLIENTE**

**Atención telefónica o call center:** se pueden atender llamadas con consultas sobre los servicios, horarios, profesionales, precios, horarios de atención, promociones y descuentos.

**Atención postventa:** Luego de haber contratado el servicio, el cliente accede a beneficios como revisión del progreso de las actividades desarrolladas, evaluación del desempeño, atención de sugerencias, etc.

### 5.2.2 Precio

#### **Costo de ventas**

En base al análisis de costos directos que intervienen en el servicio, se llega a la conclusión de que el paquete Gold tiene un costo de \$616 y el paquete Premium tiene un costo de \$352.

### 3. Definición del precio: $\text{Costo} + \text{Margen de Utilidad} = \text{Precio de Venta}$

Tabla No3: Tabla de precio del servicio

Costos directos al servicio	Personas programa Gold	Personas programa Premium
Salario Vendedor	\$375,00	\$375,00
Salario Gerente General	\$1.000,00	\$1.000,00
Salario Psicólogo	\$700,00	\$700,00
Salario Terapeuta	\$700,00	\$700,00
Salario Limpieza y Mantenimiento	\$375,00	\$375,00
Salario Deportólogo	\$700,00	\$700,00
Servicio de Catering	\$2.250,00	\$2.250,00
Menaje de aseo	\$150,00	\$150,00
Menaje de materiales para actividades	\$150,00	\$150,00
Servicio Básicos para el Centro( Luz, Agua)	\$200,00	\$200,00
<b>TOTAL TODOS LOS SERVICIOS</b>	<b>\$6.600,00</b>	<b>\$6.600,00</b>
<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>\$440,00</b>	<b>\$220,00</b>
<b>margen (40%)</b>	<b>\$176,00</b>	<b>\$132,00</b>
<b>P.V.P</b>	<b>\$616,00</b>	<b>\$352,00</b>

En resumen, luego de toda la información de mercado y costeo realizado, se obtienen como resultado que el costo es de:

#### Paquete Gold: $\text{Costo} + \text{Margen de Utilidad (40\%)} = \text{Precio de Venta}$

Tabla No 4: Precio de Venta Paquete Gold

Costo	\$440,00
Margen (40%)	\$176,00
<b>P.V.P</b>	<b>\$616,00</b>

#### Paquete Premium: $\text{Costo} + \text{Margen de Utilidad (60\%)} = \text{Precio de Venta}$

Tabla No 5: Precio de Venta Paquete Premium

Costo	\$220,00
Margen (60%)	\$132,00
<b>P.V.P</b>	<b>\$352,00</b>

El paquete Gold tiene una duración de 22 días laborables, mientras que el paquete Premium tiene una duración de 10 días.

### **Información de precios de mercado**

En base a la investigación de mercado realizada a la muestra representativa de segmento de estudio, se obtuvo como resultado que los entrevistados estarían dispuestos a pagar entre \$350 y \$600 dólares.

En las sesiones focales los entrevistados manejaron valores entre \$250 por pocas horas que no tomaban en cuenta el servicio mensual.

### **Información de precios de la competencia**

Se realizó la investigación mediante la técnica de observación y cliente fantasma a los tres principales centros de Quito de cuidado al adulto mayor, que son Ciudad de la Alegría, Años Dorados e Instituto Vida que ofrecen servicios similares, pero que de ninguna manera cuentan con la oferta integral y los servicios adicionales como comida especializada y transporte de los clientes; se encontró como resultado que estos centros ofrecen el servicio que podía incluir hospedaje por tener la característica de un asilo, en un rango de precios promedio de \$450 y \$550 dólares mensuales.

**Estrategia de precios: La estrategia de entrada y ajuste.** La fijación de precios basada en costos implica la fijación de precios con base en los costos de producir, distribuir y vender el producto más una tasa razonable de utilidad por su esfuerzo y riesgo. Los costos de la empresa pueden ser un elemento importante en su estrategia de precios. Cabe señalar que los márgenes de rentabilidad para la fijación de precios fueron determinados considerando el promedio de mercado y un valor de 40% para el paquete más completo (Programa Gold) y una rentabilidad mayor para el paquete optativo (Programa Premium)

Como estrategia de ajuste de precios se puede mencionar una espumación del mismo, es decir, se irá ajustando progresivamente a los precios hacia arriba a

medida que avanza el desarrollo del centro integral y mejora la curva de experiencia del servicio.

### 5.2.3 Plaza

Lovelock señala que, “la comodidad de los locales de servicio y de los horarios de operación tienen una gran importancia cuando un cliente debe estar físicamente presente, ya sea a lo largo de la prestación del servicio o tan sólo para iniciar y terminar la transacción.”

De acuerdo a la naturaleza del servicio que prestará el Centro Integral es necesario que los clientes entren en contacto físico directo con el personal e instalaciones del Centro. Por tanto, el canal será directo con el cliente y no se empleará ningún tipo de intermediarios.

A continuación, se presenta la macro y microlocalización de centros integrales de cuidado del adulto mayor

### Macrolocalización

Tabla No 6: Macrolocalización

Variable	Ponderación	Ubicación 1	Ubicación 2	Ubicación 3
		Cumbaya	Valle de los Chillos	Norte de Quito
Proximidad de los servicios	25%	7	7	10
Instalaciones adecuadas al servicio	50%	5	8	8
Entorno amigable a la salud del cliente	25%	8	10	6
<b>Promedio Ponderado</b>	<b>100%</b>	<b>6,25</b>	<b>8,25</b>	<b>8</b>

Luego de realizar el análisis respectivo de las tres opciones, se determina que el lugar más idóneo para instalar el centro de cuidado integral es el Valle de los Chillos pues obtiene una calificación de 8,25, superior a las demás opciones.

## Microlocalización

El Centro Integral estará ubicado en el Valle de los Chillos en las calles Los Cipreses N24-128 y Los Cedros. Es un inmueble de una planta con 500 metros cuadrados de construcción que cuenta con servicios básicos y que es un lugar ideal para que puedan hacer terapias personas de la tercera edad. Esta propiedad será arrendada. Se puede observar el contrato de arrendamiento en el anexo 13

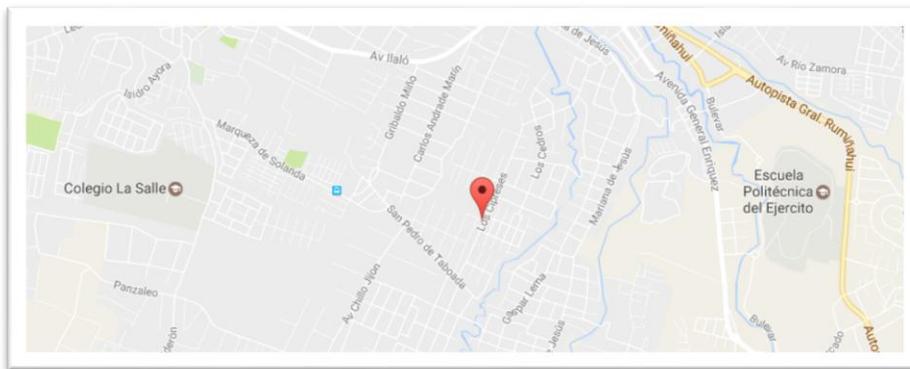


Figura No.4: Microlocalización de Centro Integral Plentyvit

### 5.2.4 Promoción

#### Estrategia Promocional

El objetivo de la publicidad será atraer el nicho de mercado y de esta manera alcanzar mayor rentabilidad en el servicio. Es importante aclarar que los montos invertidos en publicidad servirán para incrementar la participación de mercado lo que en el mediano plazo puede verse reflejada en un crecimiento de la demanda de servicio, justificando así su inversión en base a los valores retornados. A continuación, se detalla cada uno de las estrategias promocionales con su respectivo costeo.

## Publicidad

Tabla No 7: Gastos de Publicidad

Gastos de Publicidad	2018	2019	2020	2021	2022
Cuñas en Radio Eres 93.30 Fm	739,20	\$ 770,46	\$ 803,03	\$ 836,99	\$ 872,38
Página Web	600	\$ 625,37	\$ 651,81	\$ 679,37	\$ 708,10
Material Pop	421,8	\$ 439,64	\$ 458,22	\$ 477,60	\$ 497,79
Front Page Facebook	50	\$ 52,11	\$ 54,32	\$ 56,61	\$ 59,01
Alianzas estratégicas con centros de salud	452,2	\$ 471,32	\$ 491,25	\$ 512,02	\$ 533,67
Paquetes Especiales	106,5	\$ 111,00	\$ 115,70	\$ 120,59	\$ 125,69
Sistema de Referidos (Snowball)	399	\$ 415,87	\$ 433,46	\$ 451,78	\$ 470,89
Relaciones Públicas	250	\$ 260,57	\$ 271,59	\$ 283,07	\$ 295,04
Emailing y Mensajes de Texto	200	\$ 208,46	\$ 217,27	\$ 226,46	\$ 236,03
<b>Total publicidad mes</b>	<b>\$ 3.218,70</b>	<b>\$ 3.354,80</b>	<b>\$ 3.496,65</b>	<b>\$ 3.644,50</b>	<b>\$ 3.798,60</b>
<b>Total publicidad año</b>	<b>\$38.624,40</b>	<b>\$40.257,56</b>	<b>\$41.959,78</b>	<b>\$43.733,98</b>	<b>\$45.583,19</b>

### Radio Eres 93.3 FM

Se va a contratar los servicios de la estación de radio 93.3 FM, Radio Eres. De acuerdo a la investigación realizada es una emisora con alta sintonía en el segmento de adultos mayores. Se va a contratar 3 cuñas de radio las cuales pasarán una vez en la mañana una vez en la tarde y una vez en la noche.

El costo de esta estrategia será de \$ 739,20 USD dólares mensuales cuyo respaldo se puede observar en el anexo 7.

### Página Web

Es de vital importancia la creación de una página web para dar información más detallada del Centro Integral. Alpha Digital será el proveedor de brindar el servicio para la creación del centro. La página web debe contener los siguientes ítems, quiénes somos, misión, visión, servicios, contacto (números y ubicación) y galería de las instalaciones y detalle de los profesionales que en el Centro laboran.

El costo de esta estrategia será de \$558,88 USD cuya presentación de la página se puede observar en el anexo 8.

### **Material pop:**

Se va a adquirir material pop como flyers, tarjetas de presentación, hojas membretadas para reforzar el impulso de ventas con la ayuda de esta estrategia de marketing para aumentar las ventas del servicio del Centro Integral

El costo de esta estrategia será de \$421,80 USD cuya cotización se refleja en el anexo 10

### **Redes Sociales**

Se va a realizar la creación de un front page de Facebook. El valor a cancelar por este servicio es de \$50,00 USD. En base a las estadísticas de uso de redes sociales, se toma en consideración que la mayor parte de los adultos mayores no utiliza esta red social, por lo tanto, en base a las entrevistas realizadas en la investigación cualitativa donde se determinó que existe la aceptación por parte de los familiares que cuiden de los adultos mayores, la estrategia de publicidad estará dirigida a los familiares de los adultos mayores.

### **Alianzas estratégicas con centros de salud**

Se van a realizar alianzas estratégicas con centros de salud que usualmente atienden a adultos mayores y que no están en condiciones de brindarles un servicio integral como el presentado en la presente propuesta. Se han considerado los consultorios médicos del Hospital Metropolitano a quienes por cada persona que contrate el servicio y que venga referido por este medio, se le pagará una comisión del 15% del precio de venta al público, lo que se puede apreciar está incluido en el estado financiero donde se transparentan los gastos y comisiones de ventas.

El costo de esta estrategia promocional se calcula considerando un 10% de referidos de cada paquete ofrecido, y del total de clientes mensuales pronosticados.

Tabla No 8: Costos de alianzas estratégicas con centros de salud

Paquete Gold	
Total de clientes pronosticados Paquete Gold	5
Porcentaje de la comisión	15%
Total costo de promoción	\$266,00
Paquete Premium	
Total de clientes pronosticados Paquete Premium (10%)	2
Porcentaje de la comisión	15%
Total costo de promoción	\$186,20

## **Promoción de ventas**

### **Paquetes especiales**

Los paquetes especiales dependerán de la forma de pago que haga cada adulto mayor o su familiar. Si se cancela mensualmente tendrá un costo menor y se harán descuentos significativos del 10% si el pago es por trimestre.

El costo GOLD de esta promoción será de \$186,20 por tres meses, o \$62,07 mensual, lo que se puede apreciar en los estados financieros como gastos de ventas.

El costo Premium de esta promoción será de \$106,40 por tres meses o \$35,50 mensual, lo que se puede apreciar en los estados financieros como gastos de ventas.

### **Sistema de referidos (snowball)**

Se ha previsto que se incluya un beneficio de un 10% de descuento en el valor del programa por cada referido que contrate los servicios. Se estima aproximadamente que durante un mes existan al menos un 20% del total de clientes mediante este sistema, esta información está basada en entrevistas realizadas con expertos. El costo total de esta promoción es de \$186,20 en el paquete Gold y \$212,80 en el paquete Premium, lo que se puede apreciar en los estados financieros como gastos de ventas. lo que se puede apreciar en los estados financieros como gastos de ventas.

## Relaciones Públicas

Las relaciones públicas se enfocarán en promocionar el servicio del Centro Integral, incentivando al adulto mayor a incorporarse a un espacio que mejore su estilo de vida y enriquezca su salud. Como primera actividad, se pretende solicitar el espacio físico de instituciones, como Hospital Metropolitano, Clínica Pichincha y Clínica Pasteur, con los cuales ya se ha realizado conversaciones con sus directores de operaciones, con el objetivo de realizar presentaciones. Las presentaciones consistirán en una breve explicación de los servicios a prestar y nuestras promociones.

Como una segunda acción, se colocarán stands en centros comerciales de alta afluencia de personas como son el Quicentro Shopping y en el San Luis Shopping debido que ahí se encuentra la competencia. Dichos stands brindarán información por medio de trípticos o flyers.

El costo de esta actividad consiste en cubrir los rubros de 4 horas hombre de trabajo, material de folletería, movilización y viáticos.

Tabla No 9: Costo de actividad por concepto de relaciones públicas

<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Precio</b>
4	horas de trabajo	\$80/cada evento
1	material de folletería	\$30,00/cada evento
1	movilización y viáticos	\$15/cada evento
	<b>Total por evento</b>	<b>\$125,00</b>
Número de eventos mensuales	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
2	<b>\$125,00</b>	<b>\$250,00</b>

## Comisión de agente vendedor

También se va a incurrir en gastos de ventas de una persona contratada para cumplir con esta tarea. La composición de su remuneración estará dada por un sueldo fijo más el 5% de comisiones sobre el total de ventas realizadas; se

estima que este vendedor cumpla con al menos un 70% del total de servicios presupuestados. El costo es el siguiente.

Tabla No.10: Comisión de agente vendedor en Paquete Gold y Premium

<b>Paquete Gold</b>	
Porcentaje del total de ventas mensuales	70%
Porcentaje de la comisión	5%
Total costo de comisión por ventas	<b>\$325.85</b>
<b>Paquete Premium</b>	
Porcentaje del total de ventas mensuales	7%
Porcentaje de la comisión	5%
Total costo de comisión por ventas	<b>\$372.40</b>

Adicionalmente se ha considerado como parte de la gestión de negocio el valor de una prima mensual de \$1500,00 USD como un seguro contra accidentes en el caso de eventualidades con la compañía HUMANA.

Se presenta a continuación la tabla detallada de todos los gastos de publicidad

### **Marketing directo**

De acuerdo con Lovelock, el Marketing Directo *“incluye herramientas como el correo directo, el correo electrónico y los mensajes de texto, estos canales tienen el potencial de enviar mensajes personalizados a microsegmentos muy específicos. Por otra parte, indica que las estrategias directas tienen mayores probabilidades de tener éxito cuando los mercadólogos poseen una base de datos o información detallada sobre clientes y prospectos.”*

En virtud de lo anteriormente mencionado, el Marketing directo en el Centro Integral se lo manejará por medio de mensajes de textos, para lo cual se obtendrá una base de datos que contengan personas únicamente del nicho de mercado. El mensaje de texto contendrá una invitación a formar parte del Centro Integral, indicando brevemente el servicio a prestarse y las promociones vigentes.

El costo total de esta promoción es de \$200,00 USD mensuales

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

#### **Misión**

“(…) la declaración de misión debe ser lo suficientemente amplia como para conciliar eficazmente las diferencias entre las partes interesadas, los individuos y los grupos de individuos que tengan alguna participación o interés especial en la compañía, y, al mismo tiempo atraerlos”. (Fred, 2013, pág. 50)

Plentyvit es un centro especializado en el cuidado del adulto mayor que está situado en el valle de los Chillos, que busca mejorar la calidad de vida del mismo, brindándole un servicio integral, personalizado y especializado, en el cual podrá realizar actividades cognitivas, actitudinales y deportivas bajo la supervisión de un grupo de personal calificado. Pretendemos brindar al cliente una experiencia de servicio inigualable, ofreciéndole bienestar y tranquilidad, a través de la transparencia, honestidad y ayuda hacia nuestros clientes.

#### **Visión**

“Es esencial impulsar una visión global para reunir a las personas bajo la bandera corporativa”. (Fred, 2013, pág. 48)

En el 2022 consolidarse como el más reconocido centro de cuidado integral del adulto mayor para los ciudadanos del Distrito Metropolitano de Quito y sus valles ofreciendo un servicio de profesional gracias a la preparación y conocimiento de nuestro personal técnico calificado. Somos la primera opción con el precio más competitivo y programas variados, sirviendo con honestidad, responsabilidad, sentido humanitario y respetando los principios del buen vivir.

## **Objetivos organizacionales**

### **Corto Plazo**

- Capacitación constante de todo el personal desde inicio de la creación del Centro para que brinden un mejor servicio a los futuros clientes.
- Hacer publicidad en diferentes medios para incrementar el número de clientes a 8 personas como promedio mensualmente
- Tener un sitio destinado para que el adulto mayor pueda mejorar el servicio con sugerencias o quejas para que de esta manera se disponga un sitio adecuado para dicho fin

### **Mediano Plazo**

- A partir del segundo año llegar a la mente de más clientes y ser recomendado por los mismos para que conforme pase el tiempo acaparar la mayor cantidad de clientes que sean posibles.
- Posicionar el centro en el mercado como pionero en los servicios ofrecidos para resaltar de la futura competencia.
- A partir del segundo año se propone aumentar en un 4% ventas del servicio para que el Centro Integral tenga un crecimiento adecuado.

### **Largo Plazo**

- Para el cuarto año aumentar los ingresos anuales en un 16% para que se genera una mayor rentabilidad.
- Recuperar toda la inversión del negocio antes del tercer año de operaciones para que se generen más utilidades a partir de dicho año.
- Antes del quinto año se pretende incrementar las actividades y servicios que ofrece el centro integral como una medida de captar un 5% más de la participación del mercado para de esta manera posicionarse en el mismo de una mejor manera.

## 6.2. Plan de Operaciones

A continuación, se detalla el planograma de las instalaciones donde se puede evidenciar todas las dependencias, áreas y servicio que dispone el centro de cuidado del centro integral. Posteriormente se detallarán los macroprocesos del negocio, y finalmente se evidenciarán las actividades propias del flujo permanente para la ejecución del servicio.



Figura No 5: Macroprocesos del Negocio

### 6.2.1. Equipos Y Maquinaria requerida:

Tabla No 11: Equipos y Maquinaria Requerida

Cantidad	Producto	Precio	Total
3	Caminadora	\$359,00	\$1.077,00
7	Pelota para gimnasio	\$21,00	\$147,00
7	Kit de ligas	\$18,55	\$129,85
1	Máquina de ejercitador	\$284,25	\$284,25
1	Ejercitador multifuerza	\$685,00	\$685,00
3	Ejercitador Master Gym	\$115,00	\$345,00
2	Ejercitador Elíptico	\$785,00	\$1.570,00
2	Bicicleta reclinable	\$390,00	\$780,00
7	Colchoneta	\$17,00	\$119,00
3	Mancuernas 4 libras	\$15,72	\$47,16
5	Ligas expandibles	\$19,55	\$97,75
Costo de movilización-furgoneta para 15 personas		\$30,00/diario	
Menaje(artículos de aseo, materiales de oficina, materiales para las actividades como sogas		\$200,00	
Menaje de medicinas: botiquín, medicamentos, termómetro y dispositivo para medir la presión		\$200,00	
Catering de comida		\$7,50/persona	

La capacidad instalada está dada por la cantidad de personal necesario para ejecutar el servicio, las instalaciones requeridas y el tiempo empleado en el mismo. En base al

análisis realizado se ha determinado que se puede llegar a atender a 15 personas con el paquete Gold y hasta 30 personas con el paquete Premium; sin embargo, luego de una actualización de recursos y capacidades se fijó el servicio óptimo en 10 personas para el paquete Gold y 25 personas para el paquete Premium, lo que da una capacidad de ocupación de 67% en el paquete Gold y 3 % en el paquete Premium

### 6.2.2. Flujograma del proceso

A continuación, se presenta el flujo de actividades para cumplir con el proceso de servicio; cabe señalar que se han considerado los tiempos y movimientos desde que empieza una solicitud de servicio, incluyendo la gestión comercial, y la ejecución propia del servicio.

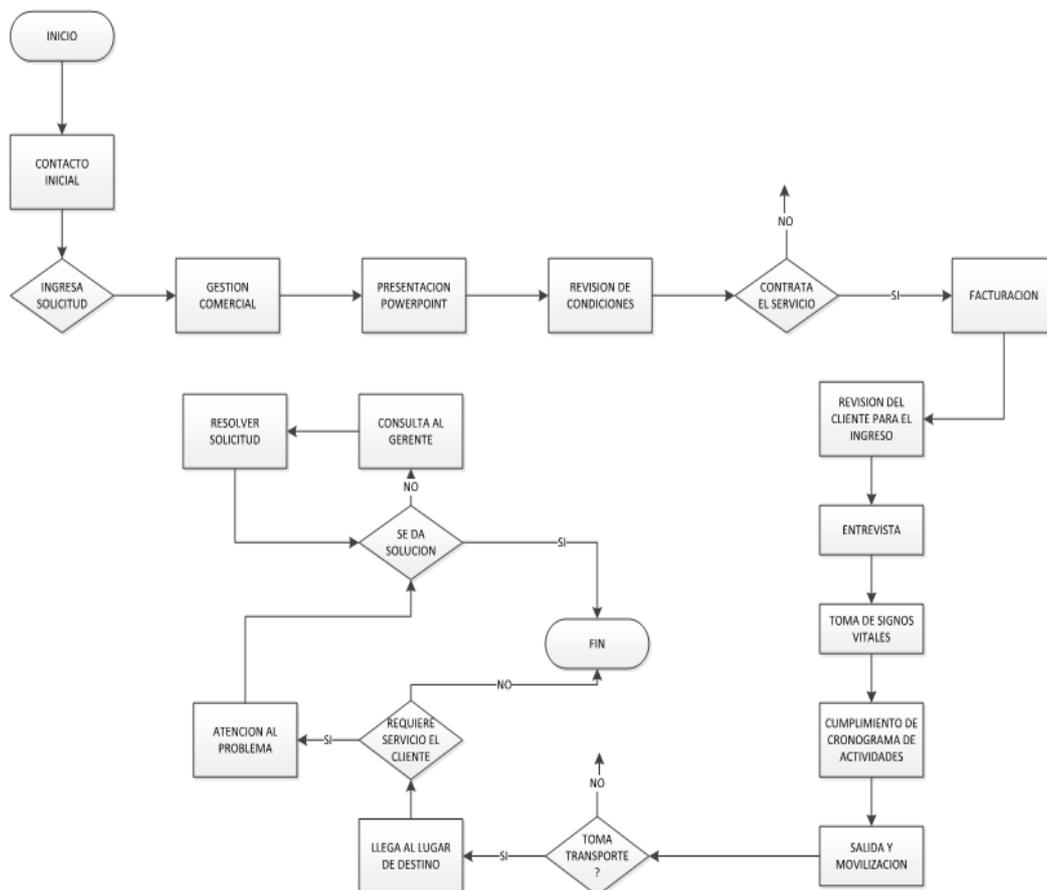


Figura No 6: Flujograma del proceso

El proceso empieza con el contacto inicial. Ingresa la solicitud a la gestión comercial. Se toma aproximadamente 48 horas para que el encargado de marketing realice una exposición en power point al futuro cliente potencial. El mismo día que se realiza la presentación el cliente está en la capacidad de decidir si desea o no desea contratar el servicio. En el caso que sea positivo ese mismo día se realiza la facturación en cualquiera de los dos programas que el centro va a ofrecer. El primer día de ingreso al centro, el cliente va a tener una entrevista por parte del psicólogo y posterior a esta actividad la enfermera tomará los signos vitales del adulto mayor. Se empieza las terapias a partir de las 9:00 am y las mismas se terminan a las 5:00 pm. A esta hora llega las furgonetas al centro para trasladar a todos los clientes que optaron por este servicio.

### **Localización de la planta**

Se ha desarrollado un esquema técnico con herramientas de diseño que permita entender de mejor manera la disposición física de las instalaciones. Se debe indicar que el local a pesar de ser arrendado cuenta con la garantía de que podrá ser ocupado en el largo plazo, y que será posible realizar las modificaciones necesarias para implementar áreas como: sala de espera, sala de video, sala de terapia, consultorio, cocina, sala de lectura, sauna, comedor, patio, en fin todas las facilidades para el exitoso desarrollo del día a día del Centro Integral.

A continuación se presenta el layout de las instalaciones con la distribución física realizadas por arquitectos considerando la naturaleza del servicio.

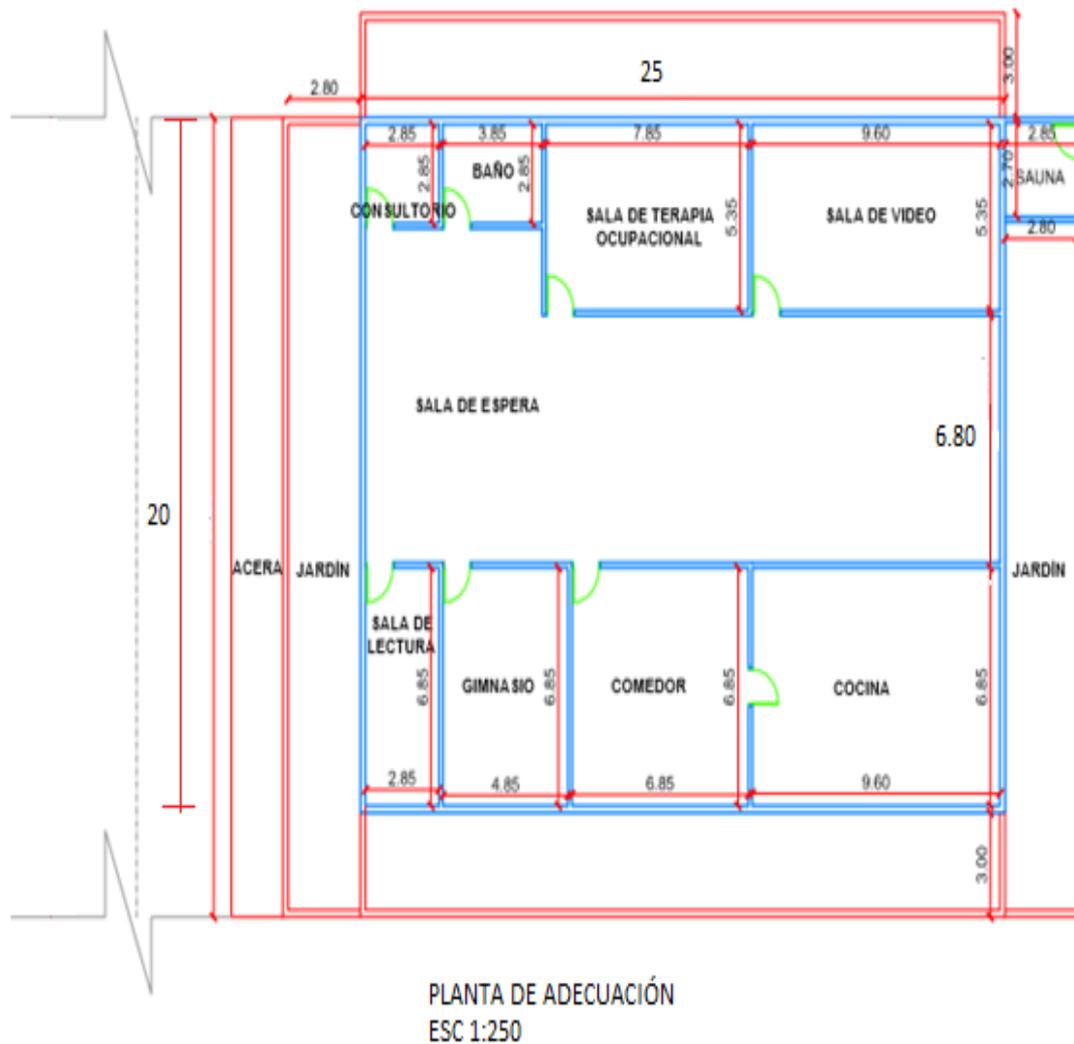


Figura No 7: Layout de la planta

### 6.2.3 Estructura organizacional funcional

Se ha realizado un organigrama funcional donde se detalla cada uno de los puestos de trabajo que serán parte de la empresa, el mismo se detalla a continuación:

De acuerdo a Jones (2013, p. 109) una estructura mecanicista involucra: comunicación vertical, autoridad para toma de decisiones importantes restringida a niveles jerárquicos altos, empleados trabajen por separado y uso de gran cantidad de reglas y estándares de producción para coordinar las tareas.

## Organigrama Estructural

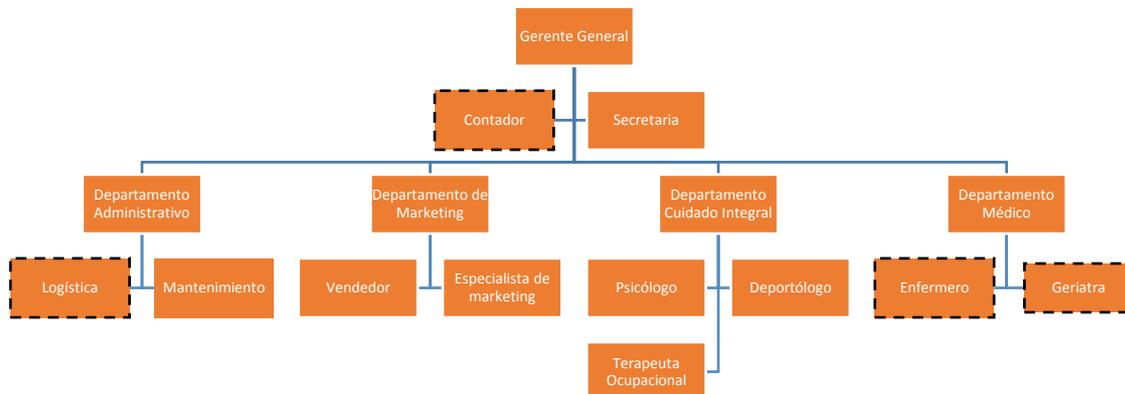


Figura No 8: Organigrama estructural

### 6.2.4 Descripción de puestos

A continuación, se detalla las funciones de cada puesto de trabajo:

**Gerente General:** Cumplir con las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar el Centro.

#### **Funciones:**

- Ordenar a sus empleados y realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Desarrollar metas a corto, mediano y largo plazo.
- Desarrollar estrategias y actividades para que la institución siempre tenga una mejora constante.
- Escuchar reclamos de mala atención y dar un seguimiento a los mismos
- Apoyar y ayudar al departamento comercial para incrementar las ventas.

**Secretaria:** Brindar apoyo a gerencia y a todos los departamentos en general.

**Funciones:**

- Recibir documentos
- Atender llamadas telefónicas
- Atender visitas
- Llevar un control de agenda tanto telefónica, de direcciones y de reuniones
- Manejo de equipo de oficina en general

**Encargado de Mantenimiento:** realizar el mantenimiento y la limpieza de las instalaciones.

**Funciones:**

- Limpieza de todas las instalaciones del Centro
- Mantenimiento de equipos.
- Limpieza de jardines y de patios en general
- Mantenimiento de zona húmeda (sauna, turco, piscina polar)

**Vendedor:** tiene un acercamiento con cada cliente para efectuar las ventas.

**Funciones:**

- Incrementar las ventas lo máximo posible al mes
- Contactar al cliente y ofrecer presentaciones del servicio
- Despejar cualquier duda del servicio a cualquier potencial cliente

**Psicólogo:** lleva, controlar y administrar diferentes terapias a realizarse en el centro integral

**Funciones**

- Efectuar terapias ocupacionales a los clientes
- Escuchar a adultos mayores de cualquier tipo de problema ya sea emocional, o personal
- Acompañar a los adultos mayores en todas las actividades cognitivas o actitudinal que ofrece el centro.

**Terapeuta Ocupacional:** coordina actividades y terapias en general con la ayuda del psicólogo.

**Funciones**

- Realizar terapias grupales con los clientes del centro.
- Ayudar en las actividades a el psicólogo
- Apoyar a todos los departamentos del centro si así se requiere

**Deportólogo:** ayuda, guiar, y acompañar a los clientes con rutinas deportivas en las instalaciones del gimnasio.

**Funciones:**

- Guiar diferentes rutinas de ejercicio a los adultos mayores.
- Atender cualquier inquietud deportiva de cada cliente
- Apoyar en todos los departamentos si así fuera necesario

**Geriatra:** chequear y controlar diariamente las condiciones de salud de cada cliente.

**Funciones:**

- Examinar a cada cliente y evaluar en que condición de salud se encuentra el mismo.
- Seguimiento de la salud de cada cliente.
- Contribuir a asegurar un alto estándar de calidad de servicio en el nivel de los servicios diarios del Centro.

**Enfermera:** brinda atención integral de enfermería con calidez a cada cliente del centro.

**Funciones:**

- Toma de signos vitales
- Control del peso
- Asistencia en general al médico del Centro.

**Asistente de Marketing:** asistir en las funciones al vendedor e impulsar las ventas por medio del departamento de marketing

**Funciones:**

- Aumentar las ventas del servicio.
- Trabajar en coordinación con el vendedor para tener mejores resultados.
- Promover y dar seguimiento a todos los canales de publicidad que tiene el centro integral.

Finalmente, en base al análisis analizado se detalla el rol de pagos en que se incurrirá para administrar el negocio, que se puede apreciar en el anexo 9

Tabla No 12: Tabla de sueldos en base al personal requerido

<b>Tabla de Sueldos en base al personal requerido</b>	
<b>A Cargo</b>	<b>Salario</b>
Gerente General	\$1000,00
Secretaria	\$500,00
Psicólogo	\$700,00
Terapeuta Ocupacional	\$700,00
Encargado Limpieza y Mantenimiento	\$375,00
Deportólogo	\$700,00
Vendedor	\$375,00
Especialista de marketing	\$450,00
<b>Total sueldos</b>	<b>\$4800,00</b>

### 6.3 Estructura Legal de la empresa

#### Constitución Legal de la Compañía

Se ha definido que la figura jurídica de la compañía sea una compañía de responsabilidad limitada, que de acuerdo a la Superintendencia de Compañías

se trata de que es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras

"Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar. (Superintendencia de Compañías). Se ha elegido esta figura legal debido a que la presente propuesta busca tener socios y no accionistas, además, que las decisiones de entrar o salir del negocio por parte de los inversionistas solamente se hacen con la aprobación en la asamblea de la mayoría, es importante señalar que los socios también deben responder proporcionalmente si es que hubiera obligaciones pendientes.

Los gastos de constitución en los que se va a incurrir serán de \$1323,00

Tabla No 13: Gastos de constitución

<b>Gastos de constitución</b>	
<i>Abogado</i>	\$ 600,00
<i>Registro mercantil</i>	\$ 245,00
<i>Notario</i>	\$ 150,00
<i>IEPI</i>	\$ 208,00
<i>Permiso bomberos</i>	\$ 50,00
<i>Permiso de funcionamiento</i>	\$ 50,00
<i>Patente municipal</i>	\$ 20,00
<i>Página Web</i>	\$558.88
<i>Total</i>	<b>\$ 1881.88</b>

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

A continuación, se van a realizar todas las variables que demuestran la viabilidad financiera del proyecto con un horizonte de 5 años; esta revisión está basada en supuestos de mercado y variables económicas constantes al largo del tiempo.

## 7.1 Inversión Inicial

La inversión inicial del proyecto será considerada por un valor de \$66.591,67 que incluye los activos tangibles por un valor de \$7.530,96 donde se detallan los elementos básicos de equipos y herramientas. También se ha considerado realizar adecuaciones físicas al lugar donde se destinará el funcionamiento del centro por un valor de \$31.616,31; los activos intangibles comprenden los gastos de puesta en marcha y página web preoperacional por un valor de \$1.881,88. El capital de trabajo se ha definido en base a las necesidades de activo corriente por un periodo de al menos dos meses debido a la naturaleza del proyecto y que consta de un valor de 25.562,52 dólares. Las fuentes de financiamiento para cubrir la inversión se realizarán mediante una deuda a 5 años con una entidad bancaria reconocida a nivel nacional como es el Banco del Pichincha por un monto de 33.295,83 dólares a una tasa de interés del 12% mensual, y aportes de dos socios accionistas por un monto similar.

## 7.2 Fuentes de ingresos y principales costos y gastos

### 7.2.1 Proyección de ventas e ingresos

Al haber definido el mercado objetivo y un porcentaje de captación del mismo se ha realizado una estimación de ingresos de 10 adultos mayores para el paquete Gold y 25 personas para el paquete Premium, considerando que debido a que se trata de un servicio y que no existe una tasa de crecimiento del mercado de adultos mayores superior al 4% anual se ha establecido que las ventas en el primer año sean de \$14.960 USD mensuales. Para los siguientes años los ingresos se incrementan a una tasa del 10%

	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	\$ 179.520,00	\$ 194,568.00	\$ 219,648.00	\$ 239,712.00	\$ 266,816.00

Tabla No 14 Tabla de Proyección de ventas e Ingresos

Proyección de la demanda		4% anual
Número de clientes GOLD		10
Precio GOLD		616
Número de clientes Premium		25
PRECIO PREMIUM		352
Cuentas por cobrar		
Ventas al contado	50%	
Ventas a crédito	50%	
Período	30	días

En el cuadro anterior se puede evidenciar el crecimiento de ingresos en un periodo de 5 años con las condiciones antes mencionadas, cabe señalar también que las ventas tendrán un componente de crédito debido a que se propone incrementar el servicio de pago mediante tarjeta de crédito para incentivar las ventas, este ingreso tendrá un periodo de 45 días y se estima sea de al menos un 50 % de total de las ventas realizadas.

### 7.2.2 Estructura de costos y gastos

La estructura de costos se determina mediante la selección de elementos fijos y variables, es decir, los que dependen y no dependen de la producción, entre los costos fijos se puede detallar el arriendo, servicios básicos, la nómina y el pago de la deuda. Por otro lado, se analizan los costos variables que se mueven conforme a la producción, es el caso de los profesionales que ofrecen el cuidado que son considerados como elemento productivo los detalles de los componentes se pueden apreciar en los siguientes cuadros:

Tabla No 15: Tabla de estructura de costos y gastos

tipo	Costos	personas Gold	personas premium
Fijo	Salario Vendedor	375	375
Fijo	Salario Gerente General	1000	1000
Fijo	Salario Psicólogo	700	700
Fijo	Salario Terapeuta	700	700
Fijo	Salario Limpieza y Mantenimiento	375	375
Fijo	Salario Deportólogo	700	700
Variable	Servicio de Catering	2250	2250
Variable	Menaje de aseo	150	150
Variable	Menaje de materiales para actividades	150	150
Fijo	Servicio Básicos para el Centro	200	200
		6600	6600
	Costo	440,0	220,0
	Margen (40%)	176,0	132,0
	<b>P.V.P</b>	<b>616,0</b>	<b>352,0</b>
Fijo	Arriendo casa valle de los chillos	700	
Fijo	Gasto contabilidad	250	
Fijo	Gasto médico	700	
Fijo	Gasto enfermera	375	
Fijo	Agua	30	
Fijo	Luz	10	
Fijo	Teléfono	9	
Fijo	Internet	34,99	
Fijo	Artículos de Limpieza	25	
Fijo	Ornamentación	25	
	<b>Total gastos</b>	<b>2158,99</b>	

Analizando la estructura de costos y gastos se refleja que existe un crecimiento del mismo durante la proyección a 5 años y que están calculados conforme la tasa de crecimiento promedio de la inflación de los últimos 10 años.

### 7.3 Estado de Resultados Integral

En el cuadro siguiente se puede apreciar que la utilidad neta del primer año es de \$11.382 USD, el crecimiento se da de manera sostenida durante todos los

años en tasas, eso lo demuestra en análisis horizontal con el 25% a 2019, 44% al 2020, 26% al 2021 y 27% al 2022, se puede apreciar que a partir del cuarto año decrece esta utilidad debido las reinversiones que se deben realizar para asegurar la permanencia del negocio, el incremento de salarios ajustados a la inflación promedio; sin embargo, existe una utilidad positiva que permite sostener el proyecto y cubrir todos los costos del mismo. Adicionalmente, se ha estimado que la utilidad bruta será la base para el cálculo de intereses e impuestos, así como participación de trabajadores, como conforme con los reglamentos de Ley. Comparando los gastos que se realizan en el análisis vertical se determina que los sueldos y gastos de publicidad son los más fuertes en comparación con los ingresos estimados. Para el primer año de funcionamiento. El estado de resultados se puede apreciar en el anexo 14.

Tabla No 15: Tabla de resultados integral

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Ingresos</b>	\$ 179,520.00	\$ 194,568.00	\$ 219,648.00	\$ 239,712.00	\$ 266,816.00
<i>Gastos de constitución</i>	\$ 1,881.88	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Gastos administrativos</i>	\$ 29,507.88	\$ 30,755.57	\$ 30,768.08	\$ 32,069.05	\$ 33,425.03
<i>Gastos de publicidad</i>	\$ 38,624.40	\$ 40,257.56	\$ 41,959.78	\$ 43,733.98	\$ 45,583.19
<i>Sueldos</i>	\$ 85,242.82	\$ 92,242.41	\$ 98,574.57	\$ 102,742.62	\$ 107,086.91
<i>Depreciación</i>	\$ 4,678.56	\$ 4,678.56	\$ 4,678.56	\$ 4,310.46	\$ 4,310.46
<i>Provisión cuentas por cobrar</i>	\$ 897.60	\$ 972.84	\$ 1,098.24	\$ 1,198.56	\$ 1,334.08
<b>Utilidad antes de intereses e impuestos</b>	\$ 20,568.73	\$ 25,661.05	\$ 42,568.77	\$ 55,657.33	\$ 75,076.32
<i>Intereses</i>	\$ 3,401.31	\$ 2,929.74	\$ 2,107.18	\$ 1,345.75	\$ 496.21
<b>Utilidad antes de participación trabajadores</b>	\$ 17,167.42	\$ 22,731.32	\$ 40,461.59	\$ 54,311.57	\$ 74,580.11
<i>15% trabajadores</i>	\$ 2,575.11	\$ 3,409.70	\$ 6,069.24	\$ 8,146.74	\$ 11,187.02
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ 14,592.31	\$ 19,321.62	\$ 34,392.35	\$ 46,164.84	\$ 63,393.09
<i>22% Impuesto a la renta</i>	\$ 3,210.31	\$ 4,250.76	\$ 7,566.32	\$ 10,156.26	\$ 13,946.48
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 11,382.00	\$ 15,070.86	\$ 26,826.03	\$ 36,008.57	\$ 49,446.61

## 7.4 Estado de situación

El estado de situación o balance general evidencia que cumple con la ecuación contable igualando los activos con el pasivo y el patrimonio, se refleja un activo corriente de 38 219.09 dólares para el primer año y finaliza con 155 539.26 dólares en el quinto año. Las comprobaciones realizadas demuestran además

que el patrimonio se incrementa gracias a las utilidades generadas que llegan al quinto año a un total de 138.734,08 al quinto año donde inclusive se elimina el valor de la deuda.

El activo empieza con un valor de 66 591.67 correspondiente al periodo pre operacional de inversión y luego de los ejercicios operacionales, refleja un patrimonio neto de \$72.687.79, cabe resaltar que se ha considerado también las provisiones de cuentas por cobrar del siguiente periodo.

El pasivo básicamente está conformado por las deudas a largo plazo que se refieren al crédito requerido como fuente de financiamiento para poder emprender el proyecto. La deuda de \$32.403,66 se va diluyendo a medida que avanza el tiempo llegando a pagarse en su totalidad en el quinto año.

El análisis horizontal del activo indica crecimientos sostenidos del 11%, 20%, 22%, 24% demostrando el crecimiento de la empresa gracias a las reinversiones realizadas; de la misma forma el pasivo disminuye a tasas decrecientes que alcanzan el 905 donde se extingue la deuda.

## **7.5 Estado de Flujos de Efectivo**

Los flujos de efectivo demuestran las salidas y entradas reales de dinero que afectan al flujo final de caja de cada periodo; se ha considerado actividades operacionales, actividades de inversión y actividades de financiamiento. En el ejercicio realizado los flujos de efectivo final son positivos, es decir, que no requieren de nuevas inyecciones de liquidez puesto que el proyecto se sustenta por sí mismo gracias a los ingresos y costos generados. A continuación, se puede apreciar que los flujos crecen a una tasa de 30% para el segundo período, 35% para el tercero, 32% para el cuarto y 31% para el quinto año de operaciones, se puede además decir que en promedio los flujos crecen al 32% lo que indica una armonía en las operaciones debido al control de egresos y el incremento de ingresos, esto además demuestra la bondad del proyecto para la viabilidad del mismo.

Tabla No 16: Tabla de Flujos de Efectivo

		2018	2019	2020	2021	2022
<b>Actividad Operacional</b>	\$ -	\$ 8.655,36	\$ 18.921,79	\$ 30.676,95	\$ 39.491,40	\$ 52.232,48
Utilidad Neta	\$ -	\$ 11.382,00	\$ 15.070,86	\$ 26.826,03	\$ 36.008,57	\$ 49.446,61
Depreciación	\$ -	\$ 4.678,56	\$ 4.678,56	\$ 4.678,56	\$ 4.310,46	\$ 4.310,46
Incremento de cuentas por cobrar	\$ -	\$ -7.405,20	\$ -827,64	\$ -827,64	\$ -827,64	\$ -1.524,60
Incremento de cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividad Inversión</b>	\$ -39.147,27	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capex	\$ 39.147,27	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividad Financiamiento</b>	\$ 66.591,67	\$ -5.285,87	\$ -5.897,55	\$ -6.580,00	\$ -7.341,43	\$ -8.190,98
Deuda a Largo Plazo	\$ 33.295,83	\$ -5.285,87	\$ -5.897,55	\$ -6.580,00	\$ -7.341,43	\$ -8.190,98
Aportes de Capital	\$ 33.295,83	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de efectivo inicial	\$ -	\$ 27.444,40	\$ 30.813,89	\$ 43.838,13	\$ 67.935,08	\$ 100.085,04
Efectivo resultante	\$ 27.444,40	\$ 3.369,49	\$ 13.024,24	\$ 24.096,95	\$ 32.149,96	\$ 44.041,50
<b>Flujo de efectivo final</b>	<b>\$ 27.444,40</b>	<b>\$ 30.813,89</b>	<b>\$ 43.838,13</b>	<b>\$ 67.935,08</b>	<b>\$ 100.085,04</b>	<b>\$ 144.126,54</b>
		crecimiento	30%	35%	32%	31%

## 7.6 Valoración del proyecto

Para la valoración se ha considerado los siguientes indicadores que son aceptados para realizar una valoración bajo una realidad local, en primer lugar existe el indicador de riesgo país que de acuerdo al Banco Central del Ecuador a Mayo del 2017 ubica al país con un porcentaje de 6.71%. Otros indicadores son la tasa libre de riesgo en la cual se como referencia los bonos soberanos de Estados Unidos a 10 años (RF), también está considerado la beta desanpalancada de Damodarán para la industria de servicios que es de 0,82, además está considerado la prima de riesgo de acuerdo a los mercados de riesgo en 2014 que equivale al valor de 12.60%, finalmente se ha utilizado el porcentaje de inflación promedio que es de 4.23%.

Con la información antes mencionada se determinó que el valor del CAPM sea de 19.7% para el periodo preoperacional, y va fluctuando constantemente debido a los cambios que se dan en los anteriores estados, es decir es una tasa de descuento dinámica para cada año. Se puede comprobar que el valor del costo promedio de capital (WACC) también es dinámico en base a los indicadores antes mencionados y fluctúa entre 17.98% y 19.27% al último año de operaciones, esto quiere decir que el costo no es el mismo para cada año

de operación debido a las diferentes necesidades de capital y costos que se van aplicando a lo largo del tiempo.

Los flujos de cada periodo fueron ajustados para atraerlos a un valor presente con las tasas de descuento antes mencionadas, este ejercicio dio como resultado un valor presente de 304 087.16 dólares, que restados de la inversión inicial de 66 591.67 da como resultado un valor actual neto(VAN) de 304 087.16 que es positivo y superior a 0, evidenciando así que el proyecto es atractivo y sostenible para el horizonte esperado de 5 años.

Se revisó además el análisis de la tasa interna de retorno (TIR) con los flujos obtenidos y se estimó en 47.38%, que comparado con los porcentajes de descuento es mayor al 19.7% de CAPM y 17.98% de WACC, esto evidencia que la tasa máxima de rendimiento es muy superior a lo que se está esperando del mismo.

El índice de rentabilidad fue de 4.70 dólares que es superior a 1 y que indica que por cada dólar de inversión se obtendrá 3,70 dólares de retorno, traídos a valor presente.

Finalmente, revisando en términos generales los flujos efectivos del proyecto se puede notar que los primeros años son más bajos que los últimos, esto demuestra la bondad del proyecto, pues que al contar con tasas de descuento menores al 20% se ha comprobado que, si los flujos son menores en los primeros años, resistirán mejor el progreso en el tiempo debido a que las tasas de descuento siempre castigan fuertemente a los flujos en los primeros años de operación.

Tabla No 17: Tabla de Valoración del proyecto

<b>Datos</b>						
T		33,70%				
g		4,23%				
Bu		0,82				
RF		2,23%				
Prima de mercado		12,60%		4,23%		
Riesgo país mayo 2017		6,71%				
<b>Flujo Libre de Caja</b>						
		2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
NOPAT		\$ 20.568,73	\$ 25.661,05	\$ 42.568,77	\$ 55.657,33	\$ 75.076,32
Depreciación		\$ 4.678,56	\$ 4.678,56	\$ 4.678,56	\$ 4.310,46	\$ 4.310,46
Feo		\$ 25.247,30	\$ 30.339,62	\$ 47.247,33	\$ 59.967,79	\$ 79.386,78
Efectivo resultante	27.444,40	- 6.499,97	903,93	902,63	901,31	899,98
Capex	\$ 39.147,27	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>FCF</b>	<b>(\$ 66.591,67)</b>	<b>\$ 18.747,32</b>	<b>\$ 31.243,55</b>	<b>\$ 48.149,96</b>	<b>\$ 60.869,10</b>	<b>\$ 80.286,76</b>
<b>Kd</b>	0,08	0,07	0,07	0,06	0,04	0,04
<b>Rf</b>	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
<b>Prima de riesgo</b>	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
<b>βu</b>	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82
<b>βd</b>	0,42	0,41	0,38	0,33	0,18	0,18
<b>T</b>	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34
<b>βl</b>	0,86	0,85	0,84	0,83	0,83	0,82
CAPM	19,7%	19,6%	19,5%	19,4%	19,4%	19,27%
wacc	17,98%	18,31%	18,62%	18,87%	19,08%	19,27%
<b>E+D</b>	<b>\$ 370.678,83</b>	<b>\$ 412.077,39</b>	<b>\$ 457.193,94</b>	<b>\$ 495.096,53</b>	<b>\$ 528.550,83</b>	<b>\$ 550.021,87</b>
VP	\$ 370.678,83					
Inversión inicial	(\$ 66.591,67)					
VPN	\$ 304.087,16	mayor a 0 viable				
TIR	47,38%	mayor a la tasa de descuento CAPM				
IR	4,57					
recuperación inversión	49.990,87	16.600,79	dos años			

## 7.7 Indicadores

La industria en la que se compete no ha tenido un crecimiento marcado en los últimos años, se trata de una industria cautiva con un mercado que no tiene muchos competidores y cuya experiencia se basa específicamente en dar servicios aislados de salud y de asilo al adulto mayor. Por lo antes mencionado los indicadores de liquidez comprueban que es posible implementar el proyecto con resultados viables en el periodo de trabajo, así por ejemplo tenemos un indicador de recuperación de la inversión que obtiene como resultado que en 2 años y 45 días retorna lo invertido y determinado en las fuentes de financiamiento.

Se ha realizado la comparación con los tres primeros años de operaciones del proyecto y se puede determinar que la prueba ácida, es decir la comparación entre el activo corriente con el pasivo corriente del estado de situación, da como resultado 1.36 en el primer período, 2.35 en el segundo, y 4.96 en el

tercero, es decir que por cada dólar de deuda se tiene 1.36, 2,50 y 4.96 para hacer frente a las necesidades de efectivo, esto se evidencia con el crecimiento porcentual obtenido de hasta 52%, lo que en comparación con la industria de servicios está por encima del promedio que se indicó en el análisis situacional y que es en promedio del 30%.

El indicador de utilidad sobre el patrimonio tiene un valor de 0.34, que siendo positivo indica que las utilidades se van incrementando progresivamente hasta alcanzar el valor de 1,60, es decir un valor porcentual del 50%, nuevamente por encima del promedio de la industria.

Finalmente, las utilidades sobre los activos demuestran que en el segundo año de operaciones tiene un valor de 0,32 o 52% de incremento porcentual, llegando hasta un valor de 0.52 pero con un crecimiento menor del 38% todavía por encima del promedio de la industria. En resumen, los indicadores de rentabilidad dan también una opción de viabilidad para el proyecto, al ser mucho mejor que otros que actualmente se están ofreciendo en la industria de servicios de cuidado al adulto mayor.

Tabla No 18: Indicadores de Rentabilidad

<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>			
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Prueba ácida	1,36	2,35	4,96
	crecimiento	42%	52%
Utilidad sobre el patrimonio	0,34	0,79	1,60
	crecimiento	57%	50%
Utilidad sobre el activo	0,16	0,32	0,52
	crecimiento	52%	38%

## 8. Conclusiones

- Según el análisis de PEST y PORTER se puede concluir que la industria es amplia y que existen oportunidades para que nuevas empresas ingresen en el cuidado del adulto mayor. No existe una amenaza clara de competidores y se nota en su mayoría que existen servicios sustitutos. Un competidor fehaciente del sector público es el Instituto de Seguridad Social, pero que en el caso del presente proyecto se procuraría que el nicho poblacional al que se dirige el centro es de jubilados sea enfocado al segmento con un estrato de clase medio- alto que está en condiciones de contratar.
- En la investigación de mercados tanto cuantitativa como cualitativa se pudo observar que el servicio es innovador, y que existe la posibilidad de atender en los dos productos creados 10 y 25 adultos mayores para los paquetes Gold y Premium respectivamente, atendiendo de esta manera al mercado objetivo encontrado de 15.449 personas. Por otra parte, los precios a los cuales se debe comercializar el servicio están entre los \$616,00 USD y \$352,00 USD la oportunidad del negocio se demostró determinar que existe una alta posibilidad de intención de compra que bordea el 80% y que se acepta de esta manera el modelo de negocio y la ventaja competitiva haciendo integral el servicio.
- En lo que respecta al producto definido en el plan de marketing se concluye que es una excelente opción ofrecer a los clientes dos tipos de programas que son: el programa Gold y el Programa Premium. Es importante destacar la gestión comercial fuerte para lograr a los números planteados esto se evidencia en la gestión de las promociones que son un eje fundamental para que tenga el centro mayores ventas.
- 
- En la estructura organización se resume que el centro va a contar con especialistas capacitados para que ofrezcan un servicio de calidad en

todo el momento. Así también se observa que formarán parte del equipo del centro seis personas de planta y dos personas que van a trabajar bajo la modalidad de servicios profesionales que en este caso es el Doctor y la Enfermera; se contratará también la contabilidad mediante una fuente externa.

- La evaluación financiera refleja que el proyecto es viable ya que el Valor Actual Neto (VAN) es de 304 087.16 luego de descontar los flujos y restar la inversión inicial, así también el Tasa Interna de Retorno, o tasa máxima de descuento, es de 47,38% que es mayor al costo promedio ponderado de capital y recuperando la inversión en el segundo año. Finalmente se puede mencionar que se genera una gran expectativa para que el presente proyecto logre un adecuado funcionamiento debido a los buenos indicadores financieros y el retorno de la inversión se recuperará antes del tercer año, por lo que se recomienda la implementación del mismo.

## REFERENCIAS:

- ASAMBLEA GENERAL. (2017). Recuperado el 18 de Mayo de 2017, de <http://www.suinba.com/registros%20oficiales/R.O.%20EDICI%C3%93N%20ESPECIAL%20N%C2%B0%20411,%20MARTES%2008DICIEMBRE%202015.pdf>
- Baéz, J., & Pérez, D. (2009). *Investigación cualitativa*. Madrid, España: Esic. Recuperado el 18 de Abril de 2017
- Banco Central del Ecuador. (2017). Recuperado el 08 de Abril de 2017, de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)
- Banco Mundial. (19 de Mayo de 2017). Recuperado el 17 de Mayo de 2017, de [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)
- CEPAL. (2017). Recuperado el 08 de Abril de 2017, de [http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/4/23004/JBaquerizo\\_p.pdf](http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/4/23004/JBaquerizo_p.pdf)
- David, F. (2014). *Administración estratégica*. México: Pearson.
- Diccionario de Marketing. (2017). Recuperado el 07 de Mayo de 2017, de <http://www.foromarketing.com/diccionario/estrategia-de-especialista/>
- Expansión. (2017). Recuperado el 23 de Abril de 2017, de <http://www.datosmacro.com/demografia/mortalidad/ecuador>
- Fred, D. R. (2013). *Concepto de Administración Estratégica*. México D.F: Pearson.
- Gareth, J. (2008). *Teoría Organizacional*. México.
- HAIR, J., BUSH, R., & ORTINAU, D. (2009). *Investigación de mercados* (Cuarta ed.). México DF: Mc Graw Hill. Recuperado el 22 de Mayo de 2017
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). Recuperado el 22 de Abril de 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion\\_y\\_Demografia/Nacimientos\\_Defunciones/Publicaciones/Anuario\\_Nacimientos\\_y\\_Defunciones\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Nacimientos_Defunciones/Publicaciones/Anuario_Nacimientos_y_Defunciones_2014.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). Recuperado el marzo 27 de 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios\\_Economicos/Evolucion\\_de\\_la\\_indus\\_Alimen\\_Beb\\_2001-2006/Poblac\\_Adulto\\_Mayor.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Economicos/Evolucion_de_la_indus_Alimen_Beb_2001-2006/Poblac_Adulto_Mayor.pdf)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico DF: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing (Duodécima ed. )*. México DF: Pearson .
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados (Vol.V)*. México: Pearson Educación.
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2017). Recuperado el 08 de Abril de 2017, de <http://www.conocimientosocial.gob.ec/pages/EstadisticaSocial/herramientas.jsf>

- Ministerio de Inclusión Económica y Social.* (2017). Recuperado el 05 de Mayo de 2017, de <http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/master-agendas-ADULTOS.pdf>
- Ministerio de Inclusión Económica y Social.* (2017). Recuperado el 29 de Mayo de 2017, de <http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/NORMA-TECNICA-DE-POBLACION%CC%81N-ADULTA-MAYOR-28-FEB-2014.pdf>
- Ministerio de Salud Pública.* (2017). Recuperado el 08 de Mayo de 2017, de [http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/images/documentos/guia/Manual\\_MAIS-MSP12.12.12.pdf](http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/images/documentos/guia/Manual_MAIS-MSP12.12.12.pdf)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (s.f.). *Generación de Modelos de Negocio.*
- Registro Mercantil.* (2017). Recuperado el 27 de Marzo de 2017, de <http://registromercantil.gob.ec/quito/30-registros-mercantiles/guayaquil/servicios-guayaquil/148-constitucion-companias-anonimas-limitadas-comandita-acciones-economia-mixta.html>
- Revista Líderes.* (2017). Recuperado el 18 de Abril de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-recesion-pib-economia.html>
- Salud- Investigación Médica.* (2017). Recuperado el 09 de Mayo de 2017, de <http://www.lainformacion.com/salud/investigacion-medica>
- Superintendencia de Compañías.* (2017). Recuperado el 19 de Mayo de 2017, de <http://www.supercias.gob.ec/portalscvsv/>
- Superintendencia de Compañías.* (2017). Recuperado el 25 de Marzo de 2017, de [https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco\\_legal/CODIFIC\\_LEY\\_DE\\_COMPANIAS.pdf](https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco_legal/CODIFIC_LEY_DE_COMPANIAS.pdf)

# ANEXOS

## Anexo No. 1

Tabla No 19: Número de defunciones por sexo a nivel nacional

Serie 1.2.1 Número de defunciones por sexo a nivel nacional Periodo 1990 - 2014							
Años	Total defunciones <sup>1/</sup>	Oportunas <sup>2/</sup>			Tardias <sup>3/</sup>		
		Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
1990	50 217	50 217	27 780	22 437	-	-	-
1991	53 333	53 333	29 730	23 603	-	-	-
1992	53 430	53 430	29 708	23 722	-	-	-
1993	52 453	52 453	29 292	23 161	-	-	-
1994	51 165	51 165	28 689	22 476	-	-	-
1995	50 867	50 867	28 608	22 259	-	-	-
1996	52 300	52 300	29 551	22 749	-	-	-
1997	52 089	52 089	29 347	22 742	-	-	-
1998	54 357	54 357	30 842	23 515	-	-	-
1999	55 921	55 921	31 895	24 026	-	-	-
2000	56 420	56 420	31 966	24 454	-	-	-
2001	55 214	55 214	31 255	23 959	-	-	-
2002	55 549	55 549	31 504	24 045	-	-	-
2003	53 521	53 521	30 366	23 155	-	-	-
2004	54 729	54 729	31 292	23 437	-	-	-
2005	56 825	56 825	32 621	24 204	-	-	-
2006	57 940	57 940	32 775	25 165	-	-	-
2007	58 016	58 016	33 103	24 913	-	-	-
2008	60 023	60 023	34 509	25 514	-	-	-
2009	59 714	59 714	33 868	25 846	-	-	-
2010	61 681	61 681	34 895	26 786	-	-	-
2011	62 304	62 304	35 268	27 036	-	-	-
2012	63 511	63 511	35 314	28 197	-	-	-
2013	63 104	63 104	34 911	28 193	-	-	-
2014	62 981	62 981	34 778	28 203	1 102	643	459

*Ilustración 1 Número de defunciones por sexo a nivel nacional 1990-2014*  
Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

## Anexo No. 2

Matriz EFE

Evaluación de Factores Externos	Peso	Calificación	Valor Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Existe poca competencia en el mercado de la ciudad de Quito	0,04	5	0,2
Existe nichos de mercado específicos para el funcionamiento del Centro Integral	0,04	4	0,16
Aprovechar los escasos servicios que brindan la competencia para que el Centro brinde una mejor atención	0,04	4	0,16
Existe una menor tasa de mortalidad de adultos mayores lo que demuestra un mayor interés en su cuidado	0,04	3,5	0,14
Existe una tendencia creciente de inyección de flujo de efectivo al sistema económico lo que incentiva el consumo de servicios	0,15	5	0,75
Existen equipamientos tecnológicos para atender los requerimientos de la industria	0,04	3,5	0,14
El potencial usuario del servicio que se brinda en esta industria tiene la característica de que permanentemente requiere atención y cuidados integrales	0,15	3,5	0,525
	0,5		2,075
<b>Amenazas</b>			
Existen varios potenciales proveedores públicos y privados de servicios de cuidado a adultos mayores que podrían incursionar en la industria	0,2	5	1
Proveedores particulares y enfermeras que brindan un servicio de cuidado al adulto mayor, que a pesar de no ser técnico ni integral, es de bajo costo	0,15	4	0,6
La falta de fuentes de financiamiento de parte de organismos públicos para el emprendimiento de nuevos negocios debido a que la naturaleza es de servicios y no de producción	0,15	4	0,6
<b>Total</b>			
	0,5		2,2
			2,14

### Anexo No. 3

**Entrevista 3:** María Cepeda es una quiteña de 48 años de edad, quien tiene familiares de la tercera edad y de los que cuida permanentemente.

#### **Principales hallazgos**

- Indica que tiene familiares de más de 65 años de edad y que le resulta difícil cuidar de ellos por falta de tiempo
- Ella ha escuchado de un centro integral para el cuidado del adulto mayor que opera en la ciudad de Guayaquil y el cual tiene precios razonables y donde se hacen varias terapias para que los adultos mayores desaceleren el envejecimiento prematuro.
- La entrevistada recalca que contrataría definitivamente un servicio de un centro especializado ya que le ayudaría a que su familiar se encuentre ocupado y entretenido.
- La Sra. Cepeda piensa que el precio que ella podría pagar por el servicio del centro integral es de 450 a 500 dólares mensuales, y por otro lado recalca que llevaría a su familiar de 4 a 5 días a la semana a las instalaciones del Centro
- Según su criterio los servicios fundamentales que tendría que tener un centro integral son terapias físicas, terapias ocupacionales, terapias lúdicas, etc.

**Entrevista 4:** Gabriela Rojas es una quiteña de 38 años de edad, quien tiene familiares de la tercera edad.

#### **PRINCIPALES HALLAZGOS**

- La Sra. Rojas indica que se hace cargo de sus dos padres que tienen 68 y 65 años respectivamente.
- Ella no ha escuchado de ningún centro integral para el cuidado del adulto mayor a excepción de varios ancianatos los cuales según su criterio no brindan un buen servicio a las personas de la tercera edad
- Recalca que si contrataría un servicio de un centro integral para que vayan sus dos padres que son adulto mayores

- El precio que ella estaría dispuesta a pagar es de 350 dólares mensuales por cada familiar. Recalca así mismo que ella no sería la única persona que pagaría por los servicios, sino que pediría ayuda económica a sus dos hermanos. Por otro lado, opina que sus padres deberían ir al Centro todos los días de la semana.
- La Sra. Rojas piensa que los servicios que debería tener el centro son varias terapias, entre las principales serían terapias físicas ya que argumenta que sus padres sin una dirección adecuada no realizan ningún tipo de ejercicio.

**Entrevistas 5:** Patricio González es un quiteño de 44 años de edad, quien tiene familiares de la tercera edad.

### **PRINCIPALES HALLAZGOS**

- El Sr. González recalca que se hace cargo de su madre que tiene 68 años de edad
- El solo ha escuchado de ancianatos y señala que junto a sus hermanos han decidido no llevar a su madre a estos lugares debido a la mala atención que tienen los mismos y únicamente han contratado los servicios de una enfermera para que cuide de su madre.
- Señala que si contrataría un servicio de un centro integral.
- El precio que estaría dispuesto a pagar para que su madre vaya a un centro integral es de 300 dólares mensuales y le gustaría que vaya por lo menos tres veces a la semana.
- El entrevistado opina que el centro debería enfocarse en terapias para prevenir la pérdida de memoria ya que indica que su madre tiene este problema y que le gustaría que realice este tipo de actividades en el centro.

## Anexo No 4

Tabla No.20: Población total, por sexo, según grupo de edad Año 2014

Grupo de Edad	SEXO		Total
	Hombre	Mujer	
0 a 4	91.856	66.941	158.797
5 a 9	70.911	73.192	144.102
10 a 14	68.178	75.823	144.001
15 a 19	67.472	68.974	136.446
20 a 24	81.498	78.693	160.191
25 a 29	65.887	68.459	134.346
30 a 34	57.680	56.827	114.507
35 a 39	54.606	53.482	108.088
40 a 44	39.369	55.710	95.079
45 a 49	33.973	37.849	71.822
50 a 54	35.838	43.873	79.711
55 a 59	24.231	30.468	54.699
60 a 64	14.458	16.400	30.858
65 a 69	14.849	16.748	31.597
70 a 74	10.926	8.804	19.730
75 a 79	10.520	11.842	22.363
80 a 84	2.026	7.152	9.178
85 a 89	770	3.654	4.424
90 a 94	1.466	1.460	2.926
95 y más	409		409
<b>Total hab.</b>	<b>746.923</b>	<b>776.352</b>	<b>1.523.274</b>

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

## Anexo No 5

### Matriz Porter

Matriz de Análisis de la Industria		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Calificación	Promedio de Calificación
<b>Barreras de Entrada</b>								
Economías de escala	Poco					Mucho	2	3,8
Diferenciación de producto	Poco					Alto	4	
Identificación de marcas	Bajo					Alto	4	
Requerimiento de capital	Bajo					Alto	4	
Experiencia	Sin Importancia					Importante	5	
<b>Barreras de Salida</b>								
Especialización de activos	Alto					Bajo	3	4,0
Costo de salida	Alto					Bajo	5	
	Alto					Bajo		que tan importante es esta industria en función de otros negocios
Estrategia interrelacionadas							4	
<b>Rivalidad entre competidores</b>								
Cantidad de competidores	Muchos					Pocos	5	3,5
Crecimiento de la Industria	Lento					Rápido	4	
Costos fijos	Altos					Bajo	2	
Características del producto	Commodities					Especializado	5	
Incrementos de Capacidad	Altos Incrementos					Bajos Incrementos	2	
Diversidad de Competidores	Alto					Bajo	3	
<b>Capacidad de negociación Compradores</b>								
Número de clientes	Pocos					Muchos	3	2,8
Producto sustitutos	Varios					Pocos	4	
Switching Cost	Bajo					Alto	1	
Influencia de la calidad	Bajo					Alto	3	

Capacidad de negociación proveedores							
Cantidad de proveedores	Pocos					Varios	2
Productos sustitutos	Bajo					Alto	4
Switching Costs	Alto					Bajo	5
Capacidad de convertirse en competidores	Alto					Bajo	4
Precios de productos a proveer	Bajo					Alto	3
Contribución a la calidad del producto	Alto					Bajo	4
Utilidad de industria a los proveedores	Poca					Mucho	5
<b>Total Análisis Industria</b>							
Barreras de entrada	Bajo					Alto	3,8
Barreras de salida	Alto					Bajo	4,0
Rivalidad entre competidores	Alto					Bajo	3,5
capacidad de negociación Compradores	Alto					Bajo	2,8
capacidad de negociación proveedores	Alto					Bajo	3,9
Viabilidad de sustitutos	Algunos					Poco	4

## Anexo No 6

Programa Gold					
<b>Semana 1</b>					
<b>Horario</b>	<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miercoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>
09:00-10:00	Gimnasio	Gimnasio	Gimnasio	Gimnasio	Gimnasio
10:00-10:30	Lunch	Lunch	Lunch	Lunch	Lunch
10:30-11:30	Taller de Arte	Taller de musica	Terapia Ocupacional	taller de radio	taller de lectura
11:30-12:30	Taller de juego	taller de cine	Taller de narracion de cuentos	Manualidades	taller de ejercicios de atencion
12:30-1:30	taller de lectura	Sauna, turco y piscina polar	Yoga	Sauna, turco y piscina polar	Terapia Ocupacional
1:30-2:30	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
2:30-3:30	Taller de narracion de cuentos	Taller de ejercicio de numeros	huerto	Taller de juego	Taller de Arte
3:30-4:30	taller de radio	taller de ejercicios de atencion	Sauna, turco y piscina polar	taller de cine	Taller de ejercicio de numeros
4:30-5:00	Lunch	Lunch	Lunch	Lunch	Lunch
<b>Semana 2</b>					
<b>Horario</b>	<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miercoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>
09:00-10:00	Gimnasio	Gimnasio	Gimnasio	Gimnasio	Gimnasio
10:00-10:30	Lunch	Lunch	Lunch	Lunch	Lunch
10:30-11:30	Sauna, turco y piscina polar	Taller de ejercicio de numeros	Sauna, turco y piscina polar	Taller de musica	Terapia Ocupacional
11:30-12:30	Terapia Ocupacional	Taller de narracion de cuentos	Taller de musica	huerto	Manualidades
12:30-1:30	taller de ejercicios de atencion	taller de lectura	taller de cine	Yoga	taller de cine
1:30-2:30	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
2:30-3:30	taller de lectura	Manualidades	Taller de juego	Taller de ejercicio de numeros	huerto
3:30-4:30	Taller de juego	Terapia Ocupacional	taller de ejercicios de atencion	taller de lectura	Taller de juego
4:30-5:00	Lunch	Lunch	Lunch	Lunch	Lunch

## Anexo No.7

  
ORGANIZACIÓN RADIAL  
AMAZONAS

Quito, Junio 07 del 2017

Señor:  
Fidel Narváez  
Ciudad: -

Por la presente, sírvase encontrar paquete publicitario en RADIO ERES 93.3 fm, para su publicidad del CENTRO DEL ADULTO MAYOR.

De acuerdo a lo solicitado telefónicamente:

3 CUÑAS DIARIAS ROTATIVAS DE LUNES A VIERNES POR UN MES DE PUBLICIDAD:  
3 CUÑAS X22 DÍAS = 66 CUÑAS X \$ 10.00 CADA CUÑA = \$ 660.00 X 12% IVA = \$739.20  
1 CUÑA BONO LOS FINES DE SEMANA = 8 CUÑAS  
TOTAL CUÑAS PAGADAS: 66  
TOTAL BONOS: 08  
TOTAL 74 SPOTS

FORMA DE PAGO: A LA PRESENTACIÓN DE LA FACTURA ( EN LA PRIMERA SEMANA DE INICIADA LA PUBLICIDAD).

Saludos Cordiales,  
  
Cecilia Cedeño

RADIO ERES  


Rv. Amazonas N 35-89 • Edif. Amazonas 4000 • 4to Piso  
Telf: (593-9) 2825009 • Fax: (593-9) 2825005  
Casilla Postal: 17-01-638 • E-mail: contacto@radioeres.com  
ESCUCHENOS Y VERNOS EN:  
www.radioeres.com • www.radioraz.com • www.globalnetradio.net  
QUITO - ECUADOR

## Anexo No.8

Inicio Nosotros Beneficios Actividades Galería Contacto Cómo Llegar Blog

### Una alternativa a los asilos para el Adulto Mayor

Centro de estimulación y recreación para adultos mayores



Formulario Día Gratis

#### Datos del Solicitante

Nombre\*  
Apellido\*  
Email  
Teléfono\*

Parentesco con el Beneficiario (Adulto Mayor)\*  
Seleccionar una opción

#### Datos del Beneficiario (Adulto Mayor)

Nombre\*

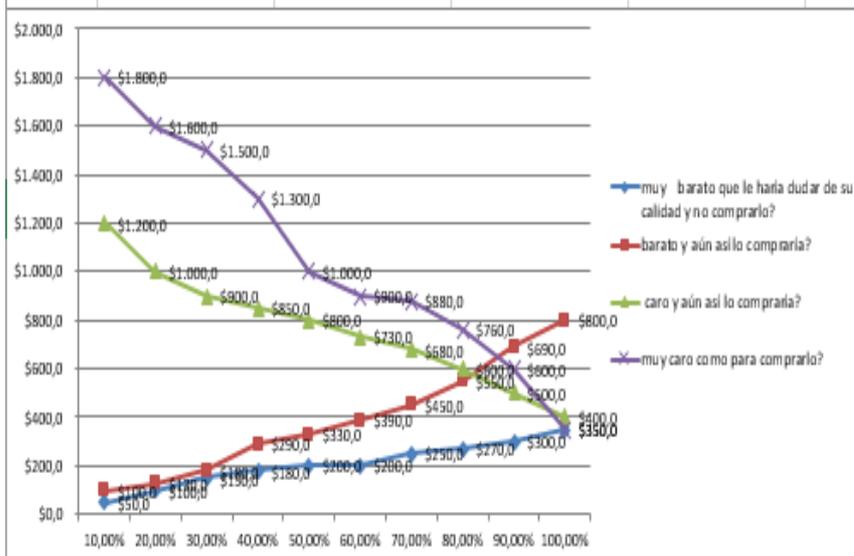
## Anexo No. 9



### Van Westendorp Pricing Example

Copyright © 2012 Oregon Technology Business Center

	muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?	barato y aún así lo compraría?	caro y aún así lo compraría?	muy caro como para comprarlo?
10,00%	\$50,0	\$100,0	\$1.200,0	\$1.800,0
20,00%	\$100,0	\$130,0	\$1.000,0	\$1.600,0
30,00%	\$150,0	\$180,0	\$900,0	\$1.500,0
40,00%	\$180,0	\$290,0	\$850,0	\$1.300,0
50,00%	\$200,0	\$330,0	\$800,0	\$1.000,0
60,00%	\$200,0	\$390,0	\$730,0	\$900,0
70,00%	\$250,0	\$450,0	\$680,0	\$880,0
80,00%	\$270,0	\$550,0	\$600,0	\$760,0
90,00%	\$300,0	\$690,0	\$500,0	\$600,0
100,00%	\$350,0	\$800,0	\$400,0	\$350,0
	\$205,0	\$391,0	\$766,0	\$1.069,0



#### Análisis de precios de la mensualidad programa Gold

Se puede apreciar que el promedio de precios considerados muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo están en 205 usd

El promedio de precios donde el servicio se considera barato pero aún así lo compraría está en 391 usd

Se considera caro y aún así lo compraría está en promedio en 766 usd

Se considera muy caro como para comprarlo cuando el promedio es 1069 usd

Analizando los cruces de información se puede determinar que entre los precios caro y barato pero aún así lo compraría está en 600 usd.

En el cruce entre los precios muy baratos y muy caros que lo haría dudar o no comprar está en 350 usd.

En resumen el rango de precios a considerar es de 600 a 350 usd, por lo tanto se determinará las estrategias de precios considerando esta información de percepción del mercado objetivo.

## Anexo No.10

		<b>PROFORMA</b> RUC: 1717317208001 ANDREA VILLEGAS SUAREZ	
Fecha: Quito, 8 de Junio de 2017 CLIENTE: <b>SR. FIDEL NARVAEZ</b>			
DETALLE	CANTIDAD	P. UNIT.	P.TOTAL
<b>FOLLETOS</b> Papel couche 150 grs. 8 pag. tamaño 10 x 15 cm. Grapados Impresos full color tiro y retiro	50	1,90	95,00
<b>HOJAS VOLANTES</b> Impresas en papel Couche 115 grs. Full color tiro tamaño: 15 X 10 cm. Refilados	50	0,500	25,00
<b>DIPTICOS</b> Impresas en papel Couche 115 grs. Full color tiro tamaño: 10 X 21 cm. Cerrado Refilados	50	1,100	55,00
<b>TRPTICOS</b> Impresas en papel Couche 115 grs. Full color tiro tamaño: 10 X 21 cm. Cerrado Refilados	50	1,200	60,00
<b>TARJETAS DE PRESENTACION</b> Impresas en papel Couche 300 grs. Full color tiro y retiro tamaño: 9 x 5 cm. Plastificado mate	1.000	0,070	70,00
<b>HOJAS MEMBRETADAS</b> Bond 75 grs. Full color tiro tamaño: 21 x 29,7 cm. Refilados	500	0,130	65,00
VIGENCIA: 30 DÍAS TIEMPO DE ENTREGA: 5 días FORMA DE PAGO: A convenir		SUB-TOTAL \$ 370,00 14% I.V.A. \$ 51,80 <b>TOTAL \$ 421,80</b>	
De los Guayacanes N54 y De los Pinos Celular: 0984482559			

## Anexo No.11

### ROL DE PAGOS GENERAL

	Gerente	Secretaria	Psicologo	Vendedor	Deportologo	Especialista de marketing	Terapeuta ocupacional	Encargado de Limpieza y Mantenimiento
Sueldos Base	\$ 1.000,00	\$ 500,00	\$ 700,00	\$ 1.073,25	\$ 700,00	\$ 450,00	\$ 700,00	\$ 375,00
Aporte Personal	\$ 94,50	\$ 47,25	\$ 66,15	\$ 101,42	\$ 66,15	\$ 42,53	\$ 66,15	\$ 35,44
Aporte Patronal	\$ 121,50	\$ 60,75	\$ 85,05	\$ 130,40	\$ 85,05	\$ 54,68	\$ 85,05	\$ 45,56
Décimo Tercero	\$ 83,33	\$ 41,67	\$ 58,33	\$ 89,44	\$ 58,33	\$ 37,50	\$ 58,33	\$ 31,25
Décimo Cuarto	\$ 31,25	\$ 31,25	\$ 31,25	\$ 31,25	\$ 31,25	\$ 31,25	\$ 31,25	\$ 31,25
Vacaciones	\$ 41,67	\$ 20,83	\$ 29,17	\$ 44,72	\$ 29,17	\$ 18,75	\$ 29,17	\$ 15,63
Horas extras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fondos de Reserva	\$ 86,82	\$ 43,41	\$ 60,78	\$ 93,18	\$ 60,78	\$ 39,07	\$ 60,78	\$ 32,56
<b>Total Gasto Sueldo</b>	<b>\$ 1.459,07</b>	<b>\$ 654,50</b>	<b>\$ 903,80</b>	<b>\$ 1.369,06</b>	<b>\$ 903,80</b>	<b>\$ 592,18</b>	<b>\$ 903,80</b>	<b>\$ 498,69</b>

## Anexo No.12

	Inicial	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ingresos</b>	\$ -	\$ 14,960,00	\$ 14,960,00	\$ 14,960,00	\$ 14,960,00	\$ 14,960,00	\$ 14,960,00	\$ 14,960,00	\$ 14,960,00	\$ 14,960,00	\$ 14,960,00	\$ 14,960,00	\$ 14,960,00
Servicio semanal		\$ 6,160,00	\$ 6,160,00	\$ 6,160,00	\$ 6,160,00	\$ 6,160,00	\$ 6,160,00	\$ 6,160,00	\$ 6,160,00	\$ 6,160,00	\$ 6,160,00	\$ 6,160,00	\$ 6,160,00
Servicio Mensual		\$ 8,800,00	\$ 8,800,00	\$ 8,800,00	\$ 8,800,00	\$ 8,800,00	\$ 8,800,00	\$ 8,800,00	\$ 8,800,00	\$ 8,800,00	\$ 8,800,00	\$ 8,800,00	\$ 8,800,00
Servicio Trimestral		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de constitución	\$ 1,881,88	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos administrativos	\$ -	\$ 2,458,99	\$ 2,458,99	\$ 2,458,99	\$ 2,458,99	\$ 2,458,99	\$ 2,458,99	\$ 2,458,99	\$ 2,458,99	\$ 2,458,99	\$ 2,458,99	\$ 2,458,99	\$ 2,458,99
Gastos de publicidad	\$ -	\$ 3,218,70	\$ 3,218,70	\$ 3,218,70	\$ 3,218,70	\$ 3,218,70	\$ 3,218,70	\$ 3,218,70	\$ 3,218,70	\$ 3,218,70	\$ 3,218,70	\$ 3,218,70	\$ 3,218,70
Sueldos	\$ -	\$ 7,103,57	\$ 7,103,57	\$ 7,103,57	\$ 7,103,57	\$ 7,103,57	\$ 7,103,57	\$ 7,103,57	\$ 7,103,57	\$ 7,103,57	\$ 7,103,57	\$ 7,103,57	\$ 7,103,57
Depreciación	\$ -	\$ 389,88	\$ 389,88	\$ 389,88	\$ 389,88	\$ 389,88	\$ 389,88	\$ 389,88	\$ 389,88	\$ 389,88	\$ 389,88	\$ 389,88	\$ 389,88
Provisión cuentas por cob	\$ -	\$ 74,80	\$ 74,80	\$ 74,80	\$ 74,80	\$ 74,80	\$ 74,80	\$ 74,80	\$ 74,80	\$ 74,80	\$ 74,80	\$ 74,80	\$ 74,80
<b>Utilidad antes de intereses e impuestos</b>		\$ 1,714,06	\$ 1,714,06	\$ 1,714,06	\$ 1,714,06	\$ 1,714,06	\$ 1,714,06	\$ 1,714,06	\$ 1,714,06	\$ 1,714,06	\$ 1,714,06	\$ 1,714,06	\$ 1,714,06
Intereses	\$ -	\$ 305,21	\$ 301,37	\$ 297,50	\$ 293,59	\$ 289,65	\$ 285,67	\$ 281,65	\$ 277,59	\$ 273,50	\$ 269,37	\$ 265,21	\$ 261,00
<b>Utilidad antes de participación trabajadores</b>		\$ 1,408,85	\$ 1,412,69	\$ 1,416,56	\$ 1,420,47	\$ 1,424,41	\$ 1,428,40	\$ 1,432,41	\$ 1,436,47	\$ 1,440,56	\$ 1,444,69	\$ 1,448,85	\$ 1,453,06
15% trabajadores	\$ -	\$ 211,33	\$ 211,90	\$ 212,48	\$ 213,07	\$ 213,66	\$ 214,26	\$ 214,86	\$ 215,47	\$ 216,08	\$ 216,70	\$ 217,33	\$ 217,96
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		\$ 1,197,52	\$ 1,200,78	\$ 1,204,08	\$ 1,207,40	\$ 1,210,75	\$ 1,214,14	\$ 1,217,55	\$ 1,221,00	\$ 1,224,48	\$ 1,227,98	\$ 1,231,53	\$ 1,235,10
22% Impuesto a la renta	\$ -	\$ 263,45	\$ 264,17	\$ 264,90	\$ 265,63	\$ 266,37	\$ 267,11	\$ 267,86	\$ 268,62	\$ 269,38	\$ 270,16	\$ 270,94	\$ 271,72
<b>Utilidad Neta</b>	\$ -	\$ 934,07	\$ 936,61	\$ 939,18	\$ 941,77	\$ 944,39	\$ 947,03	\$ 949,69	\$ 952,38	\$ 955,09	\$ 957,83	\$ 960,59	\$ 963,38

## Anexo No.13

### CONTRATO DE ARRENDAMIENTO

En la ciudad de Quito, a los 10 días del mes de Enero del año 2017 comparecen, por una parte el señor Fidel Narváez Sáenz con cédula de identidad No 171215789-8, en calidad de **ARRENDADOR**, y por otra parte el Sr. Omar Alvarez con cédula de identidad No 172154895-7, en calidad de **ARRENDATARIO**, quienes por sus propios derechos, legalmente capaces convienen en celebrar el presente contrato de arrendamiento, de acuerdo a las siguientes cláusulas:

**PRIMERA.- Objeto del Contrato:** EL ARRENDADOR, entrega a título de arrendamiento a EL ARRENDATARIO y este lo recibe a igual a título, un inmueble situado en la ciudad de Quito Valle de los Chillos con un área aproximada de construcción de 500 Mts<sup>2</sup>

**SEGUNDA.- Características del bien inmueble:** Para efectos de este contrato, el ARRENDADOR, es propietario del inmueble que se describe a continuación:  
**Tipo de inmueble:** Valle de los Chillos propiedad horizontal  
**Ubicación:** Los Cipreses N24-128 y Los Cedros, Primer Piso, cuya dirección es Quito, Valle de los Chillos  
**Área aproximada:** 48 m<sup>2</sup>  
**Servicios que contiene:** SALA DE RECEPCIÓN amoblada con escritorio para secretaria, 2 muebles de espera (1 mediano 1 grande), 1 silla para secretaria, 1 dispensador de agua (fría y caliente), 1 esquinero para revistas, 1 teléfono funcionando pagado al día, 1 televisor de 24", 1 Florero grande con planta artificial, 1 Aire Acondicionado, SALÓN CONSULTORIO con baño independiente, amoblado con Escritorio en "L" Ejecutivo, 1 Sillón Ejecutivo, 1 Impresora, 1 Teléfono con línea funcionando pagada al día, 2 sillas para pacientes, 1 Juego de Muebles, 1 mesa de centro, 1 cheslón, 1 cajonera, 1 vitrina, 1 porta mandiles, 1 megoscopio de dos cuerpos, 1 nevera, 1 Aire Acondicionado, medidor eléctricos y agua con sus respectivas acometidas e instalaciones, lámparas, derecho a áreas y servicios comunales.

**TERCERA.- Destinación:** EL ARRENDADOR da en arrendo AL ARRENDATARIO, el bien inmueble materia de este contrato descrito en la cláusula primera, para que se compromete a utilizar únicamente como oficina de consultorio, para desarrollar actividades propias a su objeto social, prohibiéndole de antemano hacer uso para actividades reñidas con la moral, las buenas costumbres y las expresamente prohibidas por las Leyes y Normas de Funcionamiento del Edificio.

**CUARTA.- Duración:** Este contrato tendrá una duración de 2 años, contados a partir de la presente fecha, pudiendo renovarse sucesivamente por periodos iguales. Para dar por terminado el contrato se deberá cruzar una notificación por escrito con un plazo de no menos de 30 días antes de su expiración, caso contrario se entenderá automáticamente renovado.

**QUINTA.- Contraprestación y Forma de Pago:** El canon de arrendamiento se fija en la cantidad de 700.00 DOLARES USA mensuales, pagaderos por adelantado durante los primeros 5 días de

## Anexo No.14

### Estado de Resultados

	2018	2019	2020	2021	2022	
Ingresos	\$ 179.520,00	\$ 194.568,00	\$ 219.648,00	\$ 239.712,00	\$ 266.816,00	
Gastos de constitución	\$ 1.881,88	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	comparativo
Gastos administrativos	\$ 29.507,88	\$ 30.755,57	\$ 30.768,08	\$ 32.069,05	\$ 33.425,03	16%
Gastos de publicidad	\$ 38.624,40	\$ 40.257,56	\$ 41.959,78	\$ 43.733,98	\$ 45.583,19	22%
Sueldos	\$ 85.242,82	\$ 92.242,41	\$ 98.574,57	\$ 102.742,62	\$ 107.086,91	47%
Depreciación	\$ 4.678,56	\$ 4.678,56	\$ 4.678,56	\$ 4.310,46	\$ 4.310,46	
Provisión cuentas por cobrar	\$ 897,60	\$ 972,84	\$ 1.098,24	\$ 1.198,56	\$ 1.334,08	
<b>Utilidad antes de intereses e impuestos</b>	\$ 20.568,73	\$ 25.661,05	\$ 42.568,77	\$ 55.657,33	\$ 75.076,32	
Intereses	\$ 3.401,31	\$ 2.929,74	\$ 2.107,18	\$ 1.345,75	\$ 496,21	
<b>Utilidad antes de participación trabajadores</b>	\$ 17.167,42	\$ 22.731,32	\$ 40.461,59	\$ 54.311,57	\$ 74.580,11	
15% trabajadores	\$ 2.575,11	\$ 3.409,70	\$ 6.069,24	\$ 8.146,74	\$ 11.187,02	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ 14.592,31	\$ 19.321,62	\$ 34.392,35	\$ 46.164,84	\$ 63.393,09	
22% Impuesto a la renta	\$ 3.210,31	\$ 4.250,76	\$ 7.566,32	\$ 10.156,26	\$ 13.946,48	
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 11.382,00	\$ 15.070,86	\$ 26.826,03	\$ 36.008,57	\$ 49.446,61	
	crecimiento	24%	44%	26%	27%	

## Anexo No.15

### Balance General

	2018	2019	2020	2021	2022	
<b>Activos</b>						
Efectivo	\$ 27.444,40	\$ 30.813,89	\$ 43.838,13	\$ 67.935,08	\$ 100.085,04	\$ 144.126,54
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 7.480,00	\$ 8.316,00	\$ 9.152,00	\$ 9.988,00	\$ 11.528,00
Provisión cuentas por cobrar	\$ -	\$ 74,80	\$ 83,16	\$ 91,52	\$ 99,88	\$ 115,28
<b>Neto</b>	\$ -	\$ 7.405,20	\$ 8.232,84	\$ 9.060,48	\$ 9.888,12	\$ 11.412,72
<b>Total Activo Corriente</b>	\$ 27.444,40	\$ 38.219,09	\$ 52.070,97	\$ 76.995,56	\$ 109.973,16	\$ 155.539,26
<b>Total Activo No Corriente</b>	\$ 39.147,27	\$ 34.468,71	\$ 29.790,14	\$ 25.111,58	\$ 20.801,12	\$ 16.490,66
<b>Total Activo</b>	\$ 66.591,67	\$ 72.687,79	\$ 81.861,11	\$ 102.107,14	\$ 130.774,28	\$ 172.029,91
	crecimiento	11%	20%	22%	24%	
<b>Pasivo</b>						
<b>Corriente</b>						
<b>No corriente</b>						
Deuda a Largo Plazo	\$ 33.295,83	\$ 28.009,96	\$ 22.112,42	\$ 15.532,41	\$ 8.190,98	\$ -0,00
<b>Total Pasivo</b>	\$ 33.295,83	\$ 28.009,96	\$ 22.112,42	\$ 15.532,41	\$ 8.190,98	\$ -0,00
	crecimiento	-27%	-42%	-90%		
<b>Patrimonio</b>						
Aporte de capital	\$ 33.295,83	\$ 33.295,83	\$ 33.295,83	\$ 33.295,83	\$ 33.295,83	\$ 33.295,83
Utilidad	\$ -	\$ 11.382,00	\$ 26.452,86	\$ 53.278,89	\$ 89.287,47	\$ 138.734,08
<b>Pasivo mas Patrimonio</b>	\$ 66.591,67	\$ 72.687,79	\$ 81.861,11	\$ 102.107,14	\$ 130.774,28	\$ 172.029,91
comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

